

IDENTIFIKASI KINERJA OPERASIONAL

**PELAYANAN PEMUNGUTAN
PAJAK KENDARAAN BERMOTOR (PKB) DAN
BEA BALIK NAMA KENDARAAN BERMOTOR (BBNKB)
DI KANTOR BERSAMA SAMSAT
SE JAWA BARAT**

Kerjasama
DINAS PENDAPATAN PROPINSI JAWA BARAT
dengan
PUSAT KAJIAN DAN DIKLAT APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2003

Perpustakaan Nasional RI: Data Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Identifikasi kinerja operasional pelayanan pemungutan pajak kendaraan bermotor (PKB) dan bea balik nama kendaraan bermotor (BBNKB) di kantor bersama samsat se Jawa Barat/
peneliti, Joni Dawud ... [et al.] ; editor,
Dayat Hidayat. – Bandung : PKDA I-LAN, 2003.
vi, 132 hlm.; 21 cm.

Diterbitkan atas kerjasama dengan Dinas
Pendapatan Propinsi Jawa Barat
ISBN 979-3382-05-08

1. Pajak kendaraan. I. Dawud, Joni.
II. Hidayat, Dayat.

336.27

Identifikasi Kinerja Operasional Pelayanan Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) di Kantor Bersama SAMSAT se- Jawa Barat

Kerjasama Penelitian antara Dinas Pendapatan Propinsi Jawa Barat
dengan Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I – Lembaga Administrasi Negara

Penanggung Jawab

Kepala Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I – Lembaga Administrasi Negara
Dr. A. Djuoeni Kadmasasmita, SE, M.Ec.

Peneliti dan Penulis

Drs. Joni Dawud, DEA, Baban Sobandi, SE, M.Si.
Drs. Nugraha LN, SE, M.Si, Drs. Dayat Hidayat, dan Drs. Riyadi

Pembantu Peneliti

Dra. Tetty Kurniati, M.Ed.Adm., Dra. Enni Iriani, M.Ed.Adm.
Dra. Rina Christina, dan Novel Saleh Seff

Nara Sumber

Drs.H. Sutrisno, Drs. H. Soeryaman, M.Si., Dr.Hj. Sedarmayanti, M.Pd.
Wawan Dharma Setiawan, SH, dan Dra. Ara Ruhara

Koordinator Produksi/Editor

Drs. Dayat Hidayat dan Baban Sobandi, SE,M.Si.

Desain Sampul

Drs. Heryadi

Tata Letak

Novel Saleh Seff

Diterbitkan oleh

Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I – Lembaga Administrasi Negara
Jl. Cimadiri 34-38, Bandung – 40115
Oktober 2003

ABSTRAK

Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Jawa Barat mempunyai visi yang sangat mengutamakan pelayanan kepada masyarakat. Sejalan dengan visi tersebut, serta melihat fenomena yang ada berkaitan dengan pelayanan PKB dan PBBKB yang masih relatif belum optimal, maka kajian tentang identifikasi kinerja pelayanan ini menjadi penting. Tujuannya adalah untuk melihat kondisi berbagai faktor yang terkait dengan kinerja pelayanan ini, serta kinerja pelayanannya, untuk tujuan penetapan *grand scenario* bagi perbaikan kinerja Dipenda umumnya dan kinerja pemungutan PKB dan BBNKB pada umumnya.

Penelitian ini dilakukan di seluruh UPPD se-Jawa Barat, sedangkan untuk menjaring persepsi wajib pajak dilakukan sampling. Hasil penelitian menunjukkan:

Pertama, Aspek Kelembagaan; Secara keseluruhan dalam aspek kelembagaan, yang meliputi kewenangan dan tugas pokok dan fungsi dari pemungutan PKB dan BBNKB adalah sudah memiliki dasar hukum yang memadai. Hal ini ditunjang oleh adanya Perda No. 15 Tahun 2002 tentang Dinas Propinsi Jawa Barat dan Instruksi Bersama antara Menteri Keuangan, Departemen Dalam Negeri dan Menteri Pertahanan; Namun walaupun demikian dalam implementasinya masih ditemukan sejumlah permasalahan diantaranya, belum optimalnya fungsi dan tugas dari Tim Pembina SAMSAT, belum optimalnya mekanisme koordinasi dan pertanggung jawaban serta sistem komando di antara ketiga Instansi kelembagaan yang ada di SAMSAT; Dalam aspek kelembagaan ini ditemukan adanya beban tugas yang berbeda antara satu kantor bersama SAMSAT yang satu dengan yang lainnya; Selain itu, walaupun hubungannya tidak secara langsung, kelembagaan kantor bersama SAMSAT ini harus mengantisipasi atau menyesuaikan dengan adanya PP No. 8/2003 tentang Perangkat Kelembagaan Di Daerah.

Kedua, Aspek Sumber Daya Manusia; Terdapat permasalahan dalam aspek Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengelola dan terlibat dalam proses pemungutan PKB/BBNKB di lingkungan Provinsi Jawa Barat. Permasalahan dimaksud dapat dibagi berdasarkan dua hal pokok, yaitu Kualitas dan Kuantitas SDM; Dari sisi kualitas, dipandang masih kurang dilihat berdasarkan indikator tingkat pendidikan, keikutsertaan dalam

kursus/Diklat yang terkait dengan ke-Samsatan; Sedangkan dari sisi kuantitas masih dirasakan kurang, terutama jika dilihat berdasarkan pada pedoman penetapan jumlah pegawai sebagaimana dituangkan dalam Keputusan Bersama; Secara keseluruhan rata-rata jumlah pegawai dibandingkan dengan jumlah layanan yang diberikan setiap harinya baru mencapai angka 3%, berarti masih di bawah angka pedoman minimal 6%. Angka 3% tersebut sudah termasuk jumlah pegawai Tenaga Kerja Kontrak.

Ketiga, Aspek Sarana dan Prasarana; Dalam hal Sarana dan Prasarana, kondisinya saat ini juga masih dirasakan kurang. Sebagian besar Program dan CPU komputer yang sudah berumur 10 tahunan, Ruang pelayanan maupun ruang tunggu tidak ber-AC, kenyamanan halaman yang tidak tertata, tidak berjalannya sistem pemeliharaan.

Keempat, Aspek Anggaran; Adanya mekanisme anggaran untuk Kantor Bersama Samsat dan UPPD yang sifatnya masih terpusat.

Kelima, Aspek Mekanisme Pelaksanaan Pelayanan; Secara umum mekanisme pelaksanaan pelayanan yang ditetapkan dalam INBER dan SK-BER telah cukup baik, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa penyimpangan. Selain itu, masih terdapat celah bagi dilakukannya penyempurnaan pada dimensi operasional, yang terbukti dengan munculnya berbagai modifikasi dalam mekanisme. Masih dalam mekanisme pelaksanaan pelayanan, juga ditemukan masih belum adanya mekanisme pemberitahuan dan pemungutan secara paksa terhadap para wajib pajak yang belum melaksanakan kewajibannya. Demikian juga ditemukan adanya kesamaan proses pemberian layanan bagi yang baru dan bagi yang daftar ulang.

Keenam, Aspek Koordinasi; Dalam hal koordinasi, terdapat kelemahan baik dalam koordinasi fungsional, koordinasi institusional vertikal, maupun dalam koordinasi institusional horizontal. Lemahnya koordinasi ini antara lain disebabkan oleh adanya mekanisme pertanggung jawaban yang bersifat parsial dan tidak berfungsinya secara optimal koordinator yang ada. Akibatnya, kinerja pelayanan PKB dan BBNKB juga tidak optimal.

Ketujuh, Aspek Pengawasan; Dalam hal pengawasan, terdapat ketidakmerataan dalam frekuensi pengawasan serta disorientasi pengawasan yang dilakukan oleh instansi pengawas eksternal fungsional. Selain itu, Tim Pembinaan SAMSAT tidak berfungsi dalam melakukan pengawasan.

Kedelapan, Aspek Pelayanan; Dalam hal kinerja pelayanan, tidak terdapat perbedaan antara persepsi aparat dengan keinginan masyarakat tentang kepentingan indikator layanan, demikian juga tidak terdapat kekeliruan dalam persepsi aparat pelaksana terhadap visi, misi, dan kebijakan lembaga untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Artinya, upaya peningkatan kualitas pelayanan yang dicanangkan oleh DIPENDA melalui visi, misi, dan berbagai kebijakannya sudah merupakan komitmen bersama untuk mewujudkannya, meskipun karena berbagai hambatan, belum dapat diwujudkan secara optimal; Terdapat perbedaan persepsi antara aparat pemberi layanan dengan masyarakat tentang pentingnya indikator-indikator layanan, hal ini akan menimbulkan penempatan prioritas yang berbeda, sehingga upaya perbaikan layanan yang hanya dilakukan pada level pelaksana tidak akan meningkatkan kepuasan masyarakat. Perbedaan yang mencolok dan penting diperhatikan adalah adanya kurang sadaran masyarakat akan aturan dan hukum, sehingga memungkinkan terjadi pelanggaran hukum dan prosedur demi tercapainya tujuan mereka, Terdapat kesenjangan yang signifikan antara pelayanan yang dijanjikan (kondisi ideal menurut aparat pelaksana) dengan layanan yang realistis diberikan oleh aparat pelaksana kepada masyarakat wajib pajak. Kesenjangan ini nampak jelas dengan melihat visi yang merupakan cita-cita DIPENDA di masa depan yang diterjemahkan secara operasional dalam pentingnya indikator-indikator layanan menurut para pelaksana pelayanan, dibandingkan dengan kualitas layanan yang nyata sebagaimana diakui oleh para pelaksana pemberi layanan. Indikator yang paling lemah dalam hal ini adalah masih kurangnya kelengkapan dan fasilitas pelayanan, kurangnya kerapian, kurangnya kesopanan dalam memberikan layanan, kurangnya motivasi untuk membantu wajib pajak, serta kurangnya kepedulian terhadap kebersihan. Demikian juga terdapat kesenjangan antara layanan yang diterima masyarakat dengan yang diharapkan; Demikian juga nampak ada kesenjangan yang nyata antara harapan masyarakat dengan yang diterimanya. Apabila ditelusuri rendahnya kualitas layanan tersebut, mempunyai hubungan korelasional positif dengan kualitas input dan pelaksanaan mekanisme pelayanan; Tidak

terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi aparat dengan persepsi wajib pajak tentang kualitas pelayanan saat ini. Mereka menilai bahwa kualitas pelayanan saat ini masih belum optimal (kategori sedang atau rendah). Namun demikian, terdapat perbedaan dalam menempatkan urutan indikator layanan dalam hal kualitas tersebut. Perbedaan tersebut, meskipun masih dalam kategori yang sama tetap akan berdampak terhadap upaya-upaya peningkatan kualitas layanan yang akan dilakukan DIPENDA ke depan; Nilai rata-rata kualitas layanan menurut masyarakat wajib pajak cukup tinggi (mendekatai 4), namun setelah diuji secara statistik nampak tidak signifikan karena standar deviasi yang cukup besar. Besarnya standar deviasi ini menunjukkan variasi yang cukup lebar dari penilaian wajib pajak terhadap kualitas layanan. Hal ini dapat ditafsirkan bahwa terdapat perbedaan perlakuan aparat yang cukup penting dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak yang berbeda.

Sembilan, Aspek Penerimaan; Kinerja penerimaan PKB dan BBNKB dengan indikator prosentase realisasi terhadap target menunjukkan kinerja yang sangat baik. Sementara itu kualitas pelayanan sebagaimana diakui oleh aparat dan wajib pajak masih rendah. Hal ini menunjukkan tidak terdapat hubungan korelasional antara pelayanan dengan penerimaan. Ada empat alasan yang mungkin untuk menjelaskan hal ini, yaitu: (1) Kesadaran masyarakat yang sudah cukup baik; (2) Masyarakat khawatir jika tidak membayar pajak sehingga mereka taat atas dasar ketidaktahuan (takut kena tilang); (3) Masyarakat membayar karena terkait dengan pengurusan STNK; (4) Penetapan target yang tidak benar.

Atas dasar temuan tersebut, maka direkomendasikan hal-hal sebagai berikut:

Pertama, Aspek Kelembagaan; Perlu kejelasan kelembagaan samsat yang mampu mensinergikan tupoksi setiap institusi yang terkait; Perlu dikembangkannya pengelompokan UPPD dan kantor bersama SAMSAT dalam bentuk Tipologi yang dikaitkan dengan Jumlah dan Kualitas WP; Untuk mengantisipasi pemberlakuan PP 8 tahun 2003 maka perlu dikembangkan Struktur kelembagaan UPPD yang ditetapkan oleh SK GUB

Kedua, Aspek Sumber Daya Manusia; Peningkatan kompetensi dan profesionalisme SDM yang sesuai dengan

kebutuhan tugas pelayanan Samsat dan ketentuan yang berlaku; Perlunya peningkatan disiplin dan mental/moral SDM dalam pemberian layanan; Peningkatan jumlah SDM.

Ketiga, Aspek Sarana dan Prasarana; Peningkatan kualitas sarpras sesuai dengan kebutuhan pelayanan yang layak; Peningkatan dan pemajaan sistem dan program komputer; Penyediaan software komputer yang terintegrasi serta terkoneksi dengan seluruh unit kerja yang ada di UPPD dan Dispenda Jawa Barat; Peningkatan kualitas pelayanan.

Keempat, Aspek Anggaran; Perlu mekanisme anggaran yang mampu mendukung kualitas layanan.

Kelima, Aspek Mekanisme Pelaksanaan Pelayanan; Perlu operasionalisasi INBER dan SK BER yang dituangkan dalam bentuk produk hukum yang mengikat; Optimalisasi pelayanan terhadap wajib pajak yang sudah terdaftar; Penyederhanaan Prosedur pelayanan.

Keenam, Aspek Koordinasi; Perlu meningkatkan koordinasi fungsional & institusional.

Ketujuh, Aspek Pengawasan; Peningkatan kualitas pengawasan internal dan eksternal; Kontrol terintegrasi dari instansi pembina Samsat.

Kedelapan, Aspek Pelayanan; Perlu penyamaan persepsi antara masyarakat dengan aparat pelaksana pelayanan; Peningkatan kemampuan dan keterampilan pelaksana (ujuk tombak pelayanan); Peningkatan komitmen manajemen untuk menghilangkan berbagai penyimpangan.

Sembilan, Aspek Penerimaan; Meningkatkan penerimaan melalui peningkatan kualitas pelayanan.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Illahi Rabbi atas segala rahmat dan ridha serta hidayah-Nya, kami telah menyelesaikan penelitian tentang "Identifikasi Kinerja Operasional Pelayanan Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) di Kantor Bersama SAMSAT se-Jawa Barat", sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

UU No.34 Tahun 2000 menyebutkan bahwa, salah satu sumber pendapatan utama pajak daerah Propinsi adalah berasal dari PKB dan BBNKB. Hal ini berarti kedua sumber pendapatan tersebut dipandang cukup berarti dalam menopang pembiayaan pembangunan daerah Propinsi. Namun demikian seperti yang terlihat di lapangan masih terdapat kendaraan yang tidak atau belum membayar pajak di daerah di mana pemilik/pemakai kendaraan berdomisili.

Belum optimalnya kontribusi kedua pos penerimaan tersebut, selain disebabkan oleh faktor wajib pajaknya itu sendiri, juga disebabkan oleh faktor internal dari pengelolanya sendiri. Faktor internal tersebut meliputi: Prosedur, SDM, Sarana dan Prasarana dan kualitas pelayanan yang masih mungkin untuk disempurnakan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan teknologi. Kebutuhan akan pelayanan yang berkualitas menjadi suatu keharusan untuk diwujudkan, sehingga pemerintah sudah sewajarnya memberikan kemudahan-kemudahan dan fasilitasi yang membuat wajib pajak mau dan senang untuk melakukan pembayaran.

Kondisi yang ada pada saat ini, memperlihatkan bahwa masyarakat/wajib pajak dalam membayar pajak tersebut bukan disebabkan oleh rasa sadar dan senang namun karena ada rasa keterpaksaan dan takut mendapatkan sanksi. Apalagi disertai dengan pelayanan pemerintah yang dianggap belum memadai.

Dalam rangka perbaikan kondisi pelayanan dan pengoptimalan pos penerimaan daerah, Dinas Pendapatan Propinsi Jawa Barat bekerjasama dengan Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I – Lembaga Administrasi Negara (PKDA I – LAN) telah berhasil mengidentifikasi kinerja operasional pelayanan pemungutan PKB dan BBNKB di kantor Bersama SAMSAT se-Jawa Barat. Berikutnya setelah melalui analisis, pada bagian akhir penelitian ini disampaikan beberapa

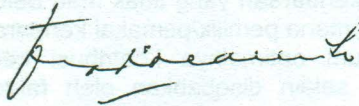
rekomendasi untuk perbaikan kinerja kantor SAMSAT ke depan.

Selanjutnya kami mengharapkan pula hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi pemikiran terhadap peningkatan pelayanan dan peningkatan pendapatan daerah pada SAMSAT khususnya dan Propinsi Jawa Barat pada umumnya.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah membantu selesainya penelitian ini kami ucapkan terima kasih.

Bandung, Oktober 2003

Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I
Lembaga Administrasi Negara
Kepala,



Dr.A.Djuaeni Kadmasasmita, SE,M.Ec.
NIP. 060034417

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Seraya memanjatkan Puji Syukur kepada Allah SWT bahwa sebagai salah satu upaya Dinas Pendapatan Propinsi Jawa Barat dalam peningkatan pelayanan masyarakat, yang tertuang dalam visinya yaitu ***Menjadi Pengelola Pendapatan Daerah yang Amanah dengan beroirentasi kepada Kepuasan Pelayanan Publik*** telah diselesaikan Kegiatan Identifikasi Kinerja Operasional Pelayanan Pemungutan PKB/BBNKB di Kantor Bersama Samsat se Jawa Barat.

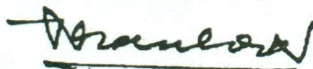
Hasil identifikasi menjelaskan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kebijakan yang telah dilakukan selama ini dengan harapan masyarakat pada sisi yang lain, mudah-mudahan buku ini dapat memberikan gambaran dan informasi secara komprehensif berupa skenario besar (***grand scenario***) yang bisa dijadikan patron dalam penyempurnaan kebijakan secara konseptual di masa datang.

Dinamika perkembangan Dinas Pendapatan Propinsi Jawa Barat, harus mampu memberikan jawaban atas semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan pelayanan public, oleh karenanya penyempurnaan kebijakan dilakukan mengarah kepada ***good governance*** dengan menciptakan keseimbangan baru (***newly and dynamic equilibrium***) antara peningkatan Pendapatan Daerah dengan pemberian pelayanan kepada masyarakat, karena kedua hal tersebut merupakan dua sisi mata uang (***two face of the same coin***) yang saling berkait dan ketergantungan.

Besar harapan saya bahwa hasil identifikasi ini dapat dijadikan referensi bagi seluruh aparatur dan bermanfaat bagi penyempurnaan pemungutan PKB/BBNKB di Kantor Bersama Samsat se Jawa Barat.

Wabillahi taufik wal hidayah, Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

KEPALA DINAS PENDAPATAN
PROPINSI JAWA BARAT



H. TATANG PRIDASA, SH, MSI
Pembina Utama Muda
NIP. 480 058 021

DAFTAR ISI

	halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR PKDA I	vii
KATA PENGANTAR DISPENDA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan Penelitian	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Output yang Diharapkan	6
E. Kerangka Pikir	7
F. Metode dan Pendekatan Penelitian	21
 BAB II GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	23
A. Kelembagaan	23
B. Sumber Daya Manusia (SDM)	29
C. Sarana dan Prasarana	33
D. Anggaran Keuangan	36
E. Potensi Pajak	38
 BAB III ANALISIS MANAJEMEN PELAYANAN PKB DAN BBNKB	45
A. Kelembagaan	45
B. Sumber Daya Manusia (SDM)	48
C. Sarana dan Prasarana	66
D. Anggaran Keuangan	76

BAB IV ANALISIS MEKANISME PEMUNGUTAN PKB DAN BBNKB	77
A. Mekanisme Pelaksanaan Pemberian Layanan	77
B. Mekanisme Koordinasi	86
1. Kurangnya Koordinasi Fungsional	88
2. Kurangnya Koordinasi Institusional/Kelembagaan Baik Horizontal Maupun Vertikal	90
C. Mekanisme Pengendalian dan Pemantauan	92
BAB V ANALISIS KINERJA HASIL SISTEM PEMUNGUTAN PKB DAN BBNKB	95
A. Analisis Kesenjangan Antara Harapan Masyarakat dengan Persepsi Lembaga (Manajemen)	96
B. Analisis Kesenjangan Antara Persepsi Pelaksana Pemberi Layanan dengan Persepsi Lembaga (Manajemen)	100
C. Analisis Kesenjangan Antara Persepsi Aparat dengan Persepsi Masyarakat tentang Kepentingan Indikator Pelayanan	103
D. Persepsi Aparat tentang Kualitas Layanan Saat Ini (Gap Antara Layanan yang Dijanjikan dengan yang Diberikan)	105
E. Persepsi Wajib Pajak Terhadap Kualitas Layanan (Gap Antara Layanan yang Diharapkan dengan Layanan yang Diterima)	107
F. Kesenjangan Antara Persepsi Aparat dengan Persepsi Wajib Pajak tentang Kualitas Layanan Saat Ini	111
G. Kinerja Penerimaan PKB dan BBNKB	113
BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	121
A. Kesimpulan	121
B. Rekomendasi	127
DAFTAR PUSTAKA	135
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

		halaman
Tabel II – 1	Pembagian Tanggung Jawab di SAMSAT	28
Tabel II – 2	Pedoman Jumlah Pegawai di Kantor Bersama Samsat	31
Tabel II – 3	Jumlah Wajib Pajak dan Rata-Rata Masyarakat yang Mengurus BBNKB Serta Komposisi Pegawai Kantor Bersama Samsat di Luar Polri dan Jasa Raharja di Jawa Barat	32
Tabel II – 4	Ketersediaan Sarana Kegiatan Pelayanan Kantor Bersama Samsat di Wilayah Provinsi Jawa Barat	35
Tabel II – 5	Jumlah Anggaran dan Rasionalnya Terhadap Jumlah Penerimaan (Penerimaan Triwulan III & IV; Penerimaan Tahun 2002)	37
Tabel II – 6	Jumlah SKPD dan Besarnya PKB dan BBNKB Sampai dengan Desember 2002	40
Tabel II – 7	Jumlah Kendaraan Untuk PKB dan BBNKB untuk Bulan Desember 2002	42
Tabel III – 1	Komposisi Pegawai Samsat Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Provinsi Jawa Barat	51
Tabel III – 2	Komposisi Pegawai Samsat Berdasarkan Kelompok Tugas di Wilayah Provinsi Jawa Barat	56
Tabel III – 3	Ukuran Sarana dan Prasarana	74
Tabel V – 1	Tingkat Kepentingan Indikator Layanan Berdasarkan Penilaian Wajib Pajak	98
Tabel V – 2	Tingkat Kepentingan Indikator Layanan Berdasarkan Penilaian Aparat	102
Tabel V – 3	Perbandingan Prioritas Kepentingan Indikator Layanan Berdasarkan Penilaian Aparat dan Wajib Pajak	104
Tabel V – 4	Kualitas Layanan Berdasarkan Persepsi Aparat	106

Tabel V – 5	Kualitas Layanan Berdasarkan Persepsi Wajib Pajak	109
Tabel V – 6	Perbandingan Persepsi Aparat dan Persepsi Wajib Pajak tentang Ranking Kualitas Layanan	112
Tabel V – 7	Kinerja Penerimaan PKB per UPPD pada Tahun 2002 (Januari s.d. Desember)	114
Tabel V – 8	Kinerja Penerimaan BBNKB per UPPD pada Tahun 2002 (Januari s.d. Desember)	119

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, menyebutkan bahwa salah satu sumber pembiayaan pembangunan daerah atau sumber penerimaan daerah adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD). Salah satu komponen PAD yang memiliki kontribusi cukup besar bagi Daerah Propinsi adalah Pajak Daerah.

Pajak Daerah, menurut UU No. 34 Tahun 2000 tentang Perubahan Atas Undang-undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, menyebutkan bahwa salah satu sumber utama pajak daerah Propinsi adalah berasal dari Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). Artinya kedua sumber penerimaan tersebut yaitu PKB dan BBNKB, memiliki dukungan yang cukup berarti dalam menopang pembiayaan pembangunan Daerah Propinsi.

Bagi Propinsi Jawa Barat sampai dengan saat ini kedua sumber penerimaan ini, yaitu PKB dan BBNKB, termasuk salah satu sumber penerimaan yang cukup penting dalam menyumbang pendapatan daerah dari pos pajak daerah. Hal

ini terlihat dari besarnya proporsi kedua pos ini dalam anggaran pendapatan daerah yaitu PKB sebesar Rp. 506.500.000.000,- dan BBNKB sebesar Rp. 795.500.000.000,- sedangkan anggaran pendapatan ditargetkan Rp. 2.782.363.397.446,26 dengan demikian proporsinya sebesar 46,8% pada tahun 2003. Bahkan lebih jauh dari itu sebenarnya kedua pos penerimaan tersebut masih memiliki peluang untuk dioptimalkan, sehingga bisa mencapai jumlah di atas penerimaan yang saat ini dicapai. Hal ini didasarkan kepada kenyataan, masih banyaknya potensi yang belum tergali secara optimal.

Salah satu potensi yang terlihat di lapangan yakni banyak kendaraan yang tidak atau belum membayar pajak di daerah di mana pemilik/pemakai kendaraan berdomisili. Hal tersebut antara lain disebabkan oleh kesadaran masyarakat pemilik kendaraan dalam membayar pajak, ataupun karena ketidaktahuan atau pertimbangan lainnya, sehingga masih banyak kendaraan yang beroperasi di Jawa Barat namun tidak bernomor daerah Jawa Barat, sehingga pembayaran PKB-nya tidak masuk ke Jawa Barat.

Belum optimalnya kontribusi kedua pos penerimaan dari PKB dan BBNKB sebagai komponen PAD di Jawa Barat, selain disebabkan oleh faktor wajib pajaknya itu sendiri, juga dimungkinkan disebabkan oleh faktor internal dari pengelolanya sendiri. Faktor internal dari Pemerintah Daerah dalam hal ini Dinas Pendapatan melalui ujung tombaknya Unit

Pelayanan Pajak Daerah (UPPD) yang diberi tugas memungut PKB dan BBNKB. Faktor internal yang meliputi: Kelembagaan, Prosedur, SDM, Sarana dan Prasarana dan kualitas pelayanan yang masih mungkin untuk disempurnakan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan teknologi.

Kebutuhan dan tuntutan akan pelayanan yang lebih berkualitas atau lebih prima dalam memberikan pelayanan pemungutan PKB dan BBNKB telah menjadi suatu keharusan untuk diwujudkan. Karena disadari bahwa pemungutan Pajak tersebut sebenarnya merupakan kebutuhan dan kepentingan Pemerintah sendiri maka sewajarnya pemerintah memberikan kemudahan-kemudahan dan fasilitasi yang membuat wajib pajak mau dan senang untuk melakukan pembayaran.

Kondisi yang ada pada saat ini masyarakat/ wajib pajak membayarnya bukan karena sadar dan senang namun masih karena rasa terpaksa dan takut mendapatkan sanksi. Keterpaksaan dan keengganan tersebut semakin diperparah dengan pemberian layanan yang belum sesuai dengan yang diharapkan. Masyarakat banyak yang enggan untuk melakukannya sendiri tetapi mendelegasikannya pada orang lain, sehingga menjamurlah biro jasa-biro jasa yang mengurus pembayaran pajak tersebut.

Pelayanan yang berkualitas atau pelayanan prima merupakan harapan setiap pelanggan, pelanggan mengharapkan mendapatkan kepuasan dari pelayanan yang

diberikan. Untuk mendapatkan kepuasan dari pelayanan yang diberikan, pelanggan biasanya melihat dari beberapa dimensi. Dimensi-dimensi itu menurut Zethaml, Parasuraman dan Berry (1990:21) meliputi: (1) *tangibles*, (2) *reliability*, (3) *responsiveness*, (4) *competence*, (5) *courtesy*, (6) *credibility*, (7) *security*, (8) *access*, (9) *communication* dan (10) *understanding the customer*. Dengan dimensi-dimensi itu Parasuraman dkk mengadakan penilaian kualitas pelayanan yang terkenal dengan Metode Servqual.

Peningkatan kualitas pelayanan telah menjadi perhatian Pemerintah, salah satu usaha yang dilakukannya yakni dengan mencanangkan pelayanan berkualitas atau pelayanan prima semenjak tahun 1993 dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993. Dalam keputusan tersebut diungkapkan bahwa prinsip-prinsip pelayanan prima kepada masyarakat mencakup: (1) Kesederhanaan; (2) Kejelasan dan Kepastian; (3) Keamanan; (4) Keterbukaan; (5) Efisien; (6) Ekonomis; (7) Keadilan Yang Merata; (8) Ketepatan Waktu. Dengan semakin terpenuhinya prinsip-prinsip pelayanan prima di atas dalam pemberian layanan pemungutan PKB dan BBNKB, maka masyarakat akan semakin puas dan pada giliran selanjutnya penerimaan pajak PKB dan BBNKB akan meningkat pula.

Kualitas pelayanan merupakan *output* atau hasil dari suatu proses yang mengolah input. Munculnya permasalahan

B. Permasalahan Penelitian

1. Bagaimanakah kinerja pelayanan Kantor Bersama SAMSAT dalam pemungutan PKB dan BBNKB, baik dilihat dari kinerja input, kinerja proses, maupun kinerja hasil ?
2. Kebijakan apa yang harus dilakukan oleh Dinas Pendapatan dan Pemerintah Propinsi Jawa Barat khususnya dalam rangka optimalisasi kinerja pelayanan dan penerimaan PKB dan BBNKB tersebut ?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengidentifikasi kinerja pelayanan Kantor Bersama SAMSAT dalam pemungutan PKB dan BBNKB, dilihat input, proses, dan kinerja hasil, sebagai bahan untuk perumusan kebijakan DIPENDA dan Pemerintah Propinsi Jawa Barat dalam meningkatkan pelayanan dan penerimaan dari kedua sumber tersebut.

D. Output Yang Diharapkan

Output yang dihasilkan dari kegiatan ini adalah laporan hasil kajian yang berisikan tentang:

1. Teridentifikasinya Kinerja Operasional Pelayanan Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) Dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) Di Kantor Bersama SAMSAT Se Jawa Barat;

2. Rumusan Alternatif Kebijakan yang harus dilakukan oleh DIPENDA dan Pemerintah Propinsi Jawa Barat dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan pemungutan PKB dan BBNKB.

E. Kerangka Pikir

Identifikasi kinerja pelayanan pemungutan pajak daerah merupakan langkah awal dari upaya pembaharuan keuangan daerah khususnya dari sisi penerimaan. Roy Bahl, et.al (1990:391-396) menyebutkan 4 tujuan pembaharuan pendapatan daerah ini. *Pertama*, dalam rangka mobilisasi sumber daya (*mobilizing resources*). Bahwasannya variasi dalam menciptakan bentuk penerimaan pemerintah daerah, baik dalam hal dasar pungutan maupun tarif, akan melahirkan penerimaan yang lebih besar dibandingkan dengan apabila terpaku pada satu jenis penerimaan saja. Dalam hal ini pemerintah daerah mempunyai peluang yang lebih besar dalam membuat variasi-variasi ini, karena setiap daerah mempunyai potensi dan karakteristik yang berbeda.

Tujuan *kedua* adalah, efisiensi ekonomi (*economic efficiency*). Pemilihan alokasi sumber daya yang ada di daerah akan berpengaruh terhadap efisiensi penggunaan sumber daya tersebut. Penetapan sistem perpajakan yang tidak tepat sangat memungkinkan terjadinya pengalokasian sumber daya secara inefisien. Dalam hal ini, daerah lebih

mengetahui tentang kondisi dan potensi daerahnya, sehingga pembenahan sistem penerimaan melalui perpajakan misalnya, akan menggiring alokasi sumber daya kepada kondisi yang lebih efisien.

Tujuan *ketiga* adalah keadilan (*equity*). Keadilan dapat diinterpretasi sebagai keseimbangan antara pengorbanan yang diberikan dengan manfaat yang diterima oleh si pembayar. Dalam hal ini, daerah yang telah diberikan otonomi, mempunyai kewenangan yang lebih besar dalam penyediaan barang dan jasa publik untuk warganya. Dengan demikian, dimensi keadilan ditinjau dari pendekatan ini memberikan isyarat kepada daerah untuk mempunyai kewenangan dalam menentukan sumber penerimaan daerahnya.

Tujuan *keempat* adalah kelayakan administratif (*administrative feasibility*). Bahwasanya tingkat kemampuan administratif tiap daerah berbeda-beda. Dalam konteks ini, maka pembenahan dalam aspek penerimaan ditujukan untuk meningkatkan kemampuan administratif yang secara langsung akan berimplikasi kepada upaya pajak (*tax effort*) dari daerah yang bersangkutan.

Dalam melakukan pembaharuan penerimaan daerah tidak jarang dihadapi berbagai kendala. Kendala pertama berupa peraturan perundang-undangan yang tidak mendukung upaya tersebut; atau tatkala suatu peraturan perundang-

undangan dibuat dengan tujuan untuk melakukan pembenahan, namun di lain pihak terdapat peraturan perundang-undangan yang tidak senafas. Demikian juga, upaya pembenahan sumber penerimaan daerah sering kali berbenturan dengan kepentingan politik pihak-pihak tertentu, dalam hal ini misalnya berbenturan dengan kepentingan politik Pemerintah Pusat. Dalam kondisi ini kebijakan pembenahan sumber keuangan daerah sering kali hanya ada di atas kertas, namun tidak sesuai dengan implementasinya di lapangan. Roy Bahl, et.al (1990: 396) menyebutkan kendala *pertama* ini sebagai kendala aturan dan politik (*legal and political constraints*).

Kendala *kedua* muncul dalam aspek struktur administrasi, yang oleh Bahl, et.al (1990: 397) disebut sebagai *administrative structure constraint*. Kondisi struktur administratif, termasuk di dalamnya kondisi birokrasi pemerintahan yang lemah dan kaku, baik dalam kemampuan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, serta kelembagaannya, dapat mengakibatkan kurang berhasilnya kebijakan reformasi penerimaan daerah.

Kendala *ketiga* terkait dengan kondisi perekonomian daerah. Kebijakan pembenahan sumber keuangan sebaik apa pun tanpa didukung oleh kemampuan perekonomian daerah yang baik, tidak akan menghasilkan penerimaan yang berarti. Bahl, et.al (1990: 398) menyebut kendala ini sebagai *economic constraints*. Contoh mengenai hal ini,

apabila dilakukan diversifikasi objek pajak, namun apabila suatu daerah tidak mempunyai banyak potensinya, maka kebijakan diversifikasi ini tidak akan berhasil di daerah tersebut.

Terakhir, kendala *keempat*, yang disebut oleh Bahl, et.al (1990:399) sebagai kendala teknologi, budaya, dan kelembagaan (*technological, cultural, and institutional constraint*). Dalam hal ini, kemampuan teknologi termasuk metode yang diperlukan untuk mendukung reformasi penerimaan, kondisi budaya masyarakat yang kurang respon terhadap kebijakan pemerintah, serta kelembagaan birokrasi yang juga kurang akomodatif, dapat menyebabkan gagalnya kebijakan reformasi penerimaan lokal.

Sehubungan dengan kendala-kendala tersebut Bahl, et.al (1990: 399-404) mengajukan dua kiat untuk keberhasilan reformasi tersebut yaitu *compliance incentives* dan *administrative incentives*. Cara yang pertama, menekankan upaya mobilisasi pajak melalui pemberian insentif atau disinsentif kepada para pembayar pajak (*tax payers*), sedangkan yang kedua pemberian insentif kepada administrator pajak dan pemerintah lokal sendiri.

Insentif bagi pembayar pajak yang taat (*compliance incentives*) dapat dilakukan melalui 4 (empat) cara. Pertama, *benefit of paying* artinya, pembayar pajak mendapatkan manfaat yang paling besar dari barang publik yang disediakan dari pajak yang dibayarkannya. Kedua,

hukuman (*penalties*) bagi subyek pajak yang tidak mau membayar pajak. Ketiga, pengenaan biaya yang lebih tinggi bagi pembayar pajak yang telat jika dibandingkan dengan pembayaran secara tepat (*compliance cost*). Keempat, melakukan reformasi struktural (*structural reform*). Kiat yang keempat ini merupakan perbaikan dalam sistem perpajakannya sendiri. Hal ini sangat penting karena untuk menghasilkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah, maka sistem yang dianut harus dipahami betul oleh masyarakat.

Insentif administratif (*administrative incentives*), juga dapat dilakukan melalui 4 (empat) cara. Pertama, pemberian hadiah berupa uang (*pecuniary incentives*) kepada pengumpul pajak yang berprestasi. Kedua, pemberian kekuasaan atau promosi jabatan (*power and advancement*) bagi pegawai yang berprestasi. Ketiga, insentif pengeluaran (*expenditure incentives*), artinya apabila pemerintah lokal mampu mengumpulkan pendapatan dari sektor pajak, berarti lebih besar kemampuan pemerintah tersebut untuk melakukan pengeluaran. Hal ini terutama berpengaruh pada suatu negara demokratis yang pergantian pemerintahannya relatif lebih sering, sehingga program-program pembangunan banyak direncanakan bersifat jangka pendek. Keempat, pinjaman antar pemerintah (*intergovernmental aid*). Cara ini merupakan alternatif apabila upaya pajak sebagai sumber pendapatan tidak mencukupi untuk pembiayaan pembangunan.

Dalam melakukan pembaharuan penerimaan keuangan daerah tersebut perlu diiringi dengan pembaharuan dalam pemberian layanan pemungutan sumber keuangannya. Pemberian layanan pemungutan salah satu sumber keuangan daerah yaitu PKB dan BBNKB perlu mendapatkan perhatian untuk terus ditingkatkan.

Perhatian pemerintah terhadap peningkatan kualitas pelayanan dilakukan dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 81 tahun 1993 bahwa pemberian pelayanan umum kepada masyarakat merupakan perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, sehingga penyelenggaraannya perlu ditingkatkan secara terus menerus sesuai dengan sasaran pembangunan.

Dalam keputusan MENPAN Nomor: 81 Tahun 1993 tersebut, ditetapkan 8 sendi pelayanan prima kepada masyarakat, yang mencakup:

1. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
2. Kejelasan dan Kepastian, dalam arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai:
 - Prosedur/Tata Cara pelayanan umum

- Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif
 - Unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum
 - Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tatacara pembayarannya
 - Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum
 - Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapan-nya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum
 - Pejabat yang menerima keluhan masyarakat
3. Keamanan, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
 4. Keterbukaan, dalam arti prosedur/tatacara, persyaratan, satuan kerja, pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
 5. Efisien, dalam arti : (a) Persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan, dengan tetap

memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan; (b) Dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

6. Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan:
(a) Nilai barang atau jasa pelayanan dan tidak menuntut biaya yang tinggi di luar kewajaran; (b) Kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum; (c) Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Keadilan Yang Merata, dalam arti cakupan/jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.
8. Ketepatan Waktu, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Sejalan dengan hal tersebut Parasuraman dkk menyederhanakan penggunaan model Servqual dengan menggabung-gabungkan 10 dimensi yang telah dijelaskan sebelumnya dalam latar belakang menjadi 5 dimensi, kelima dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Tangibel* yaitu sesuatu yang terlihat dan terbukti langsung yakni umumnya ditujukan pada tampilan kantor, kenyamanan ruangan tempat memberikan pelayanan, kelengkapan fasilitas yang disediakan, adanya petugas yang melayani untuk menunjang pelaksanaan pelayanan.
2. *Reliability* yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, memuaskan serta tepat waktu.
3. *Responsiveness* yaitu kepekaan yang tinggi terhadap konsumen yang diikuti dengan bertindak yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Responsiveness juga melihat keinginan para petugas pemberi layanan untuk membantu para konsumennya.
4. *Assurance* yaitu jaminan keamanan dalam mendapatkan pelayanan sehingga tidak ada keragu-raguan timbulnya kesalahan dalam pemberian layanan.
5. *Emphaty* yaitu merasakan apa yang orang lain rasakan dan berusaha untuk mengerti dan memahami apa keinginan, kemauan dan kebutuhan pelanggan.

Didasarkan pada prinsip dan dimensi kualitas pelayanan tersebut di atas yang kemudian dicoba dilakukan penilaian maka dapat ditentukan permasalahan-permasalahan pelayanan yang perlu mendapat perhatian yang selanjutnya ditentukan langkah-langkah untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Untuk bisa memahami langkah-langkah kebijaksanaan yang akan ditempuh dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan tersebut di atas, sebaiknya

dipahami pula model analisis bagaimana mengidentifikasi permasalahan dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat. Salah satu model yang dapat digunakan adalah Model Kesenjangan Pelayanan (*The Service Gap Model*). Model ini dikembangkan oleh Zethaml, Parasuraman dan Berry (1990) sebagai kerangka analisis untuk mengevaluasi permasalahan yang berkaitan dengan kualitas pelayanan, berdasarkan kesenjangan-kesenjangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh masyarakat konsumen dan apa yang dirumuskan dan ditetapkan oleh lembaga dan petugas pemberi pelayanan. Berdasarkan model ini terdapat lima kesenjangan (Gap) utama, yaitu Gap 1 sampai Gap 5.

Kesenjangan Pertama (Gap 1)

Kesenjangan ini merupakan perbedaan yang terjadi antara apa yang diharapkan masyarakat dengan apa yang dipersepsi oleh manajemen pemberi pelayanan sebagai kebutuhan atau harapan masyarakat. Pihak lembaga/manajemen dalam hal ini tidak memahami bagaimana pelayanan kepada masyarakat/konsumen mereka harus dirancang, dan tidak mengetahui dukungan pelayanan bagaimana yang diharapkan oleh masyarakat untuk memperoleh sesuatu layanan tertentu.

Kesenjangan Kedua (Gap 2)

Kesenjangan ini merupakan perbedaan antara spesifikasi kualitas layanan yang ditetapkan oleh lembaga dengan persepsi para pimpinan penyelenggara pemberi layanan tentang jenis pelayanan dan kualitas yang diharapkan oleh

masyarakat. Seringkali terjadi dalam upaya menurunkan biaya/tarif pelayanan, pimpinan lembaga menerapkan aturan yang membatasi petugas pelayanan dalam melaksanakan tugasnya, termasuk melarang kontak langsung antara petugas dengan masyarakat yang dilayani. Kenyataan ini sebenarnya membatasi kemungkinan interaksi dengan masyarakat yang dapat digunakan untuk mengetahui apa sebenarnya harapan-harapan dan keinginan masyarakat atas pelayanan tertentu.

Kesenjangan Ketiga (Gap 3)

Kesenjangan ini timbul akibat terdapatnya perbedaan antara pelaksanaan pemberian pelayanan dengan standar-standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan sebelumnya. Meskipun standar atau norma-norma pelayanan kepada masyarakat telah ditetapkan dengan sedemikian rupa, sering dalam praktek pelaksanaannya pelayanan kepada masyarakat tidak dapat dilaksanakan sesuai standar yang berlaku. Banyak kendala yang membatasi pencapaian standar pelayanan dalam praktek yang sesungguhnya.

Kesenjangan Keempat (Gap 4)

Kesenjangan ini terjadi akibat terdapatnya perbedaan antara pelaksanaan pemberian pelayanan kepada masyarakat dengan apa yang dijanjikan dalam berbagai publikasi, iklan, pengumuman, ataupun surat edaran yang diketahui dan membentuk opini atau persepsi harapan masyarakat. Oleh karena itu, sangat penting untuk tidak memberikan janji atau harapan yang muluk-muluk kepada masyarakat, sementara

lembaga pemberi pelayanan sendiri tidak mampu memenuhinya.

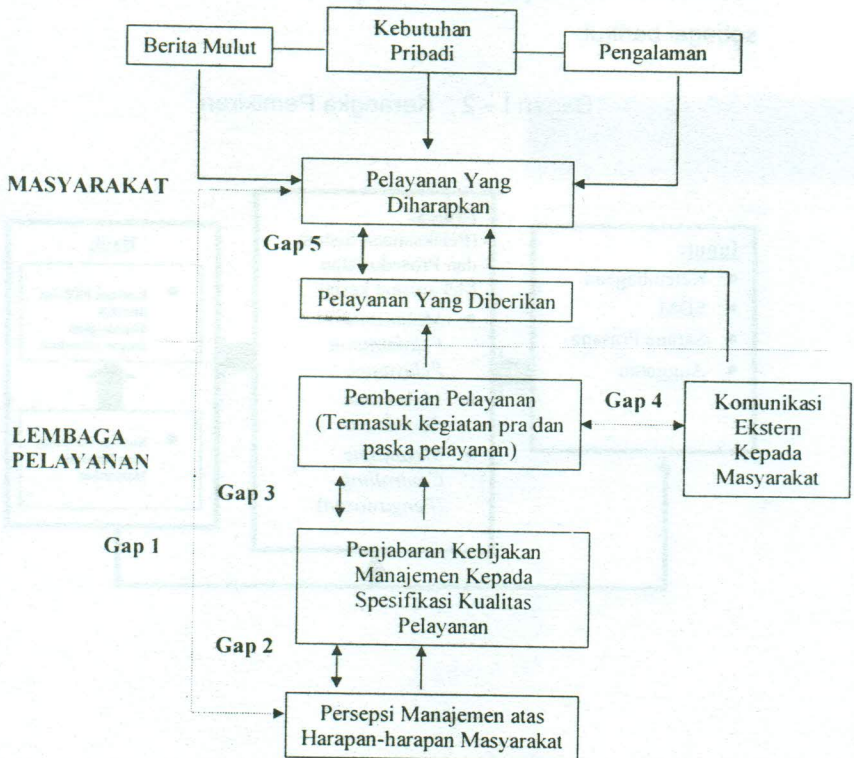
Kesenjangan Kelima (Gap 5)

Kesenjangan ini adalah perbedaan antara harapan-harapan masyarakat dengan kenyataan kualitas layanan yang sebenarnya diterima dari lembaga atau petugas pemberi layanan tertentu. Pada titik inilah sebenarnya akumulasi permasalahan kualitas pelayanan akan tercermin, yaitu dari munculnya ketidakpuasan dan keluhan-keluhan masyarakat atas pelayanan yang mereka terima.

Untuk mengatasi kesenjangan-kesenjangan tersebut Kotler (1997) mengemukakan beberapa pendekatan yaitu :

1. Memperkecil kesenjangan-kesenjangan antara pihak Manajemen dan Konsumen dengan melakukan penelitian dengan metode costumer focus untuk mengetahui persepsi pelayanan menurut persepsi pelanggan.
2. Organisasi harus mampu membangun komitmen bersama untuk menciptakan visi di dalam perbaikan pelayanan yang didalamnya termasuk memperbaiki cara berfikir, perilaku, kemampuan dan pengetahuan dari semua sumber daya manusia yang ada.
3. Memberikan kesempatan kepada pelanggan untuk menyampaikan keluhan
4. Mengembangkan dan menerapkan accountability, proactive, partnership marketing.

Bagan I – 1 : Model Kesenjangan Pelayanan
(Service Gap Model)

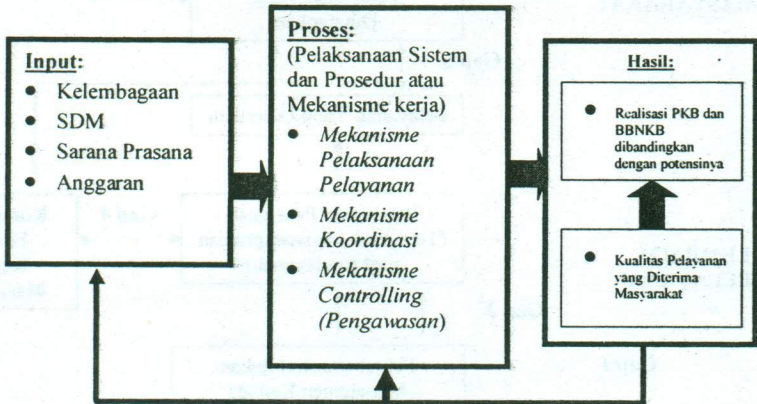


Sumber:

Velarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, dan Leonard L. Berry
(1990): *Delivering Quality Service: Balancing Customer
Perception and Expectations*. The Free Press, New York.

Atas dasar kerangka pemikiran tersebut, maka dapat dirumuskan model penelitian dengan pendekatan kesisteman sebagai berikut:

Bagan I – 2 : Kerangka Pemikiran



F. Metode dan Pendekatan Penelitian

1. **Metode;** Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Eksplanasi. Dengan demikian maka penelitian ini diawali dengan perumusan model dan hipotesis terlebih dahulu. Model dan hipotesis yang diajukan terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pemungutan PKB dan BBNKB yang dilakukan oleh Kantor Bersama SAMSAT Propinsi Jawa Barat.
2. **Pendekatan;** Selaras dengan metode yang digunakan, maka pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif. Oleh karena itu, akan dirumuskan instrumen penelitian untuk mendapatkan informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan topik penelitian.
3. **Lokasi Penelitian;** Penelitian akan dilakukan di seluruh Kantor Bersama SAMSAT yang ada di Jawa Barat.
4. **Tahapan Penelitian;** Secara garis besar penelitian ini dibagi ke dalam 3 tahapan, yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap penyusunan hasil penelitian. Secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:
 - **Tahap persiapan;** meliputi penyusunan Desain Penelitian (*Research Design*), studi kepustakaan, dan penyusunan instrumen penelitian;
 - **Tahap pelaksanaan;** meliputi pelaksanaan survey lapangan (penggalan data primer), studi data sekunder,

pengolahan data, penyusunan draft awal, lokakarya draft awal, refisi dan finalisasi.

- **Tahap penyusunan laporan hasil penelitian;** merupakan langkah akhir dari kegiatan penelitian ini.

5. **Sampling**, metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah secara acak sederhana (*Simple Random Sampling*) sehingga setiap objek yang akan diteliti mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih.
6. **Teknik Pengumpulan Data;** Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer akan digali melalui instrumen penelitian yang berupa kuesioner dan panduan wawancara. Sedangkan data sekunder akan digali dengan terlebih dahulu membuat daftar data yang diperlukan beserta format-format tabel jika diperlukan.
7. **Teknik Pengolahan dan Analisis Data;** Pengolahan dan analisis data pada tahap awal akan dilakukan per Kantor Bersama SAMSAT (Kantor Cabang). Selanjutnya akan dilakukan kategorisasi berdasarkan hasil analisis yang didapatkan. Kategorisasi ini diperlukan untuk menentukan perlakuan kebijakan yang berbeda bagi kategori kinerja yang berbeda.
8. **Pengujian Hipotesis**, untuk analisis kualitas pelayanan akan menggunakan teknik pengujian rata-rata.

BAB II

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Kelembagaan

Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, yang selanjutnya disebut PKB & BNKB merupakan salah satu pajak yang dipungut oleh Pemerintah Propinsi dengan lokasi pemungutan di Kabupaten/Kota. Sehingga untuk melaksanakan fungsi pelayanan pendapatan tersebut telah dibentuk 31 (tiga puluh satu) unit pelayanan pendapatan daerah (UPPD) yang tersebar di seluruh Kabupaten/Kota yang ada di Jawa Barat (Perda No. 5 Tahun 2000 jo 15 tahun 2000). Tujuan utama dari adanya pembentukan kelembagaan UPPD ini sesungguhnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat serta sekaligus menjamin keberhasilan dalam pelaksanaan fungsi tersebut di lapangan.

Dalam bagian lain Perda tersebut dijelaskan bahwa setiap Kantor UPPD yang ada di Jawa Barat, memiliki struktur sebagai berikut:

- Kepala Unit
- Subag Tata Usaha
- Seksi PKB/BBNKB
- Seksi Pajak Non PKB/BBNKB
- Seksi Non Pajak
- Instalasi

- Kelompok Jabatan Fungsional

Selain itu, pemungutan PKB dan BBNKB dalam penyelenggaraannya juga telah diatur oleh Instruksi Bersama Menteri Pertahanan Keamanan, Menteri dalam Negeri dan Menteri Keuangan No. Ins/03/M/X/1999; No. 29 Tahun 1999; No. 6/IMK.014/1999 dalam Sistem Administrasi Manunggal Di Bawah Satu Atap (SAMSAT) untuk penerbitan STNK, STCK, Tanda Nomor Kendaraan Bermotor, Tanda Coba Kendaraan Bermotor dan Pemungutan PKB dan BBNKB serta SWDKLLJ. Yang diikuti dengan ketentuan turunannya, yaitu Surat Keputusan Bersama Kepala Kepolisian RI, Direktur Jenderal Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah, dan Direktur Utama PT Jasa Raharja (Persero) tentang pedoman tata laksana SAMSAT beserta Lampirannya.

Dalam implementasinya dari dua kebijakan tersebut di atas, PKB dan BBNKB dilaksanakan di Kantor Bersama SAMSAT, yang merupakan gabungan pelayanan antara dari tiga instansi yaitu DIPENDA, Polri dan Jasa Raharja dalam penerbitan STNK, STCK, Tanda Nomor Kendaraan Bermotor, Tanda Coba Kendaraan Bermotor dan Pemungutan PKB dan BBNKB serta SWDKLLJ. Dan yang menjalankan fungsi operasional dari DIPENDA di Kantor Bersama ini adalah dipegang oleh Kasie PKB dan BBNKB pada Kantor UPPD masing-masing.

Untuk memudahkan koordinasi dari ketiga instansi tersebut di atas dalam melaksanakan tugasnya dibutuhkan suatu kelembagaan atau pengorganisasian sebagai suatu wadah bersama, yang dalam mendukung lancarnya koordinasi dan mekanisme dalam wadah tersebut dibutuhkan suatu Tim Pembina SAMSAT, baik itu di tingkat Pusat maupun Propinsi. Adapun strukturnya Tim Pembina SAMSAT adalah sebagai berikut:

a. Tim Pembina SAMSAT Pusat, dengan susunan keanggotaan:

- Pembina: Menteri Dalam Negeri; Menteri Pertahanan; Menteri Keuangan
- Pengarah: Sekjen Departemen Dalam Negeri; Kepala Kepolisian RI, Dirut PT Jasa Raharja
- Ketua Umum: Direktur Jenderal PUOD
- Ketua Pelaksana Harian: Direktur BPD Ditjen PUOD; Direktur Lalu Lintas Polri, Direktur Operasi PT Jasa Raharja
- Sekretaris: Kasubdit Bina Pajak Daerah, Kasubdit Regident Ditlantas Polri; Kepala Divisi Asuransi PT Jasa Raharja
- Bendaharawan: Staf pada Dit. Bina Patda Ditjen PUOD
- Anggota: Sekretaris Direktorat Jenderal PUOD; Wakil Direktur Lalu Lintas Polri; Direktur Bina Keuangan Daerah Ditjen PUOD, Kepala Biro Analisa Keuangan Daerah Depkeu, Kepala Biro Hukum Setjen Depdagri, Kasubdit Bina

Anggaran Daerah Ditjen POUD Depdagri, Kabag Regident Ranmor Subdit Regident Dilantas Polri, Kabagsus Subdit Regident Ditlantas Polri; Kabag Analisa PAD Departemen Keuangan, Kaur underwriting PT Jasa Raharja (Persero), Kepala Divisi Sistem Informasi PT Jasa Raharja (Persero), Kasi Pajak Dati I Dit Bina Patda Ditjen PUOD Depdagri, Kasi Pajak Dati II Dit Bina Patda Ditjen PUOD Depdagri, Kasi Perundang-undangan Perpajakan Dit Bina Patda Ditjen PUOD Depdagri, Kasi Teknis Perpajakan Dit Bina Patda Ditjen PUOD Depdagri.

b. Tim Pembina SAMSAT Propinsi dengan susunan keanggotaan:

- Pengarah: Gubernur Kepala Daerah, Kepala Kepolisian Daerah
- Ketua Umum: Sekwilda Propinsi
- Ketua Pelaksana Harian: Kepala Dinas Pendapatan Propinsi, Kepala Dit Lantas Polda, Kepala Cabang PT Jasa Raharja (Persero)
- Sekretaris: Kasubdis Pajak Dinas Pendapatan Propinsi, Kabag Regident Ditlantas Polda
- Bendaharawan: Staf Pad Dinas Pendapatan Propinsi
- Anggota: Kepala Biro Hukum Pemda Propinsi, SesDitlantas Polda, Kepala Biro Keuangan Pemda Propinsi, Kasubdis Renbang Dinas

Pendapatan, Propinsi, Kasubdis Wasbin
Dinas Pendapatan Propinsi, Kabag Tata
Usaha Dinas Pendapatan Propinsi, Kabag
Operasional PT Jasa Raharja (Persero),
Kasi Pajak Dinas Pendapatan Propinsi,
Kasubag STNK Ditlantas Polda, Kasi Hukum
dan Perundang-undangan DIPENDA
Propinsi.

Secara tegas dalam Instruksi Bersama tersebut tugas pokok dari Tim Pembina SAMSAT Propinsi ini adalah sebagai berikut:

- Mengkoordinasikan pelaksanaan SAMSAT
- Melaksanakan pembinaan pelaksanaan SAMSAT
- Memecahkan masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan SAMSAT
- Melakukan analisa dan evaluasi pelaksanaan SAMSAT
- Menyampaikan laporan kegiatan pelaksanaan SAMSAT kepada Gubernur Propinsi dengan tembusan kepada Kapolda dan Kepala Cabang PT Jasa Raharja
- Menyampaikan laporan rutin secara berkala kepada Tim Pembina SAMSAT Pusat

Selanjutnya, untuk mendukung pelaksanaan fungsi di Kantor Bersama SAMSAT-nya sendiri telah ditunjuk pembagian penanggung jawab kegiatan diantara Kepolisian, DIPENDA dan PT. Jasa Raharja. Adapun pembagian tersebut:

Tabel II -1

Pembagian Tanggung Jawab di SAMSAT

NO	UNIT KEGIATAN	PENANGGUNG JAWAB
1.	Unit Pelayanan	Petugas DIPENDA & Polri
2.	Unit Administrasi	Petugas DIPENDA, Polri dan Jasa Raharja
3.	Unit Pembayaran	Petugas DIPENDA (Bendaharawan SAMSAT Penerima)
4.	Unit Percetakan	Petugas DIPENDA & Polri
5.	Unit Penyerahan	Petugas Polri
6.	Unit Arsip	Petugas Polri dan DIPENDA
7.	Unit Informasi	Petugas Polri dan DIPENDA

Sumber : Inber, 1999

Sesuai dengan instruksi bersama tersebut, maka kelembagaan pemungutan PKB dan BBNKB di Propinsi Jawa Barat saat ini telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yaitu dipungut melalui Sistem Administrasi Manunggal Di Bawah Satu Atap (SAMSAT) yang tersebar di 31 UPPD.

Temuan lain dalam aspek kelembagaan ini adalah adanya kenyataan bahwa sebaran wajib pajak baik itu dalam jumlah maupun kualitasnya diantara masing-masing Kantor Bersama SAMSAT tidak sama. Ada yang melayani WP lebih dari 1.000 WP perhari sementara di tempat lain hanya kurang dari 100 WP per hari. Artinya dengan adanya beban tugas yang tidak sama, selayaknya direspon juga dengan bentuk kelembagaan yang juga harus tidak sama. Untuk itu pemikiran untuk melakukan penataan dalam bidang kelembagaan ini

menjadi penting, salah satunya melalui penetapan tipologi atau pemekaran Kantor Bersama SAMSAT.

Sampai dengan saat ini upaya itu, khususnya dalam pemekaran kantor bersama SAMSAT beberapa di antaranya sudah dilakukan, namun sebaiknya upaya pemekaran ini memiliki standar yang dibakukan, sehingga setiap kantor bersama yang ada memiliki dasar yang sama untuk mengajukan pemekaran jika sudah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan tersebut.

B. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam proses pelaksanaan pemungutan pajak kendaraan bermotor (PKB dan BBNKB) yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Propinsi melalui Dinas Pendapatan (DIPENDA). Derajat kepentingan dimaksud, tidak hanya muncul karena SDM sebagai penggerak yang melaksanakan aktivitas pemungutan, melainkan juga karena sebagai pelaksana pelayanan yang berhubungan langsung dengan masyarakat, khususnya wajib pajak (WP) PKB dan BBNKB, yang dituntut untuk memiliki kualifikasi-kualifikasi tertentu.

Menyadari akan arti pentingnya peranan SDM dalam proses pemungutan PKB dan BBNKB tersebut, maka instansi-instansi terkait yang terlibat dalam Tim Pembina SAMSAT

Pusat, telah menerbitkan Keputusan yang berkaitan dengan SDM, yaitu Keputusan No. Pol. JUKLAK/03/XI/2000, Nomor 973-553, dan Nomor JUKLAK/02/XI/2000, tentang Pedoman Kualifikasi dan Jumlah Sumber Daya Manusia di Kantor Bersama SAMSAT. Di dalam Pasal 1 Keputusan tersebut dinyatakan bahwa *"Pegawai yang ditugaskan di Kantor Bersama SAMSAT harus memiliki kemampuan/keahlian akan tugas dan fungsinya, profesional, bermoral baik, berdedikasi tinggi dan berwibawa dalam melaksanakan tugasnya"*. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang memiliki keahlian dengan kualifikasi yang dibutuhkan, dilakukan melalui pembekalan dan pendidikan dan pelatihan sebagaimana dikemukakan dalam pasal 2 keputusan tersebut.

Sedangkan mengenai kuantitas SDM yang ditempatkan di Kantor Bersama SAMSAT, penentuan jumlahnya disesuaikan dengan volume pelayanan dan tipe Kantor Bersama SAMSAT (Pasal 4), yang penentuannya ditentukan oleh Tim Pembina SAMSAT Provinsi dengan mempertimbangkan aspek kebutuhan, keamanan, dan kewilayahan (Pasal 5).

Secara rinci, penentuan jumlah pegawai di lingkungan SAMSAT di dasarkan pada pedoman jumlah pegawai sebagaimana terlampir dalam keputusan tersebut, adalah:

Tabel II - 2**Pedoman Jumlah Pegawai
di Kantor Bersama SAMSAT**

NO.	JUMLAH PELAYANAN	PETUGAS SAMSAT			JUMLAH PETUGAS MAKSIMAL	KET. (Ratio maksimal)
		DIPENDA	POLRI	JASA RAHARJA		
1.	< 100	6	4	1	11	0,11
2.	101 – 250	12	7	1	20	0,08
3.	251 – 500	21	13	1	35	0,07
4.	501 – 750	30	18	2	50	0,07
5.	751 – 1000	36	23	2	60	0,06

Sumber : Lampiran Keputusan Tim Pembina SAMSAT Pusat No. Pol. JUKLAK/03/XI/2000, Nomor 973 –553, Nomor JUKLAK/02/XI/2000, diolah.

Apabila dari pedoman di atas ditarik suatu nilai ideal berdasarkan asumsi sebuah keputusan (kebijakan), maka ratio ideal dari perbandingan antara jumlah pegawai dengan jumlah layanan yang dilakukan setiap hari adalah berkisar antara 0,06 – 0,11 atau antara 6% - 11%. Artinya bahwa setiap layanan yang diberikan oleh Kantor Bersama SAMSAT dapat dikatakan ideal apabila dilakukan oleh jumlah pegawai sebesar 6% - 11% dari jumlah layanan yang dilakukan setiap harinya.

Selanjutnya jumlah pegawai Kantor Bersama SAMSAT di Wilayah Provinsi Jawa Barat di luar Polri dan Jasa Raharja sampai dengan bulan Agustus 2003 dibandingkan dengan jumlah wajib pajak yang terdata di masing-masing wilayah UPPD di Jawa Barat, adalah sebagai berikut:

Tabel II - 3

**Jumlah Wajib Pajak dan Rata-Rata Masyarakat yang
Mengurus BBNKB Serta Komposisi Pegawai Kantor
Bersama SAMSAT di Luar POLRI dan Jasa Raharja di
Jawa Barat**

NO	WILAYAH	JUMLAH WAJIB PAJAK	BBNKB	JUMLAH PEGAWAI	Ratio pegawai/ Layanan Perhari	KET.
1.	Depok	141,443	37,097	23	0,48	10 Non PNS
2.	Cibinong	126,305	36,449	14	0,03	3 Non PNS
3.	Kota Bogor	12,861	11,643	14	0,32	5 Non PNS
4.	Kota Sukabumi	14,063	2,764	8	0,17	2 Non PNS
5.	Cibadak	22,910	5,127	8	0,10	2 Non PNS
6.	Pelabuhan Ratu	6,647	1,191	8	0,36	5 Non PNS
7.	Cianjur	38,736	10,447	10	0,08	3 Non PNS
8.	Bekasi	251,560	59,799	24	0,03	7 Non PNS
9.	Cikarang	158,205	49,261	14	0,03	
10.	Karawang	129,925	31,016	10	0,02	2 Non PNS
11.	Purwakarta	30,958	8,491	9	0,07	1 Non PNS
12.	Subang	62,163	13,671	10	0,05	2 Non PNS
13.	Cirebon	68,311	9,303			
14.	Sumber	96,758	21,478			
15.	Ciledug	7,991	-	7	0,26	4 Non PNS
16.	Indramayu	82,646	17,906	24	0,07	4 Non PNS
17.	Haurgeulis	8,752	2,101	4	0,11	
18.	Kuningan	33,887	8,955	12	0,08	4 Non PNS
19.	Majalengka	56,072	12,241	10	0,04	
20.	Bandung Barat	110,611	13,456	19	0,05	3 Non PNS
21.	Bandung Tengah	109,833	14,068			
22.	Bandung Timur	296,623	43,339	20	0,02	4 Non PNS
23.	Padalarang	131,617	46,971			
24.	Rancaekek	80,059	5,234	12	0,04	3 Non PNS
25.	Sumedang	-	3			
26.	Garut	39,266	9,584	15	0,09	3 Non PNS
27.	Tasikmalaya	53,813	9,163	12	0,06	1 Non PNS
28.	Sukaraja	40,649	10,414	10	0,06	4 Non PNS
29.	Ciamis	70,014	17,982	12	0,05	4 Non PNS
30.	Pangandaran	12,676	1,458	9	0,19	4 Non PNS
31.	Cimahi	61,563	11,664	14	0,06	5 Non PNS
JUMLAH		2.356.917	522.276	327	0,03	85 Non PNS

Sumber : Hasil Penelitian, diolah kembali

Dalam data tabel di atas, jumlah ratio layanan dibandingkan dengan jumlah pegawai dihitung berdasarkan asumsi mengenai jumlah layanan yang meliputi Jumlah WP dalam satu tahun dibagi 12 (bulan) kemudian hasilnya dibagi

lagi dengan 25 (asumsi rata-rata satu bulan 25 hari layanan). Dari perhitungan tersebut akan muncul rata-rata jumlah layanan perhari. Selanjutnya dikaitkan dengan jumlah pegawai, dihitung dengan cara jumlah pegawai yang ada (termasuk TKK) dibagi dengan jumlah layanan perhari. Atau dengan persamaan sederhana dihitung dengan rumus:

$$\frac{\Sigma (\text{Wajib Pajak}) : 12}{25 (\text{Asumsi jml. Hari perbulan})} = \text{Jumlah layanan perhari}$$

Ratio jumlah Pegawai dengan Jumlah Layanan perhari adalah:

$$\frac{\text{Jumlah Pegawai}}{\text{Jumlah Layanan Perhari}}$$

C. Sarana dan Prasarana

Sarana kegiatan yang perlu ada di kantor bersama SAMSAT dalam rangka melaksanakan tugas pelayanannya pada dasarnya sudah cukup jelas sebagaimana dituangkan dalam Bab VI lampiran surat keputusan bersama antara Kepala Kepolisian, Direktur Jenderal Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah, dan Direktur Utama PT. Jasa Raharja Nomor Skep/06/X/1999, Nomor 973-1228, dan Nomor SKEP/02/X/1999.

Sarana Kegiatan berdasarkan lampiran Keputusan dimaksud, dibagi menjadi 5 (lima) jenis, yaitu Gedung Kantor

dengan fasilitasnya, halaman parkir, tempat cek fisik kendaraan, fasilitas umum dan fasilitas khusus.

Ketersediaan sarana pelayanan berdasarkan kepada lima jenis sarana tersebut, pada umumnya sudah dimiliki oleh setiap wilayah UPPD dan Kantor Bersama SAMSAT yang ada di Provinsi Jawa Barat. Selengkapnya mengenai ketersediaan sarana berdasarkan kelima jenis sarana tersebut, dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel II - 4

**Ketersediaan Sarana Kegiatan Pelayanan
Kantor Bersama SAMSAT di Wilayah Provinsi Jawa Barat**

NO	WILAYAH	Gdng Kantor	Halaman Parkir	Tempat Check Fisik	Fasilitas Umum	Fasilitas Khusus
1.	Depok	√	√	√	√	√
2.	Cibinong	√	√	√	√	√
3.	Kota Bogor	√	√	√	√	√
4.	Kota Sukabumi	√	√	√	√	√
5.	Cibadak	√	√	√	√	√
6.	Pelabuhan Ratu	√	√	√	√	√
7.	Cianjur	√	√	√	√	√
8.	Bekasi	√	√	√	√	√
9.	Cikarang	√	√	√	√	√
10.	Karawang	√	√	√	√	√
11.	Purwakarta	√	√	√	√	√
12.	Subang	√	√	√	√	√
13.	Cirebon	√	√	√	√	√
14.	Sumber	√	√	√	√	√
15.	Ciledug	√	√	√	√	√
16.	Indramayu	√	√	√	√	√
17.	Haurgeulis	√	√	√	√	√
18.	Kuningan	√	√	√	√	√
19.	Majalengka	√	√	√	√	√
20.	Bandung Barat	√	√	√	√	√
21.	Bandung Tengah	√	√	√	√	√
22.	Bandung Timur	√	√	√	√	√
23.	Padalarang	√	√	√	√	√
24.	Rancaekek	√	√	√	√	√
25.	Sumedang	√	√	√	√	√
26.	Garut	√	√	√	√	√
27.	Tasikmalaya	√	√	√	√	√
28.	Sukaraja	√	√	√	√	√
29.	Ciamis	√	√	√	√	√
30.	Pangandaran	√	√	√	√	√
31.	Cimahi	√	√	√	√	√

Sumber : Hasil Penelitian, diolah kembali

D. Anggaran Keuangan

Aspek anggaran keuangan merupakan salah satu komponen input yang secara konseptual dianggap memiliki hubungan terhadap proses dan kinerja pelayanan yang diberikan oleh kantor bersama SAMSAT. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian ini, diidentifikasi sejumlah temuan penelitian yang berhubungan dengan aspek anggaran keuangan ini.

Pertama, mekanisme anggaran yang dilakukan selama ini menggunakan sistem terpusat. Dimana kantor UPPD telah diberi plafon alokasi biaya dengan jumlah tertentu. Adapun komponen dari alokasi tersebut meliputi : (1) Biaya Ongkos Kantor (2.2.4.1011); (2) Biaya Pemeliharaan Kendaraan Bermotor (1053); (3) Biaya Pemeliharaan Inventaris Kantor (1054) dan (4) Biaya Perjalanan Dinas (1071).

Kedua, Dan dari hasil temuan penelitian menunjukkan variasi alokasi anggaran untuk masing-masing kantor UPPD pada pos-pos tersebut memiliki variasi yang tidak terlalu jauh berbeda. Misalnya sesuai dengan data yang diperoleh untuk dua triwulan terakhir pada tahun 2002 menunjukkan bahwa alokasi tertinggi adalah sebesar 71,17 juta dan terendah adalah 52,75 juta. Padahal jika mengacu kepada beban kerja, baik dilihat dari jumlah WP ataupun tingkat penerimaan yang diperoleh variansinya sangat jauh berbeda.

Ketiga, hubungan beban kerja dengan jumlah alokasi anggaran memang tidak terlalu kuat, namun sebagai suatu informasi dibawah ini ini disampaikan hasil perhitungan rasio antara alokasi anggaran dengan jumlah penerimaan.

Tabel II - 5

**Jumlah Anggaran dan Rasionya Terhadap Jumlah Penerimaan
(Penerimaan Triwulan III & IV; Penerimaan Tahun 2002)**

No.	UPPD	Triw III-02	Triw IV-02	Jumlah	Rasio Terhadap Penerimaan
1	Bandung Timur	28.245.000	33.200.000	61.445.000	0,0002
2	Bandung Barat	31.725.000	33.200.000	64.925.000	0,0002
3	Bandung Tengah	31.725.000	33.200.000	64.925.000	0,0002
4	Bekasi	30.011.000	32.450.000	62.461.000	0,0004
5	Padalarang	26.406.000	32.200.000	58.606.000	0,0006
6	Cikarang	28.625.000	31.450.000	60.075.000	0,0006
7	Cibinong	30.016.000	31.200.000	61.216.000	0,0007
8	Depok	35.325.000	32.450.000	67.775.000	0,0008
9	Karawang	30.216.000	31.450.000	61.666.000	0,0013
10	Kota Bogor	29.601.000	31.200.000	60.801.000	0,0013
11	Sumber	38.307.000	26.950.000	65.257.000	0,0019
12	Kota Cirebon	29.601.000	28.950.000	58.551.000	0,0022
13	Cimahi	31.475.000	29.200.000	60.675.000	0,0024
14	Ciamis	36.771.000	34.400.000	71.171.000	0,0029
15	Cianjur	30.011.000	28.950.000	58.961.000	0,0029
16	Indramayu	36.166.000	26.950.000	63.116.000	0,0030
17	Subang	30.216.000	28.950.000	59.166.000	0,0033
18	Garut	36.461.000	27.950.000	64.411.000	0,0034
19	Tasikmalaya	36.371.000	26.700.000	63.071.000	0,0034
20	Sukaraja	27.325.000	31.900.000	59.225.000	0,0039
21	Cibadak	29.506.000	26.950.000	56.456.000	0,0039
22	Majalengka	36.871.000	28.950.000	65.821.000	0,0042
23	Purwakarta	30.216.000	27.700.000	57.916.000	0,0045
24	Sumedang	36.461.000	27.700.000	64.161.000	0,0052
25	Kuningan	36.256.000	27.950.000	64.206.000	0,0057
26	Kota Sukabumi	29.601.000	27.950.000	57.551.000	0,0062
27	Rancaekek	31.725.000	29.950.000	61.675.000	0,0066
28	Palabuhan Ratu	20.325.000	25.950.000	46.275.000	0,0097
29	Haurgeulis	26.775.000	25.950.000	52.725.000	0,0170
30	Pangandaran	28.025.000	32.900.000	60.925.000	0,0591
31	Ciledug	26.775.000	25.950.000	52.725.000	0,0636

Sumber: Data Anggaran Triwulan III & IV serta Penerimaan Tahun 2002

Berdasarkan tabel di atas, ditunjukkan bahwa ada sebagian kantor UPPD yang rasionya sangat kecil, sementara ada sebagian daerah yang sangat besar. Rasio ini walaupun bukan angka mutlak sebagai ukuran kinerja suatu kantor UPPD, namun informasi ini bisa menjadi acuan bagi DIPENDA dalam mengembangkan model anggaran yang banyak diharapkan oleh kantor UPPD yaitu model anggaran campuran antara terpusat dan terdesentralisasi.

Sebab berdasarkan hasil temuan penelitian, nampaknya untuk pos-pos pembiayaan tertentu yang itu berhubungan secara langsung dengan pelayanan kepada WP pengalokasian anggaran dengan pendekatan terpusat dirasakan kurang tepat, sehingga dibutuhkan model alokasi anggaran yang lebih terdesentralisasi. Salah satunya alternatif rekomendasi yang diajukan dalam penelitian ini untuk pos-pos tersebut dengan menggunakan pendekatan proporsional terhadap beban tugas.

E. Potensi Pajak

Sejalan dengan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan di Jawa Barat, maka pada umumnya potensi PKB dan BBNKB secara kuantitatif setiap tahun mengalami pertumbuhan, bahkan untuk daerah-daerah yang tertentu pertumbuhan kendaraan baru tersebut termasuk yang sangat pesat.

Sebagai suatu informasi di bawah ini disampaikan data jumlah SKPD (Surat Ketetapan Pajak Daerah) dan besarnya PKB dan BBNKB yang dipungut oleh masing-masing UPPD pada Tahun 2002.

Tabel II - 6

**Jumlah SKPD dan Besarnya PKB dan BBNKB
Sampai dengan Desember 2002**

No.	UPPD	PAJAK KENDARAAN BERMOTOR		BEA BALIK NAMA KENDARAAN BERMOTOR	
		SKPD	Rupiah	SKPD	Rupiah
1	Depok	141.443	25.506.921.034,00	37.097	58.814.473.310,00
2	Cibinong	126.305	45.662.865.049,00	36.449	45.662.865.049,00
3	Kota Bogor	12.861	16.416.509.900,00	11.643	29.377.352.640,00
4	Kota Sukabumi	14.063	3.124.042.553,00	2.764	6.227.207.460,00
5	Cibadak	22.910	4.351.584.600,00	5.127	10.070.015.914,00
6	Palabuhan Ratu	6.647	1.414.544.350,00	1.191	3.361.320.875,00
7	Cianjur	38.736	6.456.382.050,00	10.447	13.550.613.131,00
8	Bekasi	251.560	52.396.263.445,00	59.799	103.216.523.108,00
9	Cikarang	158.205	25.726.354.279,00	49.261	67.867.803.387,00
10	Karawang	129.925	12.063.057.370,00	31.016	34.822.198.570,00
11	Purwakarta	30.958	3.703.621.350,00	8.491	9.260.856.100,00
12	Subang	62.163	4.828.978.725,00	13.671	13.123.617.075,00
13	Kota Cirebon	68.311	10.674.290.515,00	9.303	16.107.002.875,00
14	Sumber	96.758	9.934.649.000,00	21.478	24.013.608.887,00
15	Ciledug	7.991	829.382.200,00	-	-
16	Indramayu	82.646	6.122.512.425,00	17.906	14.764.296.715,00
17	Haurgeulis	8.752	1.022.950.175,00	2.101	2.071.821.275,00
18	Kuningan	33.887	3.618.539.915,00	8.955	7.716.194.360,00
19	Majalengka	56.072	4.857.243.825,00	12.241	10.798.306.825,00
20	Bandung Barat	110.611	115.938.334.814,00	13.456	166.181.495.689,00

No.	UPPD	PAJAK KENDARAAN BERMOTOR		BEA BALIK NAMA KENDARAAN BERMOTOR	
		SKPD	Rupiah	SKPD	Rupiah
21	Bandung Tengah	109.833	115.938.334.814,00	14.068	166.181.495.689,00
22	Bandung Timur	296.623	115.938.334.814,00	43.339	166.181.495.689,00
23	Padalarang	131.617	28.089.188.566,00	46.971	63.895.912.916,00
24	Rancaekek	80.059	8.972.073.516,00	5.234	310.487.829,00
25	Sumedang	-	3.679.815.975,00	Na	8.567.908.975,00
26	Garut	39.266	6.269.075.773,00	9.584	12.706.604.415,00
27	Tasikmalaya	53.813	6.937.259.275,00	9.163	11.457.060.850,00
28	Sukaraja	40.649	4.319.010.475,00	10.414	10.822.212.125,00
29	Ciamis	70.014	8.053.449.075,00	17.982	16.791.030.150,00
30	Pangandaran	12.676	971.612.675,00	1.458	59.486.300,00
31	Cimahi	61.563	9.496.966.363,00	11.664	16.256.204.514,00
		2.356.917	663.314.148.895	522.273	1.110.237.472.697

Sumber: Laporan Bulanan UPPD, 2002

Tabel II - 7

**Jumlah Kendaraan Untuk PKB dan BBNKB
Untuk Bulan Desember 2002**

No.	NAMA UPPD	PAJAK KENDARAAN BERMOTOR		BEA BALIK NAMA KENDARAAN BERMOTOR	
		Roda 4	Roda 2	Roda 4	Roda 2
1	Depok	2.227	6.864	396	2.087
2	Cibinong	2.618	5.618	2.618	5.618
3	Kota Bogor	2.054	1.447	281	696
4	Kota Sukabumi	411	388	37	99
5	Cibadak	600	868	62	353
6	Plb. Ratu	130	246	17	83
7	Cianjur	1.127	1.576	149	754
8	Bekasi	5.791	9.588	720	2.762
9	Cikarang	2.256	8.328	321	3.664
10	Karawang	976	6.944	91	2.371
11	Purwakarta	425	1.418	48	419
12	Subang	454	3.473	56	844
13	Kota Cirebon	20	15	140	444
14	Sumber	1.197	5.130	129	1.330
15	Ciledug	212	1.121	-	-
16	Indramayu	403	2.938	43	773
17	Haurgeulis	121	1.611	2	27
18	Kuningan	649	2.331	68	584
19	Majalengka	738	2.967	74	674
20	Bandung Barat	5.907	6.111	559	946
21	Bandung Tengah	6.289	6.197	458	916
22	Bandung Timur	2.859	4.039	263	636
23	Padalarang	2.297	5.670	348	2.478
24	Rancaekek	1.634	3.056	54	215
25	Sumedang	661	1.655	58	504

No.	NAMA UPPD	PAJAK KENDARAAN BERMOTOR		BEA BALIK NAMA KENDARAAN BERMOTOR	
		Roda 4	Roda 2	Roda 4	Roda 2
26	Garut	916	1.774	95	559
27	Tasikmalaya	1.082	2.871	103	711
28	Sukaraja	682	2.769	57	883
29	Ciamis	990	2.636	114	1.012
30	Pangandaran	125	817	7	105
31	Cimahi	1.362	2.388	115	505

Sumber: Laporan Bulanan UPPD, 2002

BAB III

ANALISIS MANAJEMEN PELAYANAN PKB DAN BBNKB

A. Kelembagaan

Sesuai dengan temuan penelitian sebagaimana telah diuraikan dalam bagian terdahulu laporan ini, maka dapat diketahui bahwa dalam aspek kelembagaan pemungutan PKB dan BBNKB telah dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, yang dalam hal ini adalah Perda No. 5 Tahun 2000 jo 15 tahun 2000 yang merupakan dasar bagi pembentukan UPPD serta Instruksi Bersama Menteri Pertahanan Keamanan, Menteri dalam Negeri dan Menteri Keuangan No. Ins/03/M/X/1999; No. 29 Tahun 1999; No. 6/IMK.014/1999 dalam Sistem Administrasi Manunggal Di Bawah Satu Atap (SAMSAT) untuk penerbitan STNK, STCK, Tanda Nomor Kendaraan Bermotor, Tanda Coba Kendaraan Bermotor dan Pemungutan PKB dan BBNKB serta SWDKLLJ. Yang diikuti dengan ketentuan turunannya, yaitu Surat Keputusan Bersama Kepala Kepolisian RI, Direktur Jenderal Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah, dan Direktur Utama PT Jasa Raharja (Persero) tentang pedoman tata laksana SAMSAT beserta lampirannya.

Sesuai dengan data hasil penelitian yang diperoleh dari responden di lapangan dan juga hasil FGD menunjukkan kalau aspek kelembagaan dalam pemungutan PKB dan BBNKB ini, baik dilihat dari sisi kewenangan dan tugas pokok dan fungsi

kelembagaan dari UPPD serta ketentuan pemungutan melalui Kantor bersama SAMSAT telah memberikan dasar yang cukup kuat bagi proses pemungutan tersebut. Artinya sampai dengan saat ini dalam aspek kelembagaan, pemungutan PKB dan BBNKB tidak mengalami hambatan yang berarti.

Namun walaupun demikian dalam implementasinya dalam aspek kelembagaan ini bukan berarti tidak ada masalah sama sekali. Sejumlah masalah yang dapat diidentifikasi dalam hal aspek ini di antaranya adalah sebagai berikut,

Pertama, belum optimalnya fungsi Tim Pembina dalam menjalankan tugasnya sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Inber, baik itu dalam menjalankan fungsi koordinasi, pelaksanaan pembinaan, memecahkan masalah yang dihadapi, termasuk menyampaikan laporan. Dalam perspektif para responden yang terbatas dari pihak Dipenda saja maka diketahui faktor yang menyebabkan hal ini terjadi adalah kedudukan Ketua, Sekretaris dan Anggota yang duduk di Tim Pembina SAMSAT adalah pejabat-pejabat di masing-masing instansi yang memiliki tingkat kesibukan dan urusan yang lebih utama pada jabatan yang dipegangnya dibandingkan sebagai Tim Pembina SAMSAT, padahal keberadaan Tim Pembina akan sangat membantu koordinasi kerja yang lebih baik di SAMSAT. Dengan demikian, walaupun hal ini masih dalam tataran konsep, sebaiknya keberadaan dan kedudukan Tim Pembina SAMSAT ini dikaji dan disempurnakan agar mampu

BAB III

ANALISIS MANAJEMEN PELAYANAN PKB DAN BBNKB

A. Kelembagaan

Sesuai dengan temuan penelitian sebagaimana telah diuraikan dalam bagian terdahulu laporan ini, maka dapat diketahui bahwa dalam aspek kelembagaan pemungutan PKB dan BBNKB telah dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku, yang dalam hal ini adalah Perda No. 5 Tahun 2000 jo 15 tahun 2000 yang merupakan dasar bagi pembentukan UPPD serta Instruksi Bersama Menteri Pertahanan Keamanan, Menteri dalam Negeri dan Menteri Keuangan No. Ins/03/M/X/1999; No. 29 Tahun 1999; No. 6/IMK.014/1999 dalam Sistem Administrasi Manunggal Di Bawah Satu Atap (SAMSAT) untuk penerbitan STNK, STCK, Tanda Nomor Kendaraan Bermotor, Tanda Coba Kendaraan Bermotor dan Pemungutan PKB dan BBNKB serta SWDKLLJ. Yang diikuti dengan ketentuan turunannya, yaitu Surat Keputusan Bersama Kepala Kepolisian RI, Direktur Jenderal Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah, dan Direktur Utama PT Jasa Raharja (Persero) tentang pedoman tata laksana SAMSAT beserta lampirannya.

Sesuai dengan data hasil penelitian yang diperoleh dari responden di lapangan dan juga hasil FGD menunjukkan kalau aspek kelembagaan dalam pemungutan PKB dan BBNKB ini, baik dilihat dari sisi kewenangan dan tugas pokok dan fungsi

lebih operasional dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam mendukung kinerja SAMSAT secara keseluruhan.

Kedua, dampak lain dari adanya gabungan dari tiga instansi di SAMSAT ini, berimplikasi pula kepada kurang optimalnya fungsi koordinasi. Hal ini disebabkan oleh kurang keterkaitan dari masing-masing instansi dalam proses pertanggung jawaban dan sistem komando yang ada di SAMSAT. Untuk itu, sebaiknya dipikirkan kembali mekanisme pertanggung jawaban, koordinasi dan sistem komando yang ada di SAMSAT.

Bahkan lebih jauh dari itu, kelembagaan SAMSAT secara keseluruhan sebaiknya dikaji ulang, hal ini untuk mendukung kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dengan kualitas yang lebih baik. Sebab harus diakui kekurang jelasan aspek kelembagaan ini cukup memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada publik.

Artinya sampai sejauh ini, model kelembagaan yang menggabungkan tiga jenis pelayanan oleh tiga instansi dalam satu sistem yang terpadu di Kantor Bersama SAMSAT, kalau dihubungkan dengan peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah masih dianggap terbaik. Namun tentu saja untuk menciptakan satu sistem yang terpadu dan sinergis dari masing-masing instansi adalah satu hal yang tidak bisa di tawar lagi. Sehingga dengan demikian direkomendasikan

untuk melakukan kajian secara lebih mendalam tentang kelembagaan ini yang mampu mensinergikan tugas pokok dan fungsi ketiga instansi tersebut, khususnya sekali dalam mencari model kelembagaan yang memungkinkan untuk terciptanya mekanisme pertanggung jawaban, koordinasi dan sistem komando yang ada di SAMSAT yang sinergis dengan peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat.

Masalah lainnya yang diidentifikasi dalam aspek kelembagaan ini selain dua hal tersebut di atas adalah masalah adanya ketidakmerataan dalam beban pekerjaan antara satu kantor bersama dengan yang lainnya. Untuk itu maka penetapan tipologi atau pemekaran kantor bersama bisa menjadi jawaban atas hal tersebut.

Selain itu, secara khusus sejalan dengan adanya Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2003 tentang perangkat daerah maka rekomendasi kajian tentang kelembagaan SAMSAT di atas juga sejalan kajian kelembagaan UPPD yang dimana jika mengacu kepada PP tersebut harus mengalami penyesuaian.

B. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebagaimana dikemukakan dalam Bab II, bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam proses pelaksanaan pemungutan pajak

kendaraan bermotor (PKB dan BBNKB) oleh Pemerintah Daerah Propinsi melalui Dinas Pendapatan (Dipenda). Hal tersebut antara lain disebabkan karena SDM tidak hanya sebagai penggerak/pengelola yang melaksanakan aktivitas pemungutan, melainkan juga karena sebagai pelaksana pelayanan yang berhubungan langsung dengan masyarakat, khususnya wajib pajak (WP) PKB dan BBNKB, sehingga dituntut untuk memiliki kualifikasi-kualifikasi tertentu.

Berkaitan dengan masalah SDM di setiap wilayah UPPD, secara umum permasalahan yang ada, dapat dilihat berdasarkan pada 2 (dua) hal utama, yaitu yang menyangkut masalah **kualitas SDM dan kuantitas/jumlah SDM**.

Untuk melihat kualifikasi SDM di lingkungan Kantor Bersama SAMSAT menurut aspek kualitas yang dimilikinya, sejauh ini masih dilihat berdasarkan pada indikator umum yaitu **kualitas (tingkat) pendidikan dan Diklat/kursus** yang pernah diikutinya yang berkaitan dengan tugas **ke-SAMSATan**. Selain itu, dalam kualitas ini menyangkut pula pada masalah kualitas "*inner*" SDM yang terkait dengan **mental/moral**.

Tuntutan mengenai pentingnya kualitas SDM yang memiliki kualifikasi sebagaimana dibutuhkan dalam proses pelayanan pemungutan PKB dan BBNKB antara lain meliputi keterampilan dalam melaksanakan proses *pendaftaran, penetapan nilai pajak, petugas korektor, petugas pembayaran (kasir pentor), kearsipan*. Keterampilan dalam proses ini lebih

mengarah pada kecepatan, ketelitian/kecermatan, dan ketepatan dalam pelayanan.

Dalam Keputusan Tim Pembina SAMSAT Pusat, No. Pol. JUKLAK/03/XI/2000, Nomor 973-553, dan Nomor JUKLAK/02/XI/2000, tentang Pedoman Kualifikasi dan Jumlah Sumber Daya Manusia di Kantor Bersama SAMSAT, pasal 1 dinyatakan bahwa *"Pegawai yang ditugaskan di Kantor Bersama SAMSAT harus memiliki kemampuan/keahlian akan tugas dan fungsinya, profesional, bermoral baik, berdedikasi tinggi dan berwibawa dalam melaksanakan tugasnya"*. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang memiliki keahlian dengan kualifikasi yang dibutuhkan dilakukan melalui pembekalan, pendidikan dan pelatihan sebagaimana dikemukakan dalam pasal 2 keputusan tersebut.

Bila dilihat berdasarkan **latar belakang pendidikan** pegawai Kantor Bersama SAMSAT di lingkungan Propinsi Jawa Barat komposisinya dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel III - 1

Komposisi Pegawai SAMSAT Berdasarkan Tingkat Pendidikan di Propinsi Jawa Barat

NO	WILAYAH	SD	SLTP	SLTA	D-1	D-2	D-3	S-1	S2/S3	JML
1.	Depok	1	-	8 Tkk 7	-	-	-	4 Tkk 3	-	23
2.	Cibinong	-	1	8 Tkk 2	-	-	Tkk 1	2	-	14
3.	Kota Bogor	TKK 1	Tkk 1	7 Tkk 3	-	-	-	2	-	14
4.	Kota Sukabumi	1 Tkk 1	-	3 Tkk 1	-	-	1	-	1	8
5.	Cibadak	Tkk 1	Tkk 1	4	-	-	-	2	-	8
6.	Pelabuhan Ratu	2	Tkk 1	Tkk 3	-	-	Tkk 1	1	-	8
7.	Cianjur	1	-	5 Tkk 2	-	-	Tkk 1	1	-	10
8.	Bekasi	1 Tkk 1	1 Tkk 1	11 Tkk 4	Tk k 1	-	Tkk 1	3	-	24
9.	Cikarang	-	-	9	-	-	-	5	-	14
10.	Karawang	-	-	6 Tkk 2	-	-	-	2	-	10
11.	Purwakarta	-	1	5 Tkk 1	-	-	1	-	1	9
12.	Subang	1 Tkk 1	-	6 Tkk 1	-	-	-	1	-	10
13.	Cirebon									
14.	Sumber									
15.	Ciledug	-	-	2 Tkk 4	-	-	-	-	1	7
16.	Indramayu	-	Tkk 1	18 Tkk 3	-	-	1	1	-	24
17.	Haurgeulis	-	-	2	-	-	1	1	-	4
18.	Kuningan									
19.	Majalengka	1	-	4	-	-	-	5	-	10
20.	Bandung Barat	2	1	13 Tkk 2	-	-	-	Tkk 1	-	19
21.	Bandung Tengah									
22.	Bandung Timur	-	-	12 Tkk 2	-	-	-	4 Tkk 2	-	20
23.	Padalarang									
24.	Rancaekek	-	Tkk 2	7 Tkk 1	-	-	-	2	-	12

NO	WILAYAH	SD	SLTP	SLTA	D-1	D-2	D-3	S-1	S2/S3	JML
25.	Sumedang									
26.	Garut	Tkk 2	1	8 Tkk 1	-	-	2	-	-	15
27.	Tasikmalaya	-	-	7 Tkk 1	-	-	-	3	1	12
28.	Sukaraja	Tkk 1	1	3	-	-	Tkk 1	2 Tkk 2	-	10
29.	Ciamis	-	-	6 Tkk 4	-	-	-	1	1	12
30.	Pangandaran	-	Tkk 1	2 Tkk 2	-	-	-	3 Tkk 1	-	9
31.	Cimahi	1 Tkk 1	-	6 Tkk 1	-	-	1 Tkk 1	Tkk 2	1	14
Jumlah PNS Jumlah Tkk Total Prosentase		11 Tkk 9 20 6,3%	6 Tkk 8 14 4,4%	162 Tkk 47 209 65,7%	Tkk 1 0,3	-	7 Tkk 6 13 4,09%	45 Tkk 11 56 17,6%	6 Tkk 6 1,9%	282 Tkk 82 318

Sumber : Hasil Penelitian, diolah kembali

Keterangan :

Tkk = Tenaga Kerja Kontrak

Berdasarkan data komposisi pegawai tersebut, jumlah pegawai yang memiliki tingkat pendidikan setingkat SLTA merupakan pegawai terbanyak, yaitu sekira 65,72%. Sedangkan yang berpendidikan SLTP dan Diploma (D1 – D3) memiliki jumlah yang sama yaitu sekira 4,4% dari seluruh pegawai, dan yang berpendidikan pada tingkat terendah yaitu Sekolah Dasar ada sekira 6,3%. Sementara yang memiliki tingkat pendidikan sarjana (S1 – S3) ada 19,5%.

Komposisi sebagaimana tergambar dalam tabel di atas, sebenarnya relatif masih wajar, maksudnya bahwa dalam upaya pelaksanaan tugas pelayanan pemungutan PKB/BBNKB masih dapat diatasi dengan komposisi tersebut.

Tingkat pendidikan SLTA masih layak untuk melakukan tugas pelayanan yang sifatnya teknis, dan kemungkinan untuk dikembangkan secara kualitas dalam pelaksanaan tugasnya pun relatif memadai. Oleh karena itu mengenai kualitas SDM dilihat berdasarkan tingkat pendidikan sebenarnya sudah cukup layak. Namun begitu, hal ini tidak berarti bahwa komposisi seperti itu tidak bisa diubah. Dalam menghadapi era keterbukaan dan persaingan global yang semakin mendesak, serta semakin kritisnya tingkat partisipasi masyarakat dalam mensikapi setiap tugas-tugas pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah, maka upaya yang terencana dan sistematis dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan formal pegawai tetap diperlukan.

Asumsi terhadap komposisi pegawai di atas dalam hal ini dilihat secara keseluruhan di seluruh Propinsi Jawa Barat. Tetapi bila dilihat secara parsial pada masing-masing kantor wilayah UPPD dan kantor bersama SAMSAT, tentu masih ada beberapa wilayah yang memerlukan perhatian khusus. Walaupun belum ada suatu standar ideal mengenai komposisi pegawai tersebut, namun dapat dinyatakan bahwa kurangnya pegawai yang memiliki tingkat pendidikan setingkat sarjana dalam suatu kantor wilayah UPPD, secara langsung maupun tidak langsung dimungkinkan dapat mempengaruhi terhadap sistem dan pola kerja di lingkungannya. Oleh karena itu, secara bertahap penambahan jumlah pegawai setingkat sarjana untuk ditempatkan di lingkungan kantor wilayah UPPD dan SAMSAT masih diperlukan, sehingga secara bertahap

pula ratio perbandingannya dengan tenaga teknis dapat diperkecil sampai pada titik yang dianggap ideal.

Sebagai ilustrasi, misalnya bila hanya ada 1 pegawai sarjana di satu kantor UPPD dianggap kurang memadai, maka berarti hampir sebagian kantor UPPD di lingkungan Propinsi Jawa Barat, yaitu sekira 12 kantor UPPD, masih membutuhkan tenaga tambahan setingkat sarjana (*lihat tabel*). Dan bila 2 (dua) orang sarjana dianggap wajar untuk kondisi sekarang, berarti secara logis diperlukan tambahan pegawai yang berpendidikan sarjana (S1 ke atas) minimal dibutuhkan 12 orang lagi. Pemenuhan atas kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengan cara mengadakan **rekrutmen pegawai baru** atau melalui upaya **pemerataan distribusi pegawai sarjana** di setiap kantor UPPD, bila formasi untuk rekrutmen baru belum memungkinkan.

Selain berdasarkan tingkat pendidikan formal, kualitas SDM dapat pula dilihat berdasarkan pendidikan informal atau kursus/diklat-diklat yang pernah diikutinya. Meskipun secara praktek hal itu belum bisa menunjukkan secara mutlak mengenai keterampilan seseorang, tetapi paling tidak dapat menjadi dasar otentik tentang keterampilan yang dimiliki oleh seseorang.

Untuk pegawai di lingkungan kantor bersama SAMSAT, keterampilan atau keahlian yang harus dimiliki dapat dilihat berdasarkan pada aspek-aspek yang menjadi tahapan-

tahapan dalam proses pelayanan Kantor Bersama SAMSAT, seperti telah dikemukakan di atas. Dilihat berdasarkan keterampilan tersebut, maka komposisi pegawai berdasarkan jenis kompetensi/keahlian dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel III - 2

**Komposisi Pegawai SAMSAT Berdasarkan
Kelompok Tugas
di Wilayah Provinsi Jawa Barat**

NO	WILAYAH	JENIS KEAHLIAN/KOMPETENSI									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1.	Depok	2	3	2	2	2	2	10	-	-	-
2.	Cibinong	-	2	1	3	1	1	2	3	-	-
3.	Bogor	1	2	1	2	1	1	-	1	5	-
4.	Sukabumi	1	1	-	1	-	1	-	2	-	-
5.	Cibadak	1	1	1	1	1	1	-	-	-	-
6.	Pelabuhan Ratu	-	1	-	-	-	1	-	1	-	-
7.	Cianjur	1	1	1	1	-	1	-	1	2	2
8.	Bekasi	1	2	1	2	1	1	9	-	-	-
9.	Cikarang	3	3	1	3	-	1	3	-	-	-
10.	Karawang	1	1	1	2	1	1	-	1	-	-
11.	Purwakarta	1	1	1	2	1	1	1	-	-	-
12.	Subang	1	1	1	2	-	1	-	2	1	1
13.	Cirebon										
14.	Sumber										
15.	Ciledug	1	1	1	1	-	1	-	1	-	-
16.	Indramayu	3	1	1	1	2	1	2	4	7	2
17.	Haurgeulis	-	1	1	1	-	1	-	-	-	-
18.	Kuningan										
19.	Majalengka	1	1	2	2	-	1	1	2	-	-
20.	Bandung Barat	-	2	1	3	-	1	4	4	1	-
21.	Bandung Tengah										
22.	Bandung Timur	-	2	2	2	1	2	7	4	-	-
23.	Padalarang										
24.	Rancaekek	1	5	1	2	-	2	-	1	-	-
25.	Sumedang										
26.	Garut	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-
27.	Tasikmalaya	1	1	1	3	1	1	3	1	-	-
28.	Sukaraja	-	1	1	2	-	1	1	4	-	-
29.	Ciamis	1	1	1	1	1	-	2	1	-	-
30.	Pangandaran	-	1	1	1	-	1	1	-	-	-
31.	Cimahi	1	1	1	2	1	2	5	-	1	-

Sumber : Hasil Penelitian, diolah kembali

Keterangan :

A = Pendaftaran

B = Penetapan

C = Korektor

D = Pembayaran (Kasir Pentor)

E = Penyerahan

F = Ruang Kontrol

G = Pelaksana

H - J = Lain-lain (Mutasi, Arsip, informasi, pembukuan, seksi pajak)

Namun sebagaimana diperoleh keterangan berdasarkan Forum Group Discussion (FGD) yang dilakukan dengan para

pimpinan UPPD di seluruh Jawa Barat, bahwa Diklat yang berkaitan dengan keahlian/keterampilan ke-SAMSATan, belum terumuskan secara baku dan sistematis ke dalam suatu bentuk Diklat Teknis yang khusus. Pelatihan yang diberikan selama ini kepada para pegawai SAMSAT cenderung masih bersifat temporer, tidak terprogram, dan hanya merupakan latihan langsung dalam praktek kerja sehari-hari.

Mengingat pentingnya tugas pelayanan ke-SAMSATan, maka dalam hal ini tentunya sangat perlu **dirumuskan dan disusun suatu jenis Diklat khusus yang menyangkut teknis dan keterampilan ke-SAMSATan**. Tidak hanya sekedar mengenai masalah pelayanannya saja melainkan juga hal yang menyangkut teknik administrasinya, teknik pemeriksaan, verifikasi/koreksi data, komputer, dan sebagainya.

Selanjutnya mengenai kualitas "inner" pegawai, hal ini menyangkut masalah mental/moral pegawai yang ada di lingkungan Kantor Bersama SAMSAT. Sebagaimana dalam pasal 1 Keputusan Bersama di atas, bahwa SDM SAMSAT harus bermoral dan berdedikasi tinggi. Fenomena yang seringkali muncul di lapangan adalah adanya indikasi rendahnya kualitas mental/moral pegawai bahkan dedikasi atas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Adanya keluhan yang muncul mengenai sering terjadinya **pungutan biaya di luar biaya resmi**, merupakan salah satu indikasi yang menonjol. Kondisi seperti ini pada dasarnya sudah sangat disadari oleh pihak Pemerintah Daerah, termasuk

kepala UPPD sendiri, namun untuk mengatasinya memerlukan komitmen dari seluruh unsur SAMSAT yang ada. Tidak adanya aturan yang tegas dan jelas mengenai sanksi penyalahgunaan wewenang dalam tahapan proses ke-SAMSAT-an, menyebabkan sulitnya melakukan pembenahan dan perbaikan atas mental dan moral pegawai yang bersangkutan.

Permasalahan itu semakin sulit teratasi, juga karena ada kecenderungan bahwa penyalahgunaan banyak dilakukan oleh unsur lain yang penanganannya di luar wewenang Pemda (Dipenda/UPPD). Indikasi seperti itu, secara langsung mempengaruhi terhadap penilaian atas kinerja SAMSAT secara keseluruhan. Implikasinya, karena ketidaktahuan sebagian besar masyarakat, maka buruknya pelayanan SAMSAT tersebut cenderung mengarah pada persepsi buruknya kinerja pemerintah daerah, sebab masyarakat memandang bahwa SAMSAT adalah merupakan aparat pemerintah daerah tersebut.

Sedangkan mengenai jumlah/kuantitas SDM yang ditempatkan di Kantor Bersama SAMSAT, penentuan jumlahnya disesuaikan dengan volume pelayanan dan tipe Kantor Bersama SAMSAT (Pasal 4) yang penentuannya ditentukan oleh Tim Pembina SAMSAT Propinsi dengan mempertimbangkan aspek kebutuhan, keamanan, dan kewilayahan (Pasal 5). Bila mengacu kepada pedoman jumlah pegawai yang ditugaskan di lingkungan SAMSAT, ratio

maksimal dari jumlah pegawai dengan volume pelayanan berkisar antara 0,06 – 0,11 atau 6% hingga 11%. Terlepas dari persepsi apakah ratio tersebut merupakan ratio ideal atau tidak, tetapi kebijakan yang dikeluarkan oleh Tim Pembina SAMSAT tersebut merupakan hasil pemikiran dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan SAMSAT kepada masyarakat.

Berdasarkan tabel II-3 di bab II, diketahui bahwa dari 31 kantor wilayah Unit Pelayanan Pajak Daerah (UPPD) yang bertanggung jawab mengenai pelayanan SAMSAT di wilayahnya, ada 11 wilayah yang memiliki ratio jumlah pegawai dengan jumlah layanan masih di bawah angka "ideal" seperti dituangkan dalam keputusan bersama. Kesebelas wilayah dimaksud adalah Depok, Cibinong memiliki ratio 0,03 atau 3%, Bekasi, Cikarang, dan Karawang yang hanya memiliki ratio 0,02 atau 2%. Sedangkan Subang, dan Haurgeulis baru memiliki ratio 0,04 atau 4%, kemudian Bandung Barat mencapai 0,05 atau 5% dan Bandung Timur mencapai ratio 0,02 atau 2%. Sementara itu Majalengka dan Ciamis baru mencapai ratio 0,05 atau 5%.

Rendahnya ratio yang dimiliki oleh kesebelas kantor wilayah UPPD tersebut, menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang ada belum sebanding dengan jumlah layanan yang mereka lakukan. Ini berarti kesebelas wilayah tersebut sangat membutuhkan tambahan tenaga untuk lebih memaksimalkan pelayanannya kepada masyarakat. Di pihak lain, kesebelas

wilayah tersebut, bila dilihat dari keberadaan jumlah wajib pajaknya menunjukkan bahwa wilayah tersebut merupakan wilayah potensial bagi PKB/BBNKB, yang secara langsung juga menjadi sumber PAD yang potensial. Sedangkan sebagian wilayah lainnya sudah memiliki ratio di atas angka ideal yaitu sudah memiliki ratio 0,06 atau 6% ke atas.

Namun meskipun hanya 11 wilayah yang diidentifikasi masih kekurangan pegawai cukup ekstrim atau sekira 3% dari total 31 wilayah, hal ini tidak berarti bahwa optimalisasi pelayanan dalam pemungutan PKB/BBNKB sudah dapat terjamin. Di samping secara kualitas pegawai yang ada relatif masih rendah, sebagaimana informasi dari para kepala UPPD beserta jajarannya dalam Forum Group Discussion (FGD) di seluruh wilayah provinsi Jawa Barat, juga pada dasarnya keberadaan pegawai tersebut masih dibantu oleh para Tenaga Kerja Kontrak (TKK) yang sifatnya tidak terikat secara permanen, sehingga akan sangat mudah pindah atau keluar bila yang bersangkutan mendapatkan tawaran kerja yang lebih menjanjikan.

Hampir dari seluruh wilayah UPPD yang ada sebenarnya masih memerlukan tambahan pegawai, terutama pegawai tetap yang ditugaskan pada bagian pelayanan langsung. Menurut hasil data lapangan yang tercatat sebagaimana dalam tabel II-3, ratio perbandingan antara jumlah pegawai dengan jumlah layanan per hari berada dalam angkut 3% (0,03).

Jumlah ini tentunya masih di bawah angka ideal sebagaimana ditetapkan dalam pedoman penetapan pegawai.

Selama ini pegawai yang ada masih dirasakan kurang sehingga tugas-tugas pelayanan relatif bergantung pada satu orang pegawai. Kondisi seperti ini cukup mempengaruhi terhadap kinerja pelayanan karena dengan tidak adanya pegawai lain sebagai *back up* atau "siap bantu" bila salah satu petugas pelayanan berhalangan, akan mempengaruhi terhadap kelancaran proses pelayanan secara keseluruhan.

Di samping itu dengan kondisi kepegawaian seperti itu, akan menyulitkan bagi upaya-upaya pengembangan pegawai yang bersangkutan. Padahal seringkali dalam beberapa hal, upaya peningkatan kualitas pegawai melalui diklat-diklat tertentu sangat diperlukan. Pada akhirnya dengan kondisi ini **pengembangan pegawai menjadi kurang berjalan**, rotasi dan mutasi pegawai juga sulit dilaksanakan, padahal upaya pengembangan seperti itu sangat diperlukan agar tidak terjadi kejenuhan dan ketergantungan yang berlebihan kepada pegawai-pegawai tertentu saja.

Berkenaan dengan kondisi kepegawaian sebagaimana digambarkan di atas, beberapa alternatif yang dapat disampaikan dalam upaya mengatasi masalah tersebut antara lain adalah:

1. **Melakukan rekrutmen pegawai baru** untuk menambah kekurangan pegawai yang ada dengan mempertimbangkan ratio jumlah pegawai terhadap jumlah wajib pajak sebagaimana ditetapkan dalam surat keputusan Tim Pembina SAMSAT;
2. **Mengembangkan sistem kontrak kerja (*Contracting Out*) untuk bidang-bidang tertentu.** Sistem ini dilakukan dengan cara menyerahkan beberapa pekerjaan pada bidang-bidang tertentu kepada pihak lain di luar SAMSAT tanpa intervensi yang berlebihan dari pihak pemberi kontrak. Pekerjaan yang dikontrakkan dipercayakan kepada pihak ketiga dengan acuan-acuan standar yang diberikan oleh pihak yang memberi kontrak. Sistem ini perlu diatur sedemikian rupa sehingga pekerjaan-pekerjaan yang dikontrakkan dan pegawai yang menjalankannya harus bersifat profesional. Pendekatan yang digunakan pun sebaiknya bersifat institusional, artinya pendekatan kerjasama antar lembaga, tidak bersifat personal.
3. **Mengembangkan sistem *Outsourcing*.** Sistem ini dilakukan dengan cara menyertakan pihak ketiga dalam beberapa pekerjaan di *bidang-bidang tertentu*. Dalam sistem ini keterlibatan pihak SAMSAT sebagai pihak pertama relatif masih besar, artinya bahwa pihak ketiga hanya diikutsertakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan di bawah kontrol pihak pertama. Pendekatan profesionalisme menjadi pertimbangan utamanya,

sedangkan polanya bisa dengan cara institusional maupun personal. Namun pola apapun yang digunakannya pengaturan-pengaturan yang bersifat profesional dan jelas tetap menjadi hal yang sangat diperlukan. Baik dalam *contracting out* maupun *outsourcing*, perlu diperhatikan mengenai sifat dari pekerjaan yang terkait. *Pekerjaan yang memiliki nilai strategis, sensitif, seperti masalah keuangan, software khusus, sebaiknya tidak dikerjakan dengan pola ini.*

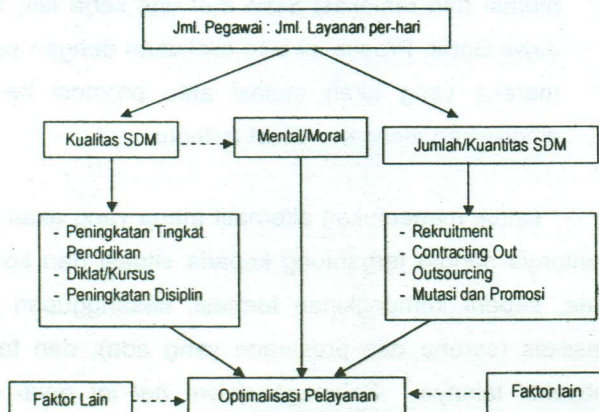
4. **Mutasi dan promosi internal SDM Pemda Propinsi Jawa Barat.** Melalui mekanisme ini dimungkinkan ada mutasi dan realokasi SDM dari unit kerja lain di Propinsi Jawa Barat. Proses ini bisa dilakukan dengan sebelumnya mereka yang akan mutasi atau promosi ke SAMSAT diharuskan mengikuti diklat tertentu.

Untuk menentukan alternatif mana yang akan dilakukan, tentunya sangat tergantung kepada situasi dan kondisi yang ada, seperti kemungkinan formasi, kesanggupan anggaran, fasilitas (sarana dan prasarana yang ada), dan faktor-faktor obyektif lainnya. *Sehingga dalam hal ini perlu ditetapkan berdasarkan pada suatu analisis dan kajian yang komprehensif (menyeluruh) terhadap permasalahan yang menyangkut kebutuhan pegawai.*

Perhatian terhadap masalah SDM dalam kaitannya dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan memang harus

diutamakan. Baik kualitas maupun kuantitas SDM secara langsung maupun tidak, akan sangat mempengaruhinya. Meskipun tentunya hal ini bukanlah satu-satunya, karena faktor lain pun sebagaimana dibahas dalam point lain turut mempengaruhi pula. Seperti ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, kelembagaan, dan prosedur atau sistem yang diterapkan.

Mengenai masalah SDM dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan, secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1:

Analisis Kebutuhan Pegawai Kantor Bersama SAMSAT bagian PKB/BBNKB
(Sumber : Analisis Hasil Penelitian)

Berdasarkan uraian terdahulu, dapat ditarik suatu kesimpulan dalam kaitannya dengan masalah SDM ini, yaitu:

1. Untuk mengatasi rendahnya kualitas SDM, hendaknya dirumuskan suatu kebijakan dalam upaya peningkatan kompetensi dan profesionalisme SDM sesuai dengan tuntutan kebutuhan pelayanan SAMSAT. Sebagai tindak lanjutnya, perlu dilakukan melalui kegiatan pembekalan/orientasi mengenai tugas-tugas pelayanan SAMSAT secara lebih intensif, terencana, sistematis, dan profesional. Orientasi dapat pula dilakukan dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam Diklat/kursus teknis yang terkait, baik yang bersifat *on the job training* di unit-unit pelayanan SAMSAT, atau *off the job training* (di luar).
2. Masih terkait dengan masalah peningkatan kompetensi ini, perlu pula dirumuskan secara lebih tegas mengenai Standar Pelayanan SAMSAT, Standar Kompetensi Pegawai termasuk kriteria atau kualifikasinya.
3. Sedangkan untuk mengatasi masalah kekurangan jumlah pegawai, pola rekrutmen baru, *outsourcing*, *contracting out*, atau mutasi dan rotasi, dapat menjadi alternatif, baik secara bersamaan (simultan) atau secara terpisah, tergantung kepada kebutuhan dan ketersediaan anggarannya.

C. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana dalam pelaksanaan tugas pemungutan pajak PKB dan BBNKB menjadi faktor lain yang sangat penting. Dengan diterapkannya sistem pelayanan satu atap pada dasarnya adalah dilakukan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan itu sendiri, terutama dari sisi kemudahan, kecepatan, dan ketepatan serta ekonomis dan efisiensinya.

Untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan dibentuknya sistem pelayanan satu atap ini, tentunya harus ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai di samping masalah profesionalisme SDM yang melaksanakannya.

Sarana kegiatan yang perlu ada di kantor bersama SAMSAT dalam rangka melaksanakan tugas pelayanannya pada dasarnya sudah cukup jelas sebagaimana dituangkan dalam bab VI lampiran surat keputusan bersama antara Kepala Kepolisian, Direktur Jenderal Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah, dan Direktur Utama PT. Jasa Raharja Nomor Skep/06/X/1999, Nomor 973 -1228, dan Nomor SKEP/02/X/1999.

Sarana Kegiatan berdasarkan lampiran Keputusan dimaksud, dibagi menjadi 5 (lima) jenis, yaitu Gedung Kantor dengan fasilitasnya, halaman parkir, tempat cek fisik kendaraan, fasilitas umum dan fasilitas khusus. Secara rinci

sarana yang perlu ada di kantor bersama SAMSAT adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan Gedung Kantor dengan fasilitas sebagai berikut:
 - a. Ruang Tunggu.
 - b. Loker/Ruang Pelayanan.
 - c. Ruang Pertemuan.
 - d. Loker/Ruang Informasi.
 - e. Loker Pengaduan untuk menampung dan menyelesaikan keluhan wajib pajak.
 - f. Ruang Pengendali komputer.
 - g. Ruang Koordinator dan Pejabat Unit SAMSAT.
 - h. Ruang Workshop TNKB.
 - i. Ruang BPKB.
 - j. Ruang Pelayanan Mutasi.
 - k. Ruang Jaga.
2. Menyediakan halaman parkir/apel karyawan.
3. Menyediakan tempat cek fisik.
4. Menyediakan fasilitas umum yang meliputi:
 - a. Meja dan Kursi WP.
 - b. Kantin.
 - c. Tempat Ibadah.
 - d. Ruang fotocopy.
 - e. Telepon Umum.
 - f. Mesin Anjungan Tunai Mandiri (ATM).
 - g. Kamar Kecil/Toilet.
5. Menyediakan fasilitas khusus yang meliputi:

- a. CPU.
- b. Terminal Komputer.
- c. Printer.
- d. Embossing.
- e. Validasi Pengesahan/Cash Register.
- f. Genset.
- g. Televisi.
- h. Dispenser.

Sementara itu, prasarana yang diharapkan dapat mendukung bagi kelancaran proses pemungutan PKB/BBNKB dan perlu dilengkapi sebagaimana dinyatakan dalam Keputusan Tim Pembina SAMSAT adalah:

1. Memberikan nomor urut pendaftaran guna tertibnya pelayanan pendaftaran dengan metode FIFO (*First In First Out*).
2. Menyediakan sarana pengatur masuk keluarnya wajib pajak sehingga tertib.
3. Menyediakan layar monitor atau papan informasi guna memberikan informasi kepada wajib pajak tentang status proses pendaftaran.
4. Menetapkan batas waktu proses penyelesaian.
5. Menyediakan papan informasi yang berisikan denah kantor, mekanisme dan prosedur, nama pejabat, besarnya biaya, dan informasi lainnya.
6. Tersedianya pusat informasi yang dapat memberikan informasi pada wajib pajak, antara lain:

- a. Kendaraan-kendaraan yang diblokir.
 - b. Besarnya PKB/BBNKB.
 - c. Kendaraan Blokir Ranmor.
 - d. Kendaraan-kendaraan hilang.
7. Tersedianya fasilitas yang nyaman berupa ruang tunggu yang memadai dilengkapi dengan AC, tempat duduk, pesawat TV, meja untuk menulis, air mineral untuk minum dan WC yang terjaga kebersihannya.
8. Sarana penunjang kegiatan SAMSAT harus dimanfaatkan secara optimal oleh instansi yang terkait dalam mekanisme SAMSAT.

Fasilitas sarana dan prasarana yang diuraikan di atas bila dikonversikan kepada kondisi dan kebutuhan riil lapangan, secara umum (besaran jenis sarana) hampir sudah terpenuhi di setiap kantor UPPD dan SAMSAT yang ada di wilayah Propinsi Jawa Barat. Akan tetapi bila melihat kepada kondisi riil di lapangan, yang lebih detail/rinci dengan berbagai fasilitas di dalamnya, "standar minimal" sarana di atas belum dapat dipenuhi secara utuh oleh masing-masing kantor UPPD dan SAMSAT, bahkan cenderung kurang memadai. Sehingga orientasi kenyamanan yang ingin diberikan kepada para wajib pajak secara umum menjadi kurang terwujud.

Pemenuhan terhadap kebutuhan sarana cenderung lebih berdasarkan pada upaya memenuhi wujud fisik besarnya saja, sedangkan hal-hal yang "kecil" (fasilitas di dalamnya) namun sangat penting, pada umumnya belum terpenuhi.

Dengan kata lain tingkat kelayakan sarana yang memadai belum dapat diwujudkan, baik dalam upaya memenuhi kenyamanan pegawai maupun pelanggan (WP). Kondisi seperti ini tentunya sangat mempengaruhi terhadap pola kerja yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan, sehingga lebih jauhnya lagi berarti akan mempengaruhi terhadap kinerja pelayanan itu sendiri.

Dalam hubungan ini, berarti menunjukkan adanya perbedaan persepsi antara pihak pemerintah (Tim pembina SAMSAT) dengan pihak pengelola SAMSAT di lapangan. Pemerintah cenderung menilai bahwa dalam upaya meningkatkan pelayanan perlu dipenuhi aspek-aspek fisik yang diperlukan dalam rangka memperlancar proses pelayanan, itupun cenderung masih bersifat normatif. Sedangkan pihak pengelola di lapangan selalu mendapat kesulitan untuk mewujudkannya, karena keterbatasan wewenang dan anggaran dalam hal pengadaan. Kekurangan yang ada pada umumnya cukup disadari tetapi upaya pemenuhannya yang masih tersendat.

Di samping sarana dan prasarana yang dapat mendukung secara langsung pada proses pelayanan, seperti komputer, ruang informasi, loket, dan sebagainya, juga perlu diperhatikan mengenai sarana dan prasarana yang dapat mendukung proses secara tidak langsung, seperti AC/Kipas Angin, Tempat duduk yang nyaman, Gedung yang terawat/rapi, taman/halaman yang menyejukkan, kebersihan,

layar monitor/televisi, dan sebagainya. Untuk mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan ini tentunya sangat membutuhkan komitmen dan konsistensi dari pihak-pihak terkait terhadap aturan-aturan yang sudah disepakati.

Terjadinya kesenjangan permasalahan antara yang dipersepsikan oleh pihak pemerintah dalam hal ini Tim Pembina SAMSAT, dengan pihak manajemen pengelola SAMSAT mengenai tingkat kelayakan sarana dan prasarana, secara langsung maupun tidak, berpengaruh terhadap persepsi kualitas pelayanan yang dirasakan oleh para WP di lapangan. Asumsinya bahwa sesungguhnya masalah kualitas pelayanan yang dilaksanakan oleh kantor bersama SAMSAT, permasalahannya tidak hanya disebabkan oleh kekurangan yang ada di pihak pemda saja, melainkan juga disebabkan oleh faktor lain yang kewenangan dan otoritasnya di luar tanggung jawab pemda yang dalam hal ini Dipenda. Ada faktor lain yang menyebabkan mis-persepsi masyarakat khususnya wajib pajak terhadap upaya-upaya yang dilakukan pemda dalam rangka melaksanakan tugas pelayanan SAMSAT. Mis-persepsi ini memang wajar terbentuk karena beberapa alasan, *pertama*, SAMSAT termasuk urusan PKB dan BBNKB di dalamnya, dilaksanakan oleh 3 (tiga) instansi yang berbeda sebagai unsur pembentuk sistem pelayanan satu atap. *Kedua*, Tanggung jawab masing-masing petugas yang terlibat di dalamnya, hanya bertanggung jawab terhadap instansi (pimpinannya) masing-masing. Sementara SAMSAT sendiri tidak secara langsung dipimpin oleh seorang pimpinan,

melainkan hanya dikoordinasikan saja oleh seorang koordinator dengan otoritas dan kewenangan yang sangat terbatas pada hal-hal yang bersifat *normatif formalistik*, yakni hanya melaksanakan tugas pengkoordinasian berdasarkan aturan-aturan formal yang ada, tanpa memiliki kewenangan yang bersifat *struktural – hierarkhial*.

Berdasarkan pada hasil FGD yang dilakukan dengan jajaran manajemen SAMSAT dari unsur Pemda (kepala UPPD beserta jajarannya) di wilayah Propinsi Jawa Barat, banyak ditemukan permasalahan yang dikeluhkan berkaitan dengan sarana ini. Hampir seluruh wilayah menyatakan bahwa sarana yang ada sekarang relatif masih sangat kurang memadai, baik karena ketidaklengkapan maupun ketidaklayakan dari sarana yang sudah ada.

Kelengkapan sarana sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Bersama masih belum terpenuhi, seperti alat penyejuk udara (AC), kipas angin, taman/halaman yang nyaman (untuk view), kelayakan Toilet untuk umum, tempat ibadah, kondisi bangunan, dan lain-lain. Hal lain yang juga tidak berjalan secara baik adalah mengenai penyediaan Genset sebagai mesin cadangan listrik. Padahal kelengkapan ini sangat diperlukan untuk mengantisipasi gangguan listrik agar tidak mengganggu terhadap proses pelayanan.

Kondisi peralatan PC/Komputer dengan segala pendukungnya, baik hardware maupun softwarena, pada

umumnya sudah sangat kadaluwarsa (ketinggalan). Rata-rata umur komputer dan perangkat pendukungnya berumur 10 tahun-an, padahal perkembangan teknologi komputer dewasa ini hampir terjadi setiap tahun. Idealnya, untuk perangkat komputer yang sebaiknya digunakan di unit pelayanan seperti SAMSAT, tidak lebih dari 3 - 5 tahunan. *Up dating* program maupun perangkatnya akan sangat membantu bagi kelancaran proses pemungutan PKB/BBNKB, sehingga citra atau *image* yang ingin dikembangkan dengan sistem pelayanan yang murah, cepat, ekonomis dan efisien bisa diwujudkan. Tentunya kepuasan pelanggan dapat tercipta dan kinerja pelayanan pun menjadi meningkat.

Mengenai ukuran kelayakan pada taraf minimal masalah sarana dan prasarana, sebenarnya sudah dinyatakan dalam Keputusan Tim Pembina SAMSAT No. Pol JUKLAK/04/XI/2000, Nomor 973 – 554, dan Nomor JUKLAK/03/XI/2000 tentang Pedoman Sarana dan Prasana Kantor Bersama SAMSAT, yaitu sebagai berikut:

Tabel III - 3
Ukuran Sarana dan Prasarana

NO	JENIS	TYPE (M ²)					KET.
		701 S/D 1000	501 S/D 750	251 S/D 500	101 S/D 250	<100	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	GEDUNG/R. UTAMA:						
	a. R. Tunggu WP	150	120	100	70	40	
	b. Ruang Pelayanan (Pendaftaran, Penetapan dan Penyerahan)	200	150	120	80	60	
	c. R. Formulir	9	9	9	9	9	
	d. R. Pengendalian Kompu- ter	16	16	16	16	16	
	e. Ruang Arsip	150	130	110	80	50	
	f. R. Koordinator/KUPT/ Jasa Raharja	27	24	21	18	18	
	g. Gudang	12	12	12	9	9	
	h. R. Rapat/Pertemuan	60	40	24	18	18	
	i. Warung Informasi	9	9	9	9	9	
	j. Fiskal/Mutasi/BPKB	16	16	12	9	9	
	k. WC/Toilet Pegawai	24	21	18	12	12	
	Sub Jumlah	673	547	451	330	250	
2.	GEDUNG/R. PENDUKUNG:						
	a. R. Workshop/TNKB	21	6	12	9	6	
	b. Penjagaan	9	9	6	6	9	
	c. R. Administrasi/Check Fisik	21	18	12	9	6	
	d. Generator	12	12	9	6	9	
	e. R. Foto Copy	12	12	12	9	9	
	f. Halaman Parkir/Upacara	1.600	1.900	800	500	300	Sesuai Situasi dan Kondisi
	Sub Jumlah	1.675	1.967	851	539	339	
3.	FASILITAS UMUM:						
	a. Kantin	30	30	27	24	18	
	b. Tempat Ibadah	60	48	32	20	20	
	c. Toilet/WC Wajib Pajak	24	21	18	12	12	
	d. Fasilitas Bank	-	-	-	-	-	Sesuai Kebutuhan
	Sub Jumlah	114	99	77	56	50	
Jumlah 1 + 2 + 3		2.462	2.613	1.379	925	639	

Sumber: Lampiran II Keputusan Tim Pembina SAMSAT Pusat, No. Pol. JUKLAK/04/XI/2000, Nomor 973 – 554, Nomor JUKLAK/03/XI/2000.

Terkait dengan Sarana dan prasarana pelayanan, beberapa hal yang dapat direkomendasikan untuk mengatasi permasalahannya adalah:

1. Perlu dilakukan upaya Peningkatan kualitas sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan pelayanan yang layak. Dalam hal ini pengadaan dan penyediaan sarana dan prasarana minimal sesuai dengan keputusan bersama perlu diupayakan. Komitmen terhadap pemenuhan sarana dan prasarana sesuai dengan standar dan kebutuhan hendaknya menjadi suatu pertimbangan penting dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan itu sendiri. Yang tidak kalah pentingnya juga perlu dilakukan pengerjaan program dan pemeliharannya secara intensif, mengingat kondisi saat ini program dan pemeliharannya masih sangat terbatas.
2. Pemeliharaan terhadap keberadaan sarana dan prasarana juga perlu diperhatikan, agar kenyamanan, kebersihan, dan kerapian serta ketertiban dapat diciptakan. Untuk itu, perlu peningkatan kemampuan personal (pegawai) dalam melakukan pemeliharaan.
3. Pengadaan barang atau sarana tertentu melalui program **leasing**, dapat pula dilakukan sebagai salah satu alternatif, apabila kemampuan anggaran untuk melakukan pembelian, dan ketersediaan SDM-nya masih kurang. Dalam hal ini perlu diperhitungkan nilai-nilai efisiensi, efektivitas, dan nilai ekonomisnya, sehingga optimalisasi pelayanan dapat terwujud, penerimaan pajak sebagai salah satu sumber PAD pun dapat meningkat.

D. Anggaran Keuangan

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa mekanisme anggaran yang ada selama ini dirasakan masih belum optimal dalam mendukung percepatan pelayanan yang dibutuhkan di lapangan. Sehingga seringkali akibat dari mekanisme tersebut, ada pelayanan kepada masyarakat seringkali mengalami keterlambatan. Dengan demikian mekanisme anggaran ini, walaupun tidak secara lebih mendalam dikaji dalam penelitian ini, namun termasuk yang direkomendasikan untuk dikaji ulang dengan mempertimbangkan kebutuhan di lapangan. Salah satunya dengan mempertimbangkan model pengalokasian anggaran untuk Kantor UPPD, khususnya untuk pos-pos yang sifatnya langsung berhubungan dengan pelayanan kepada WP, dengan mempertimbangkan beban tugas dan volume pekerjaan masing-masing.

BAB IV

ANALISIS MEKANISME PEMUNGUTAN PKB DAN BBNKB

A. Mekanisme Pelaksanaan Pemberian Layanan

Pembahasan tentang mekanisme pemungutan PKB dan BBNKB tidak dapat dilepaskan dari mekanisme pelayanan secara keseluruhan yang dilakukan oleh Kantor Bersama SAMSAT, karena pemungutan PKB dan BBNKB merupakan bagian dari proses yang terintegrasi yang melibatkan tiga institusi yaitu Kepolisian, DIPENDA, dan PT. Jasa Raharja. Dengan demikian, maka baik atau buruknya sistem pelayanan PKB dan BBNKB akan dipengaruhi oleh baik atau buruknya pelayanan pada segmen-segmen layanan yang lainnya. Atas dasar hal tersebut, maka analisis secara parsial tentang mekanisme pelayanan pemungutan PKB dan BBNKB sulit untuk dilakukan tanpa memperhatikan bagian yang lainnya dari proses yang terintegrasi tersebut. Oleh karena itu, analisis yang dilakukan di dalam kajian ini pun lebih bersifat umum terhadap keseluruhan mekanisme pelayanan yang dilakukan di Kantor Bersama SAMSAT.

Secara empirik, berdasarkan informasi yang diperoleh dari Kepala UPPD se-Jawa Barat, bahwasanya mekanisme pelayanan yang diberikan relatif sama yaitu mengacu kepada Instruksi Bersama Kepala Kepolisian RI, Dirjen Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah, dan Direktur Utama PT. Jasa

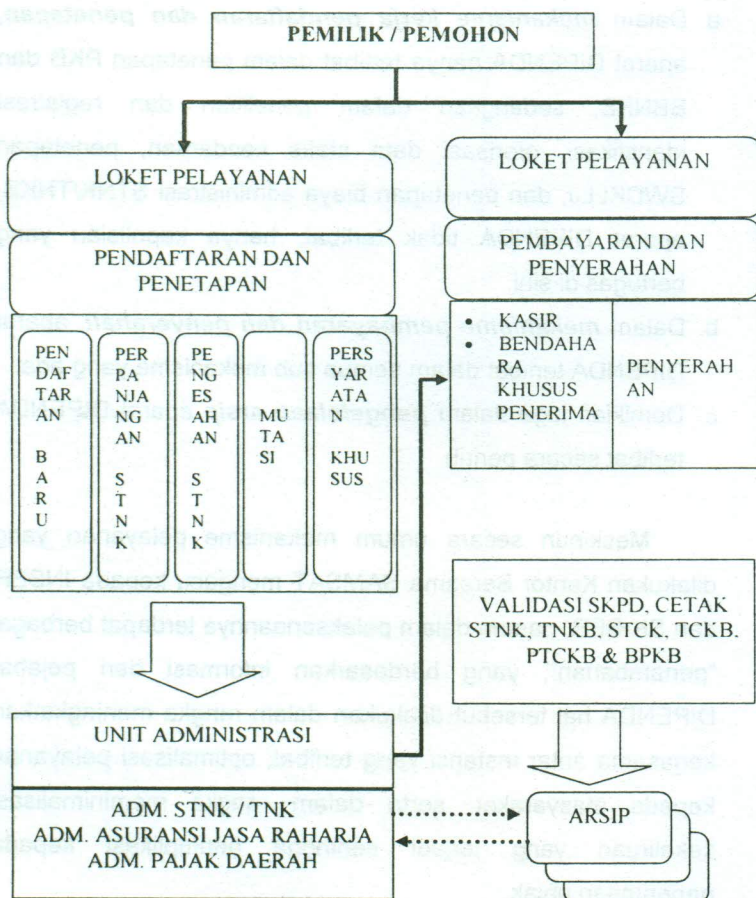
Raharja (Persero) Nomor INS/03/M/X/1999, Nomor 29 Tahun 1999, Nomor 6/IMK.014/1999, dan Keputusan Bersama Kepala Kepolisian RI, Dirjen Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah, dan Direktur Utama PT. Jasa Raharja (Persero) Nomor Skep/06/x/1999, Nomor 973-1228, Nomor SKEP/02/X/1999. Namun demikian, dalam hal-hal teknis tertentu, mekanisme pelayanan sedikit terdapat modifikasi, seperti pemberian nomor urut kepada pelanggan yang akan melaksanakan kewajibannya.

Pada dasarnya mekanisme pelayanan yang dilakukan berdasarkan INBER dan SK-BER tersebut hanya melibatkan dua loket yaitu Loker Pendaftaran dan Penetapan serta Loker Pembayaran dan Penyerahan. Adapun mekanisme pelayanan yang diberikan oleh Kantor Bersama SAMSAT secara umum dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pendaftaran dan Penetapan. Mekanisme ini meliputi enam tahapan yaitu tahap penelitian dan registrasi identifikasi, otorisasi data status kendaraan, penetapan PKB dan BBNKB, penetapan SWDKLLJ, penetapan biaya administrasi STNK/TNKB, dan pelayanan korektor.
2. Pembayaran dan penyerahan. Mekanisme ini meliputi penerimaan pembayaran, validasi STNK/pencetakan STNK dan penyediaan TNKB/penyediaan peneng, dan penyerahan STNK, TNKB, dan peneng.
3. Pengelolaan arsip.

Secara umum mekanisme pendaftaran, pembayaran dan penyerahan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.1
Mekanisme Pelayanan Pada Kantor Bersama SAMSAT
Berdasarkan INBER dan SK-BER



Memperhatikan mekanisme pelayanan yang dilakukan di Kantor Bersama SAMSAT sebagaimana dalam INBER dan SK-BER, nampak bahwa pelayanan-pelayanan yang melibatkan Dinas Pendapatan hanya dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. Dalam *mekanisme kerja pendaftaran dan penetapan*, aparat DIPENDA hanya terlibat dalam penetapan PKB dan BBNKB, sedangkan dalam penelitian dan registrasi identifikasi, otorisasi data statis kendaraan, penetapan SWDKLLJ, dan penetapan biaya administrasi STNK/TNKB, aparat DIPENDA tidak terlibat, hanya kepolisian yang bertugas di sini.
- b. Dalam *mekanisme pembayaran dan penyerahan*, aparat DIPENDA terlibat dalam semua sub mekanisme yang ada.
- c. Demikian juga dalam *pengelolaan arsip* aparat DIPENDA terlibat secara penuh.

Meskipun secara umum mekanisme pelayanan yang dilakukan Kantor Bersama SAMSAT mengacu kepada INBER dan SK-BER, namun dalam pelaksanaannya terdapat berbagai "penambahan", yang berdasarkan informasi dari pejabat DIPENDA hal tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan kerjasama antar instansi yang terlibat, optimalisasi pelayanan kepada masyarakat, serta dalam rangka meminimalisasi kekeliruan yang terjadi sehingga berimplikasi kepada penerimaan pajak.

Penambahan tersebut antara lain, bahwasannya berdasarkan INBER dan SK-BER petugas penelitian dan registrasi identifikasi harus berasal dari Kepolisian Republik Indonesia. Dalam pelaksanaannya, petugas pada tahap ini tidak hanya berasal dari Kepolisian sebagaimana dalam INBER dan SK-BER, melainkan dimasukkan pula aparat DIPENDA. Pemasukan aparat DIPENDA tersebut dalam rangka meminimalisir kekeliruan dalam tahap penetapan, karena apabila terjadi kekeliruan dalam tahap penelitian dan registrasi identifikasi, selanjutnya akan berimplikasi kepada ketidaktepatan besarnya pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak atau yang harus diterima Pemerintah Daerah. Sementara itu, khusus untuk pendaftaran STCK dan TCKB merupakan kewenangan Kepolisian dan PT. Jasa Raharja.

Memperhatikan kondisi ini, nampak bahwa “penyimpangan” dalam mekanisme pelayanan yang diberikan SAMSAT umumnya atau DIPENDA khususnya berangkat dari ketidakpercayaan terhadap petugas yang berasal dari instansi lain. Menurutnya, berdasarkan pengalaman empirik sering terjadi kekeliruan dalam melakukan penelitian dan registrasi identifikasi sehingga berimplikasi terhadap ketidaktepatan dalam penetapan besarnya PKB dan BBNKB.

Demikian juga secara umum mekanisme pelayanan yang diberikan relatif sama antar UPPD, namun dalam teknis pelaksanaannya terdapat UPPD yang melakukan berbagai inovasi dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan

kepada wajib pajak. Misalnya, setiap UPPD diwajibkan melaksanakan mekanisme *first in first out (FIFO)*, kemudian diantara inovasi yang dikembangkan di beberapa UPPD, bahwa dalam pelaksanaan mekanisme FIFO tersebut ditambahkan sistem pemberian nomor antrian bagi wajib pajak untuk mempermudah pelaksanaan mekanisme tersebut.

Berdasarkan kondisi riil pelayanan tersebut, nampak bahwa dilihat dari ketentuan yang berlaku secara umum mekanisme pelayanan yang dilakukan oleh setiap kantor UPPD tidak terjadi kesenjangan, artinya mekanisme pelayanan telah menempuh aturan yang jelas dan sesuai. Adanya kreativitas dan inovasi dalam strategi operasional pelayanan hanya menunjukkan bahwa masih terdapat peluang perbaikan dalam mekanisme pelayanan yang ada.

Selanjutnya, dibandingkan dengan dimensi teoritis, Malcolm Baldrige misalnya merumuskan empat elemen dasar yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap kualitas pelayanan suatu organisasi. Satu diantaranya adalah "sistem" yang diartikan sebagai proses yang ditentukan dan didesain dengan baik untuk memenuhi kualitas pelanggan dan kebutuhan prestasi organisasi pemberi layanan. Dilihat dari dimensi ini, mekanisme pelayanan dengan hanya terdiri dari dua loket (sebagai hasil pengurangan dari kondisi sebelumnya yang 5 loket) merupakan proses yang didesain untuk mempermudah wajib pajak dalam menerima layanan SAMSAT.

Masih berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan dari sisi mekanisme pelayanan, diperlukan keterlibatan masyarakat dalam hal ini wajib pajak dalam mekanisme yang diciptakan. Keterlibatan masyarakat dalam hal ini sering disebut sebagai *citizen engagement*. Di antara prinsip yang harus diperhatikan dalam *citizen engagement* yang berkaitan dengan mekanisme pemberian layanan di tingkat daerah adalah bahwasanya sistem pelayanan harus mengandung pendidikan kepada masyarakat, terbuka atau transparan, dan fleksibel, (Rogers, Steve, Performance Management in Local Government, General Editors: Michael Clarke and John Stewart, Longman, 1990: 238).

Apabila ketiga prinsip tersebut dihubungkan dengan kondisi mekanisme pelayanan pemungutan PKB dan BBNKB yang dilakukan oleh Kantor UPPD di Jawa Barat, maka dapat dievaluasi sebagai berikut:

- Dilihat dari muatan pendidikan publik, nampak bahwa mekanisme pelayanan yang ada saat ini masih kurang. Hal ini dibuktikan dengan kurang terlibatnya masyarakat wajib pajak dalam melakukan penilaian terhadap sistem yang berlaku. Padahal, sistem pelayanan yang baik harus meletakkan proses dalam konteks membantu publik dalam memberikan penilaian, sehingga terjadi proses pendidikan publik mengenai kebutuhan akan perubahan, demi tercapainya kualitas pelayanan yang terus meningkat.

- Dilihat dari dimensi keterbukaan atau transparansi, mekanisme pelayanan PKB dan BBNKB yang ada saat ini nampaknya belum sepenuhnya dipahami oleh masyarakat. Padahal dalam sistem pelayanan yang baik, mekanisme pelayanan itu harus terbuka atau transparan. Artinya, prosedur operasi standar (*Standard Operating Procedure*) berupa kebijakan Pemerintah Propinsi tentang mekanisme pelayanan PKB dan BBNKB harus difahami oleh masyarakat. Kurangnya kegiatan sosialisasi merupakan faktor utama yang menyebabkan kekurangfahaman masyarakat akan mekanisme pelayanan yang diberikan.

- Dilihat dari dimensi fleksibilitas juga nampaknya mekanisme layanan yang diberikan masih perlu disempurnakan. Fleksibilitas dalam konteks ini tidak diartikan sebagai ketidakkonsistenan sistem dan prosedur pelayanan, melainkan pemberian toleransi yang dibakukan dalam rangka mengakomodasi kasus-kasus tertentu yang sama-sama harus mendapatkan layanan. Sebagai contoh, apakah perlu ada perlakuan yang berbeda terhadap pembayar pajak yang sudah lanjut usia? Apakah ada perbedaan perlakuan terhadap pembayar pajak yang tepat waktu dan terlambat? dan lain-lain. Jadi, prinsip ini perlu diperhatikan untuk mengakomodasi variasi dalam berbagai hal yang berkaitan dengan pelayanan yang diberikan. Hal ini juga berkaitan dengan kebutuhan adaptasi proses, apabila terjadi perkembangan lingkungan. Prinsip ini mengharuskan

adanya sikap kolaboratif antara aparat DIPENDA dengan masyarakat wajib pajak.

Mekanisme pelayanan PKB dan BBNKB secara riil di lapangan dan dilihat dari ketentuan yang berlaku yang didasarkan kepada INBER dan SK-BER, dibandingkan dengan konsepsi pelayanan prima yang mencoba mengangkat sisi partisipasi masyarakat wajib pajak, nampak masih terdapat beberapa celah kesenjangan. Hal ini sebenarnya dapat dijadikan peluang bagi DIPENDA dalam meningkatkan penerimaan PKB dan BBNKB-nya melalui peningkatan kualitas mekanisme pelayanan dengan menutup berbagai kesenjangan sebagaimana dipaparkan di atas.

Masih dalam konteks mekanisme pelayanan, didapatkan informasi tentang penyamarataan mekanisme pelayanan bagi yang baru mendaftar dan bagi yang mau daftar ulang. Baik yang baru ataupun yang daftar ulang harus melalui proses pengecekan fisik dan proses-proses yang lainnya, padahal khusus bagi yang mau daftar ulang data dan informasi mengenai kendaraannya sebenarnya sudah dapat diakses sehingga informasi mengenai kondisi fisik dan sebagainya juga telah ada. Keadaan seperti ini menyebabkan rendahnya penilaian kualitas pelayanan. Untuk itu, bagi yang mau melakukan daftar ulang, tidak diperlukan pengecekan fisik kecuali kendaraan bermotor yang disinyalir atau dicurigai.

B. Mekanisme Koordinasi

INBER dan SK-BER tidak mengatur secara eksplisit mekanisme koordinasi. Tugas melaksanakan koordinasi yang dimiliki oleh Seksi PKB/BBNKB ditemukan dalam KEPGUB Nomor 65 Tahun 2002 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Rincian Tugas UPTD di Lingkungan Dinas Pendapatan Propinsi Jawa Barat. Salah satu fungsi Seksi PKB/BBNKB adalah *melaksanakan koordinasi tugas pelayanan di Bidang Pungutan PKB/BBNKB*. Sedangkan dalam rincian tugasnya disebutkan bahwa salah satu rincian tugas Seksi PKB/BBNKB adalah *melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait*. Meskipun fungsi dan uraian tugas Seksi PKB/BBNKB tersebut secara eksplisit ada dalam KEPGUB, namun secara operasional tidak dirumuskan mekanismenya.

Memang koordinasi merupakan fungsi yang melekat pada semua institusi tatkala kegiatan yang dilaksanakannya berhubungan dengan instansi lain. Namun, untuk operasionalisasinya memerlukan suatu media baik formal yang bersifat mengikat semua yang terkait maupun informal yang tidak mengikat. Media formal yang biasa digunakan dalam koordinasi antara lain rapat-rapat koordinasi dan forum lainnya yang diatur secara formal dan terstruktur dalam suatu ketentuan yang disepakati bersama oleh pihak-pihak yang terkait. Sedangkan media informal, seringkali secara implisit terjadi pada saat kegiatan berlangsung.

Dalam konteks ini, tidak adanya media koordinasi yang formal dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi ke-SAMSAT-an, menyebabkan keengganan pihak-pihak tertentu untuk melakukannya, dan memberikan peluang untuk terjadinya "penyimpangan" dalam pemberian pelayanan. Akibatnya, pelaksanaan kegiatan oleh suatu pihak tertentu akan mengganggu kegiatan pihak lainnya yang terkait, apalagi jika kegiatan- kegiatan yang dilaksanakan tersebut bersifat sekuensial atau tahapan, sehingga ketidaktepatan pada suatu sekuen tertentu akan menyebabkan tidak optimalnya kegiatan pada tahap-tahap berikutnya. Atas dasar hal tersebut, aspek koordinasi dalam pelayanan pemungutan PKB/BBNKB dan pelayanan lain yang terkait merupakan hal penting yang menjadi fokus kajian ini.

Berdasarkan fenomena empirik dan persepsi aparat yang diperoleh selama proses penelitian, ditemukan adanya beberapa permasalahan, kejanggalan, kerancuan ataupun disorientasi dalam penyelenggaraan pelayanan di Kantor Bersama SAMSAT yang secara otomatis didalamnya terdapat pelayanan pemungutan PKB dan BBNKB. Permasalahan yang berkembang, di antaranya disebabkan oleh kurangnya koordinasi antar berbagai pihak yang terkait, yang secara garis besar dapat dikategorikan ke dalam beberapa kategori sebagai berikut: kurangnya koordinasi fungsional dan koordinasi institusional, serta kurangnya koordinasi horizontal dan koordinasi vertikal. Mengenai berbagai permasalahan ini dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Kurangnya Koordinasi Fungsional

Dalam ilmu manajemen terdapat fungsi-fungsi yang melekat dalam suatu organisasi baik publik maupun privat. Fungsi-fungsi manajemen tersebut berjumlah banyak sekali, namun dalam skala makronya terdapat empat fungsi pokok yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian dan pelaksanaan (*organizing and actuating*), serta pengawasan (*controlling*). Perencanaan biasanya merupakan fungsi pertama yang harus ditempuh sebagai suatu pedoman atau arah kemana suatu organisasi harus menuju. Untuk dapat menjamin adanya output atau unjuk kerja yang optimal, perencanaan harus memperhatikan standar atau tolok ukur yang harus dinilai pada tahap pengawasan (*performance appraisal*). Selanjutnya, hasil kerja dan hasil pengawasan perlu diolah dan dianalisis sebagai umpan balik menyusun perencanaan berikutnya.

Dalam kaitan dengan pelayanan Kantor Bersama SAMSAT, seluruh fungsi manajemen di atas selalu membutuhkan adanya koordinasi antar instansi terkait yang ada di Kantor Bersama SAMSAT. Dengan kata lain, koordinasi selalu dibutuhkan sejak penyusunan perencanaan hingga pengawasan. Adapun keterkaitan antara koordinasi dengan berbagai fungsi manajemen dapat disederhanakan dalam bentuk model di bawah ini.

Kenyataan empirik di lapangan (berdasarkan angket dan FGD) menunjukkan bahwa koordinasi fungsional memang lebih banyak bersifat informal saat pekerjaan itu dilakukan atau pertemuan-pertemuan insidental tatkala ditemukan permasalahan, atau tatkala akan dilakukan kegiatan-kegiatan oleh pihak tertentu, misalnya jika akan dilakukan razia kendaraan bermotor. Koordinasi fungsional secara formal dan terstruktur tidak dilakukan dengan baik. Setiap fungsi manajemen yang berkaitan dengan tugas dan fungsi institusi di Kantor Bersama SAMSAT, baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi tidak dikoordinasikan dengan baik. Artinya, setiap institusi yang ada di Kantor Bersama SAMSAT membawa misi masing-masing yang kemudian berimplikasi kepada parsialisasi dalam fungsi-fungsi manajemen tersebut. Terjadinya parsialisasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen (kurangnya koordinasi fungsional) tersebut disebabkan oleh *tidak adanya kesamaan orientasi pertanggungjawaban*. Dalam hal ini, aparat kepolisian bertanggung jawab kepada Kasatlantas, aparat DIPENDA bertanggung jawab kepada Kepala UPPD, dan aparat PT. Jasa Raharja juga bertanggung jawab kepada atasannya. Mekanisme pertanggung jawaban mereka tidak melalui koordinator yang ada. Dengan kata lain koordinator dalam hal ini relatif tidak berfungsi secara operasional.

2. Kurangnya Koordinasi Institusional/Kelembagaan Baik Horizontal Maupun Vertikal

Di samping koordinasi fungsional, koordinasi institusi juga merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan Kantor Bersama SAMSAT. Dalam hubungan ini, kelembagaan yang saling terkait baik yang ada di Kantor Bersama SAMSAT maupun kelembagaan terkait lain yang ada di luar Kantor Bersama SAMSAT yang berkaitan dengan pemungutan PKB dan BBN-KB meliputi UPPD, DIPENDA Propinsi, Kepolisian, dan PT. Jasa Raharja.

Kenyataan empirik (berdasarkan angket dan FGD) menunjukkan bahwa baik koordinasi institusional vertikal maupun koordinasi instansional horizontal nampaknya masih kurang baik. Kurangnya koordinasi institusional vertikal terjadi terutama antara DIPENDA Propinsi dengan UPPD yang secara otomatis berimplikasi kepada kurangnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh Kasi PKB/BBNKB. Ilustrasi konkrit mengenai hal ini antara lain dalam hal penetapan NJKB. Ketika daerah (UPPD) meminta informasi tentang NJKB yang belum ada daftarnya, respon DIPENDA Propinsi relatif lamban, sehingga terjadi pengalihan objek pajak ke daerah lain. Kurangnya koordinasi juga sering terjadi tatkala UPPD mengajukan kebutuhan baik personil maupun sarana dan prasarana disamping lamban dalam pemenuhannya juga seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan daerah (UPPD).

Demikian juga koordinasi institusional horizontal pada setiap level juga masih kurang baik. Kurangnya koordinasi antar (aparatus) instansi yang ada di Kantor Bersama SAMSAT disebabkan oleh tidak adanya suatu media formal yang bisa digunakan dalam berkoordinasi. Penunjukan koordinator SAMSAT berasal dari Kepolisian tidak menjamin terjalannya koordinasi dengan baik, karena orientasi pertanggung jawaban setiap aparat yang ada di Kantor Bersama SAMSAT bukannya ke koordinator melainkan kepada atasan masing-masing, dengan targetnya masing-masing, sehingga koordinator pun tidak berfungsi secara baik. Terlebih lagi, penetapan koordinator secara tetap berasal dari satu institusi menyebabkan kecemburuan institusi lain yang disinyalir juga memunculkan efek dominasi dari satu institusi tersebut, terutama dalam rekrutmen personil SAMSAT.

Tidak hanya koordinasi institusional horizontal pada level bawah (Aparatus di Kantor Bersama SAMSAT) yang kurang baik, tetapi juga pada level pusat (Propinsi) yang secara otomatis berimplikasi kepada kurangnya koordinasi pada level bawah, sehingga kualitas pelayanan kepada masyarakat wajib pajak menjadi kurang baik. Kurangnya koordinasi institusional horizontal pada level pusat terlihat dari kurang berfungsinya Tim Pembina SAMSAT, yang anggotanya terdiri dari Sekda Propinsi, Kapolda, dan Kepala Kantor Wilayah PT. Jasa Raharja.

C. Mekanisme Pengendalian dan Pemantauan

Pertanggung jawaban dan akuntabilitas merupakan dua kata yang tak dapat dipisahkan dari tuntutan keterbukaan. Untuk menciptakan akuntabilitas tersebut dibutuhkan piranti yang ampuh dan dapat digunakan secara operasional. Salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk membantu menciptakan akuntabilitas tersebut adalah Pemantauan dan Pengendalian atau Monitoring dan Evaluasi yang dilakukan oleh pihak yang mempunyai kompetensi untuk melakukan fungsi ini, sehingga berimplikasi terhadap perbaikan kinerja pelayanan pada masa yang akan datang.

Pemantauan dan pengendalian terhadap kegiatan pemungutan PKB dan BBNKB yang dilakukan oleh DIPENDA di Kantor Bersama SAMSAT pada dasarnya tidak berbeda dengan pemantauan dan pengendalian yang dilakukan terhadap UPPD secara keseluruhan, yaitu terdiri dari BAWASDA dan BPK. Dalam konteks SAMSAT secara keseluruhan, terdapat Tim Pembina SAMSAT yang juga mempunyai fungsi melakukan pemantauan dan pengendalian terhadap kinerja SAMSAT secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian melalui angket dan FGD terungkap bahwa pemantauan dan pengendalian yang dilakukan oleh BAWASDA dan BPK sudah berjalan, hanya saja frekuensinya tidak tetap dan antar UPPD tidak sama. UPPD yang mempunyai kapasitas dan kemampuan atau

potensi penerimaannya besar cenderung lebih sering mendapatkan pengawasan terutama oleh BPK dibandingkan dengan UPPD yang mempunyai potensi kecil. Dari kenyataan ini menimbulkan kesan bahwa pengawasan atau pemantauan dan pengendalian bukan semata-mata untuk menjaga pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku, melainkan lebih berorientasi kepada mencari kesalahan dan pembenaran di luar aturan yang legal (penyimpangan). Atas dasar kenyataan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kurang optimalnya kinerja pelayanan dalam pemungutan PKB dan BBNKB di UPPD yang mempunyai potensi besar, disebabkan oleh pengawasan yang tidak berorientasi kepada pencegahan terjadinya penyimpangan melainkan berorientasi kepada mencari-cari kesalahan. Sementara itu, kurang optimalnya kinerja pelayanan di UPPD yang mempunyai potensi kecil disebabkan antara lain oleh kurangnya pemantauan dan pengendalian dari institusi fungsional.

Karena kinerja institusi lain yang ada dalam SAMSAT berpengaruh terhadap kinerja pelayanan pemungutan PKB dan BBNKB, maka peran Tim Pembina SAMSAT, meskipun tidak hanya berfungsi memantau dan mengendalikan Seksi PKB dan BBNKB di UPPD, sangat menentukan kinerja pelayanan maupun kinerja penerimaan PKB dan BBNKB. Dengan kata lain masih belum optimalnya kinerja pelayanan dan kinerja penerimaan PKB dan BBNKB yang dilakukan oleh Seksi PKB dan BBNKB yang ada di Kantor Bersama SAMSAT

disebabkan antara lain oleh tidak berfungsinya Tim Pembina SAMSAT.

Atas dasar kondisi riil sebagaimana diuraikan di atas, maka mekanisme pemantauan dan pengendalian yang dapat dikembangkan dalam peningkatan kinerja pelayanan Kantor Bersama SAMSAT dalam pemungutan PKB dan BBNKB adalah meningkatkan fungsi pengawasan masyarakat (WASMAS), pengawasan melekat (dari atasan langsung), serta restrukturisasi Tim Pembina SAMSAT agar menjadi lebih operasional, dalam hal ini keanggotaan Tim Pembina SAMSAT tidak ex-officio dari pejabat-pejabat seperti saat ini, melainkan perlu dibentuk secara mandiri atau keanggotaannya adalah orang atau pejabat yang memang membidangi.

BAB V

ANALISIS KINERJA HASIL SISTEM PEMUNGUTAN PKB DAN BBNKB

Ada dua variabel penting untuk melihat kinerja hasil sistem pemungutan PKB dan BBNKB sebagaimana digambarkan dalam model penelitian pada Bab I di muka yaitu kinerja pelayanan dan kinerja penerimaan. Kedua variabel tersebut secara teoritis, sebagaimana dijelaskan pada Bab II, mempunyai keterkaitan yang sangat erat. Penerimaan merupakan fungsi positif dari pelayanan yang diberikan. Artinya, jika pelayanan baik maka penerimaan akan baik pula, dan jika pelayanan tidak baik maka penerimaan akan rendah.

Sebagaimana disebutkan di muka, bahwa untuk bisa memahami kinerja hasil pelayanan yang dicapai dalam pelayanan PKB dan BBNKB, perlu dipahami model kesenjangan pelayanan (*The Service Gap Model*). Model kesenjangan pelayanan ini antara lain telah dikembangkan oleh Zeithaml et.al. (1990) sebagai kerangka analisis untuk mengevaluasi permasalahan yang berkaitan dengan kualitas pelayanan, berdasarkan kesenjangan-kesenjangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh masyarakat konsumen dan apa yang dirumuskan dan ditetapkan oleh lembaga dan petugas pemberi pelayanan.

Sementara itu, untuk melihat kinerja penerimaan, harus dipahami upaya pajak (*tax effort*) yang dilakukan. Upaya pajak

tidak lain dari realisasi penerimaan dibandingkan dengan potensi yang ada. Dengan kata lain, upaya pajak merupakan rasio realisasi penerimaan pajak terhadap potensinya. Apabila target PKB dan BBNKB ditetapkan sesuai dengan potensi yang sebenarnya, maka rasio realisasi terhadap target dapat dianggap sebagai upaya pajak.

A. Analisis Kesenjangan Antara Harapan Masyarakat Dengan Persepsi Lembaga (*Manajemen*)

Kesenjangan ini merupakan perbedaan yang terjadi antara apa yang diharapkan masyarakat dengan apa yang dipersepsi oleh manajemen pemberi pelayanan sebagai kebutuhan atau harapan masyarakat. Pihak lembaga/manajemen dalam hal ini tidak memahami bagaimana pelayanan kepada masyarakat/konsumen mereka harus dirancang, dan tidak mengetahui dukungan pelayanan bagaimana yang diharapkan oleh masyarakat untuk memperoleh sesuatu layanan tertentu.

Analisis kesenjangan ini dapat dilihat dengan cara membandingkan antara tujuan pelayanan yang ditetapkan sebagaimana tercantum dalam berbagai ketentuan dan dokumen yang dijadikan acuan oleh Seksi PKB dan BBNKB di Kantor Bersama SAMSAT dengan harapan masyarakat terhadap indikator-indikator pelayanan. Untuk melihat harapan masyarakat, dapat digunakan persepsi mereka terhadap tingkat kepentingan setiap indikator pelayanan tersebut.

Apabila masyarakat menganggap suatu indikator adalah penting, maka dapat disimpulkan bahwa masyarakat mengharapkan indikator tersebut dapat diberikan oleh aparat pemberi layanan dengan baik. Sebaliknya jika masyarakat menganggap suatu indikator tidak penting, maka dapat ditafsirkan bahwa masyarakat tidak berharap banyak terhadap indikator tersebut.

Atas dasar hal tersebut, nampak bahwa dalam berbagai ketentuan yang berlaku, bahkan dalam visi DIPENDA, kualitas pelayanan menjadi prioritas dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Dengan kata lain *political will* dari para pimpinan DIPENDA untuk meningkatkan kualitas pelayanan cukup tinggi. Dengan demikian, sudah semestinya upaya untuk mewujudkan visi pelayanan DIPENDA, maka peningkatan kualitas pelayanan juga harus dilakukan oleh unit-unit pelaksana teknis yang ada di lingkungan DIPENDA tersebut, termasuk oleh Kantor Bersama SAMSAT berkenaan dengan pelayanan pemungutan PKB dan BBNKB.

Selanjutnya, untuk melihat keinginan masyarakat akan pelayanan yang diberikan Kantor Bersama SAMSAT dalam pemungutan PKB dan BBNKB, dapat dilihat dari respon mereka terhadap tingkat kepentingan indikator-indikator layanan. Hasil penelitian lapangan dengan menggunakan angket dapat dilihat harapan masyarakat wajib pajak sebagai berikut:

Tabel V - 1

**Tingkat Kepentingan Indikator Layanan
Berdasarkan Penilaian Wajib Pajak**

Indikator Kualitas Pelayanan	Rata-rata Nilai	Standar Deviasi	Nilai Baku Z-Hitung Untuk Uji Rata-rata	Kesimpulan Hasil Pengujian	Ranking
Ketanggapan	2,61	0,49	3,27	PTG	1
Ketepatan	2,6	0,49	3,24	PTG	2
Tanggung jwb	2,58	0,5	3,16	PTG	3
Keramahan	2,56	0,5	3,11	PTG	4
Kecepatan	2,55	0,5	3,09	PTG	5
Penget & Keterampilan	2,55	0,5	3,08	PTG	6
Keamanan	2,52	0,5	3,01	PTG	7
Kejelasan petunjuk	2,52	0,5	3,01	PTG	8
Kejelasan informasi	2,5	0,5	2,98	PTG	9
Kesopanan	2,48	0,5	2,93	PTG	10
Kelengkapan fasilitas	2,47	0,5	2,92	PTG	11
Kepedulian thd kebersihan	2,41	0,5	2,84	PTG	12
Motivasi	2,42	0,53	2,68	PTG	13
Pemahaman kebutuhan WVP	2,4	0,52	2,66	PTG	14
Kerapihan	2,39	0,53	2,65	PTG	15
Kesiapan dikritik	2,38	0,52	2,64	PTG	16
Kemudahan mhbhg petugas	2,35	0,51	2,63	PTG	17
Kesesuaian dg kebutuhan	2,31	0,5	2,61	PTG	18
Kepedulian thd WP	2,45	0,56	2,58	PTG	19
Kepastian Hkm	2,5	0,59	2,53	PTG	20
Kesetaraan	2,37	0,55	2,49	PTG	21
Kesesuaian dg prosedur	2,34	0,57	2,36	PTG	22
Lokasi	2,32	0,57	2,32	PTG	23
Kesederhanaan	2,18	0,64	1,84	PTG	24

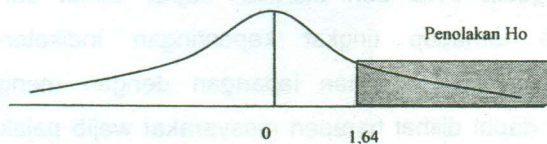
Sumber: Data lapangan, Kuesioner diolah

Catatan: PTG = Penting; TDK = Tidak Penting

Ho: $\mu \leq 1$ (Tidak penting)

Ha: $\mu > 1$ (Penting)

Tingkat kepercayaan = 95% atau Alpha = 5 %, sehingga Z-tabel = 1,64



Berdasarkan hasil pengujian terhadap tingkat kepentingan setiap indikator layanan sebagaimana dapat dilihat pada tabel di atas, nampak bahwa harapan masyarakat akan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Kantor Bersama SAMSAT dalam pemungutan PKB dan BBNKB juga cukup tinggi. Dari 24 indikator yang ditanyakan kepada wajib pajak, semuanya dianggap penting.

Hal ini berarti bahwa masyarakat ternyata tidak hanya mempermasalahkan besar kecilnya pajak (dan biaya lainnya) yang harus dibayar, tetapi juga indikator-indikator lain yang berkaitan langsung pada saat mereka akan melaksanakan kewajibannya. Memperhatikan kenyataan ini, nampak tidak ada kesenjangan yang berarti (*significant*) antara keinginan masyarakat dengan persepsi aparat (dalam hal ini manajemen DIPENDA) dalam pelayanan PKB dan BBNKB.

Selanjutnya, atas dasar persepsi masyarakat terhadap kepentingan setiap indikator kualitas layanan, dapat ditetapkan prioritas kepentingannya. Berdasarkan data pada tabel 5.1 di atas nampak bahwa menurut masyarakat wajib pajak, yang paling penting dalam pemberian layanan PKB dan BBNKB adalah ketanggapan aparat terhadap berbagai keluhan yang disampaikan oleh wajib pajak. Hal ini berarti bahwa, untuk meningkatkan kepuasan wajib pajak, maka tingkat responsivitas aparat terhadap keluhan wajib pajak tatkala menemukan masalah, menjadi prioritas utama.

Tingkat kepentingan kedua adalah ketepatan dalam memberikan layanan. Dalam indikator ini, termasuk juga ketepatan dalam menetapkan jumlah biaya yang seharusnya dibayar oleh wajib pajak, serta ketepatan waktu sesuai dengan yang dijanjikan.

B. Analisis Kesenjangan Antara Persepsi Pelaksana Pemberi Layanan Dengan Persepsi Lembaga (Manajemen)

Kesenjangan ini merupakan perbedaan antara spesifikasi kualitas layanan yang ditetapkan oleh lembaga dengan persepsi para pelaksana pemberi layanan tentang jenis pelayanan dan kualitas yang diharapkan oleh masyarakat. Sebagai contoh, seringkali terjadi dalam upaya menurunkan biaya/tarif pelayanan, pimpinan lembaga menerapkan aturan yang membatasi petugas pelayanan dalam melaksanakan tugasnya, termasuk melarang kontak langsung antara petugas dengan masyarakat yang dilayani. Kenyataan ini sebenarnya membatasi kemungkinan interaksi dengan masyarakat yang dapat digunakan untuk mengetahui apa sebenarnya harapan-harapan dan keinginan masyarakat atas pelayanan tertentu.

Untuk melihat kesenjangan ini, dapat dilakukan perbandingan antara persepsi aparat pelaksana tentang layanan yang diperoleh dari hasil penelitian menggunakan

angket dengan keinginan lembaga yang dapat dilihat dari berbagai ketentuan yang berlaku.

Sebagaimana diuraikan di atas, bahwa pada dasarnya keinginan lembaga dalam hal ini DIPENDA Propinsi untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat cukup tinggi, yang tercermin dari berbagai kebijakan termasuk dalam Rencana Strategis Dinas yang menempatkan pelayanan sebagai visi lembaga dan kemudian diturunkan kepada misi organisasi.

Sementara itu, berdasarkan hasil penelitian lapangan dengan menggunakan kuesioner dapat dilihat persepsi pelaksana pemberi layanan terhadap berbagai kebijakan dan indikator kualitas pelayanan yang harus diberikan. Hasil rekapitulasi persepsi aparat yang diambil secara sampling acak, dan kemudian diolah dan diuji secara statistik, dapat dilihat pada tabel berikut:

10	97%	98%	99%	100%
20	97%	98%	99%	100%
30	97%	98%	99%	100%
40	97%	98%	99%	100%



Tabel V - 2
Tingkat Kepentingan Indikator Layanan
Berdasarkan Penilaian Aparat

Indikator	Rata-rata Nilai	Standar Deviasi	Nilai Z-Hitung Untuk Uji Rata-rata	Kesimpulan Hasil Pengujian	Prioritas
Kecepatan	2,675	0,474342	3,53121	PTG	1
Kesesuaian	2,725	0,505736	3,410868	PTG	2
Keakuratan	2,575	0,500641	3,145969	PTG	3
Ketanggapan	2,575	0,500641	3,145969	PTG	4
Penget & Keteramp.	2,575	0,500641	3,145969	PTG	5
Kelengkap. fasilitas	2,575	0,500641	3,145969	PTG	6
Keramahan	2,5	0,50637	2,962263	PTG	7
Kepastian Hukum	2,5	0,50637	2,962263	PTG	8
Kesopanan	2,475	0,505736	2,91654	PTG	9
Kerapihan	2,475	0,505736	2,91654	PTG	10
Kejelasan Informasi	2,425	0,500641	2,846353	PTG	11
Kejelasan petunjuk	2,4	0,496139	2,82179	PTG	12
Kesetaraan	2,4	0,496139	2,82179	PTG	13
Kemudahan menghub. Petugas	2,275	0,452203	2,819533	PTG	14
Kesesuaian dg Kebutuhan	2,375	0,49029	2,804461	PTG	15
Lokasi	2,375	0,49029	2,804461	PTG	16
Pemahaman kebutuhan WP	2,3	0,464095	2,801148	PTG	17
Motivasi	2,4	0,545377	2,567032	PTG	18
Kepedulian thd WP	2,225	0,479717	2,55359	PTG	19
Kesederhanaan	2,25	0,493548	2,532681	PTG	20
Kesiapan dikritik	2,35	0,533494	2,53049	PTG	21
Keamanan	2,45	0,638508	2,27092	PTG	22
Tanggung Jawab	2,45	0,638508	2,27092	PTG	23
Kepedulian thd kebersihan	2,275	0,598609	2,129936	PTG	24

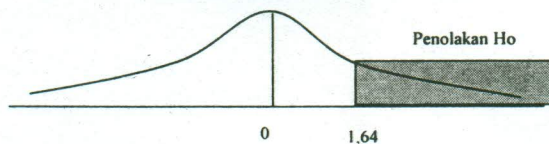
Sumber: Data lapangan, kuesioner diolah

Catatan: PTG = Penting; TDK = Tidak Penting

$H_0: \mu \leq 1$ (Tidak penting)

$H_a: \mu > 1$ (Penting)

Tingkat kepercayaan = 95% atau Alpha = 5 %, sehingga Z-tabel = 1,64



Dari Tabel 5.2 juga nampak bahwa menurut penilaian aparat, diantara 24 indikator layanan yang ada, 5 indikator terpenting adalah kecepatan, kesesuaian, keakuratan, ketanggapan, serta pengetahuan dan keterampilan.

C. Analisis Kesenjangan Antara Persepsi Aparat Dengan Persepsi Masyarakat Tentang Kepentingan Indikator Pelayanan

Berdasarkan hasil perhitungan tentang tingkat kepentingan indikator layanan sebagaimana terlihat pada Tabel 5.2 dan Tabel 5.3, nampak terdapat sedikit perbedaan persepsi antara aparat pelaksana pelayanan dengan wajib pajak. Menurut aparat, dalam memberikan pelayanan yang penting adalah cepat, apa yang diberikan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh wajib pajak, akurat dalam memberikan layanan, cepat tanggap terhadap keluhan wajib pajak, dan memiliki pengetahuan serta keterampilan yang memadai dalam memberikan layanan.

Sementara itu, menurut wajib pajak, selain cepat tanggap, cepat, dan akurat, yang tidak kalah pentingnya juga adalah tanggung jawab, dan ramah dalam memberikan layanan. Prioritas kepentingan setiap indikator layanan menurut aparat dan wajib pajak dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel V - 3**Perbandingan Prioritas Kepentingan Indikator Layanan Berdasarkan Penilaian Aparat dan Wajib Pajak**

Persepsi Aparat	Prioritas	Persepsi Wajib Pajak
Kecepatan	1	Ketanggapan
Kesesuaian	2	keakuratan
Keakuratan	3	Tanggung jwb
Ketanggapan	4	Keramahan
Penget. & Keteramp.	5	Kecepatan
Kelengkap. Fasilitas	6	Penget & Keterampilan
Keramahan	7	Keamanan
Kepastian Hukum	8	Kejelasan petunjuk
Kesopanan	9	Kejelasan informasi
Kerapihan	10	Kesopanan
Kejelasan Informasi	11	Kelengkapan fasilitas
Kejelasan petunjuk	12	Kepedulian thd kebersihan
Kesetaraan	13	Motivasi
Kemudahan menghubungkan. Petugas	14	Pemahaman kebutuhan WP
Kesesuaian dg Kebutuhan	15	Kerapihan
Lokasi	16	Kesiapan dikritik
Pemahaman kebutuhan WP	17	Kemudahan mhbhg petugas
Motivasi	18	Kesesuaian dg kebutuhan
Kepedulian thd WP	19	Kepedulian thd WP
Kesederhanaan	20	Kepastian Hkm
Kesiapan dikritik	21	Kesetaraan
Keamanan	22	Kesesuaian dg prosedur
Tanggung Jawab	23	Lokasi
Kepedulian thd kebersihan	24	Kesederhanaan

Sumber: Data lapangan, Tabel 5.1 dan Tabel 5.2, diolah

Lima indikator yang tidak terlalu penting menurut aparat adalah kesederhanaan, kesiapan dikritik, keamanan, tanggung jawab, dan kepedulian terhadap kebersihan dan kerapihan lingkungan. Sementara itu, menurut wajib pajak adalah kepastian hukum, kesetaraan dalam memperlakukan wajib pajak, kesesuaian dengan prosedur, lokasi kantor, dan kesederhanaan.

Dalam hal ini pun terdapat perbedaan antara persepsi aparat dengan persepsi wajib pajak. Hal penting berdasarkan hasil pengolahan tersebut adalah bahwasanya ternyata masyarakat wajib pajak menempatkan aturan dalam hal ini hukum dan prosedur pada peringkat bawah. Mereka tidak terlalu peduli terhadap hukum dan prosedur dibandingkan dengan indikator yang lainnya.

D. Persepsi Aparat tentang Kualitas Layanan Saat Ini (*Gap Antara Layanan yang Dijanjikan Dengan yang Diberikan*)

Kualitas layanan ideal menurut persepsi aparat pelaksana merupakan kualitas layanan yang dijanjikan, karena pada dasarnya aparat ingin memberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Sedangkan pelayanan yang dilakukan sehari-hari merupakan layanan yang benar-benar diberikan oleh aparat kepada masyarakat. Untuk mengetahui apakah terdapat kesenjangan antara layanan yang dijanjikan dengan layanan yang diberikan, dapat dilihat dari kualitas layanan yang diberikan saat ini menurut aparat dibandingkan dengan kondisi ideal, yaitu suatu kondisi dimana setiap indikator mempunyai kualitas layanan dengan nilai ideal 4 atau 5 (tinggi dan sangat tinggi). Berdasarkan penilaian aparat yang diambil secara sampling didapatkan sebagai berikut:

Tabel V - 4
Kualitas Layanan Berdasarkan Persepsi Aparat

Indikator	Rata-rata Nilai	Standar Deviasi	Nilai Z-Hitung Untuk Uji Rata-rata	Kesimpulan Hasil Pengujian	Ranking
Ketanggapan	3,775	0,619657	1,250693	S / R	1
Penget & Keteramp.	3,725	0,640012	1,132791	S / R	2
Kesesuaian	3,7	0,64847	1,079465	S / R	3
Keakuratan	3,625	0,585618	1,067248	S / R	4
Keramahan	3,6	0,590523	1,016048	S / R	5
Kecepatan	3,675	0,693837	0,97285	S / R	6
Kepastian Hukum	3,6	0,708918	0,846361	S / R	7
Keamanan	3,625	0,740322	0,844227	S / R	8
Kesesuaian dg Kebutuhan	3,475	0,598609	0,793506	S / R	9
Kesetaraan	3,525	0,678894	0,773316	S / R	10
Kesiapan dikritik	3,45	0,597001	0,753768	S / R	11
Kepedulian thd WP	3,45	0,597001	0,753768	S / R	12
Kemudahan menghub. Petugas	3,4	0,545377	0,733438	S / R	13
Lokasi	3,5	0,716115	0,698212	S / R	14
Pemahaman kebutuhan WP	3,425	0,635993	0,668246	S / R	15
Kesederhanaan	3,35	0,533494	0,656053	S / R	16
Kejelasan petunjuk	3,4	0,632456	0,632456	S / R	17
Tanggung Jawab	3,525	0,84694	0,619878	S / R	18
Kejelasan Informasi	3,375	0,667467	0,561825	S / R	19
Kepedulian thd kebersihan	3,275	0,554122	0,496281	S / R	20
Motivasi	3,35	0,80224	0,436278	S / R	21
Kesopanan	3,35	0,863802	0,405185	S / R	22
Kerapihan	3,25	0,669864	0,37321	S / R	23
Kelengkap. fasilitas	3,225	0,697523	0,32257	S / R	24

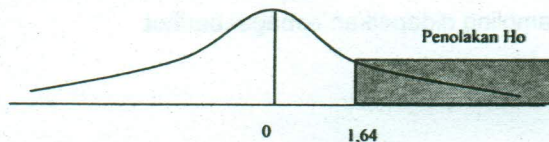
Sumber: Data lapangan, kuesioner diolah

Catatan: DS / T = Diatas Sedang atau Tinggi; S/R = Sedang atau Rendah

Ho: $\mu \leq 3$ (Kualitas Sedang Atau Rendah)

Ha: $\mu > 3$ (Kualitas Diatas Sedang atau Tinggi)

Tingkat kepercayaan = 95% atau Alpha = 5 %, sehingga Z-tabel = 1,64



Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan semua indikator layanan menunjukkan kualitas yang masih rendah atau sedang. Tidak ada satu indikator pun yang terkategori berkualitas tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan menuju kondisi yang optimal perlu dilakukan melalui peningkatan kualitas semua indikatornya. Apabila diurutkan berdasarkan kualitas yang telah dicapai saat ini menurut aparat pelaksana, maka lima indikator yang menduduki ranking kualitas terbaik adalah ketanggapan terhadap keluhan wajib pajak, pengetahuan dan keterampilan petugas dalam melayani, kesesuaian layanan dengan kebutuhan wajib pajak, keakuratan dalam layanan, serta keramahan.

Sementara itu, lima indikator yang kondisinya paling buruk saat ini menurut aparat adalah: masih kurangnya kelengkapan dan fasilitas pelayanan, kurangnya kerapian, kurangnya kesopanan dalam memberikan layanan, kurangnya motivasi untuk membantu wajib pajak, serta kurangnya kepedulian terhadap kebersihan.

E. Persepsi Wajib Pajak Terhadap Kualitas Layanan (*Gap Antara Layanan yang Diharapkan Dengan Layanan yang Diterima*)

Kesenjangan ini adalah perbedaan antara harapan-harapan masyarakat dengan kenyataan kualitas layanan yang sebenarnya diterima dari lembaga atau petugas pemberi

layanan tertentu. Pada titik inilah sebenarnya akumulasi permasalahan kualitas pelayanan akan tercermin, yaitu dari munculnya ketidakpuasan dan keluhan-keluhan masyarakat atas pelayanan yang mereka terima.

Untuk mengetahui kesenjangan tipe ini dapat dilihat dari pengakuan wajib pajak akan kualitas layanan yang diterimanya dibandingkan dengan kondisi ideal. Hasil pengujian secara statistik terhadap sampel yang diambil dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel V - 5
Kualitas Layanan Berdasarkan Persepsi Wajib Pajak

Indikator Layanan	Nilai Rata-rata	Standar Deviasi	Z-hitung	Kesimpulan Hasil Pengujian	Ranking
Penget & Keterampilan	3,61	0,72	0,84	S / R	1
Keramahan	3,49	0,78	0,62	S / R	2
Lokasi	3,48	0,83	0,58	S / R	3
Kerapihan	3,43	0,78	0,55	S / R	4
Kejelasan petunjuk	3,45	0,84	0,54	S / R	5
Kesopanan	3,38	0,78	0,49	S / R	6
Tanggung jwb	3,40	0,84	0,48	S / R	7
Kejelasan informasi	3,41	0,96	0,43	S / R	8
Motivasi	3,38	0,94	0,40	S / R	9
Kepedulian thd kebersihan	3,31	0,80	0,39	S / R	10
Kesederhanaa	3,26	0,69	0,38	S / R	11
Kemudahan mhbhg petugas	3,33	0,87	0,37	S / R	12
Keamanan	3,32	0,87	0,36	S / R	13
Kesesuaian dg kebutuhan	3,26	0,73	0,35	S / R	14
Kelengkapan fasilitas	3,26	0,86	0,31	S / R	15
Ketepatan	3,25	0,85	0,30	S / R	16
Kesiapan dikritik	3,26	0,96	0,27	S / R	17
Pemahaman kebutuhan WP	3,21	0,86	0,25	S / R	18
Kepedulian thd WP	3,16	0,92	0,17	S / R	19
Kesesuaian dg prosedur	3,16	0,96	0,17	S / R	20
Ketanggapan	3,12	0,94	0,13	S / R	21
Kecepatan	3,08	0,95	0,08	S / R	22
Kepastian Hkm	3,05	0,98	0,05	S / R	23
Kesetaraan	3,03	0,94	0,03	S / R	24

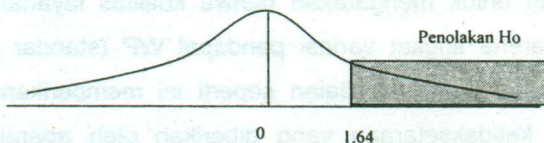
Sumber: Data lapangan, kuesioner diolah

Catatan: DS / T = Di atas Sedang atau Tinggi; S / R = Sedang atau Rendah

Ho: $\mu \leq 3$ (Kualitas Sedang Atau Rendah)

Ha: $\mu > 3$ (Kualitas Diatas Sedang atau Tinggi)

Tingkat kepercayaan = 95% atau Alpha = 5 %, sehingga Z-tabel = 1,64



Hasil perhitungan menunjukkan bahwa secara umum kualitas layanan yang diterima oleh wajib pajak tidak sama dengan yang mereka harapkan. Semua indikator layanan menurut responden secara umum baru masuk ke dalam kategori sedang bahkan beberapa diantaranya hanya masuk kategori rendah. Lima indikator yang paling buruk menurut wajib pajak adalah kurangnya kesetaraan dalam memperlakukan wajib pajak (ketidakadilan), kurangnya kepastian hukum, sering terlambat atau tidak tepat waktu penyelesaian, kurang sesuai dengan kebutuhan WP, dan ketidaksesuaian dengan aturan dan prosedur yang berlaku.

Atas dasar hal ini, nampaknya cukup beralasan bahwasanya karena masyarakat secara umum menempatkan aturan dan prosedur pada tempat yang paling bawah dibandingkan dengan indikator lainnya, maka aturan dan prosedur menjadi kurang ditaati dalam layanan PKB dan BBNKB.

Satu hal lagi yang cukup menarik untuk dikemukakan adalah nilai rata-rata kualitas layanan yang diberikan oleh wajib pajak cukup tinggi, namun secara statistik tidak cukup signifikan untuk mengatakan bahwa kualitas layanan cukup tinggi karena tingkat variasi pendapat WP (standar deviasi) yang cukup tinggi. Penilaian seperti ini memberikan isyarat adanya ketidaksetaraan yang diberikan oleh aparat dalam memberikan layanan. Orang-orang yang mendapatkan fasilitas "kemudahan" dalam layanan, cenderung mengatakan kualitas

layanan sangat tinggi, sedangkan orang-orang yang tidak mendapatkan fasilitas, cenderung mengatakan kualitas layanan sangat rendah.

F. Kesenjangan Antara Persepsi Aparat Dengan Persepsi Wajib Pajak tentang Kualitas Layanan Saat Ini

Memperhatikan Tabel 5.4 dan Tabel 5.5 di atas nampak tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi aparat pelaksana pelayanan dengan masyarakat wajib pajak tentang kualitas pelayanan saat ini. Pada umumnya mereka menganggap bahwa pelayanan yang pemungutan PKB dan BBNKB saat ini masih belum optimal. Kalaupun terdapat perbedaan, hanya terbatas pada perbedaan penilaian setiap indikator, namun masih pada rentang penilaian sedang dan rendah. Perbedaan ranking penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel V - 6

Perbandingan Persepsi Aparat dan Persepsi Wajib Pajak Tentang Ranking Kualitas Layanan

Persepsi Aparat	Ranking	Persepsi Wajib Pajak
Ketanggapan	1	Penget & Keterampilan
Penget & Keteramp.	2	Keramahan
Kesesuaian	3	Lokasi
Keakuratan	4	Kerapihan
Keramahan	5	Kejelasan petunjuk
Kecepatan	6	Kesopanan
Kepastian Hukum	7	Tanggung jwb
Keamanan	8	Kejelasan informasi
Kesesuaian dg Kebutuhan	9	Motivasi
Kesetaraan	10	Kepedulian thd kebersihan
Kesiapan dikritik	11	Kesederhanaan
Kepedulian thd WP	12	Kemudahan mhbng petugas
Kemudahan menghub. Petugas	13	Keamanan
Lokasi	14	Kesesuaian dg kebutuhan
Pemahaman kebutuhan WP	15	Kelengkapan fasilitas
Kesederhanaan	16	Ketepatan
Kejelasan petunjuk	17	Kesiapan dikritik
Tanggung Jawab	18	Pemahaman kebutuhan WP
Kejelasan Informasi	19	Kepedulian thd WP
Kepedulian thd kebersihan	20	Kesesuaian dg prosedur
Motivasi	21	Ketanggapan
Kesopanan	22	Kecepatan
Kerapihan	23	Kepastian Hkm
Kelengkap. Fasilitas	24	Kesetaraan

Sumber: Tabel 5.4 dan Tabel 5.5, diolah

Berdasarkan tabel di atas nampak bahwa perbedaan tersebut adalah pada penetapan ranking kualitas dari setiap indikator pelayanan. Aparat menganggap 5 indikator pelayanan yang masuk kategori teratas adalah ketanggapan terhadap keluhan WP, pengetahuan dan keterampilan aparat, kesesuaian dengan kebutuhan WP, keakuratan, dan keramahan. Sedangkan wajib pajak menempatkan 5 indikator

yang masuk kategori teratas tersebut terdiri dari pengetahuan dan keterampilan, keramahan, lokasi, kerapihan, dan kejelasan petunjuk.

Meskipun perbedaan tersebut masih berada pada kategori sedang dan rendah, namun bagi upaya peningkatan kualitas layanan sangat penting, karena perbedaan persepsi kualitas akan menyebabkan kebijakan tidak akan mengena pada sasaran. Atas dasar hal tersebut, penyamaan persepsi melalui peningkatan pemahaman aparat pelaksana pelayanan terhadap keinginan masyarakat merupakan hal penting untuk dilakukan.

G. Kinerja Penerimaan PKB dan BBNKB

Indikator lain untuk melihat kinerja hasil dari sistem pemungutan PKB dan BBNKB adalah jumlah penerimaan dari kedua sumber tersebut dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Dengan asumsi bahwa target ditetapkan berdasarkan potensi yang ada, maka rasio realisasi penerimaan terhadap targetnya merupakan upaya pajak (*tax effort*). Berdasarkan data yang diperoleh, dapat dilihat upaya pajak untuk PKB dan BBNKB sebagai berikut:

Tabel V - 7

**Kinerja Penerimaan PKB per UPPD pada Tahun 2002
(Januari s.d. Desember)**

No.	NAMA UPPD	Target	Realisasi	% Real Thd Target	Ranking
1	CIMAHI	6.500.000.000	9.496.966.363	146,11%	1
2	PURWAKARTA	2.841.530.000	3.703.621.350	130,34%	2
3	BEKASI	40.217.471.000	52.396.263.445	130,28%	3
4	MAJALENGKA	3.926.990.000	4.857.243.825	123,69%	4
5	KARAWANG	9.837.285.000	12.063.057.370	122,63%	5
6	KUNINGAN	2.972.890.250	3.618.539.915	121,72%	6
7	DEPOK	21.137.097.000	25.506.921.034	120,67%	7
8	SUBANG	4.024.352.000	4.828.978.725	119,99%	8
9	SUMBER	8.296.460.000	9.934.649.000	119,75%	9
10	TASIKMALAYA	6.008.252.000	6.937.259.275	115,46%	10
11	GARUT	5.475.660.000	6.269.075.773	114,49%	11
12	SUKARAJA	3.826.740.000	4.319.010.475	112,86%	12
13	CIBINONG	16.530.700.000	18.642.421.747	112,77%	13
14	CIKARANG	22.918.980.000	25.726.354.279	112,25%	14
15	BANDUNG BARAT	103.412.694.000	115.938.334.814	112,11%	15
16	BANDUNG TENGAH	103.412.694.000	115.938.334.814	112,11%	16
17	BANDUNG TIMUR	103.412.694.000	115.938.334.814	112,11%	17
18	SUMEDANG	3.284.010.000	3.679.815.975	112,05%	18
19	CIAMIS	7.259.400.000	8.053.449.075	110,94%	19
20	KOTA CIREBON	9.639.985.000	10.674.290.515	110,73%	20
21	KOTA BOGOR	14.886.397.000	16.416.509.900	110,28%	21
22	PADALARANG	25.937.500.000	28.089.188.566	108,30%	22
23	CIANJUR	6.166.937.000	6.456.382.050	104,69%	23
24	KOTA SUKABUMI	3.116.782.000	3.124.042.553	100,23%	24
25	INDRAMAYU	6.140.918.000	6.122.512.425	99,70%	25

No.	NAMA UPPD	Target	Realisasi	% Real Thd Target	Ranking
26	CIBADAK	4.772.586.000	4.351.584.600	91,18%	26
27	PALABUHAN RATU	-	1.414.544.350		
28	CILEDUG	-	829.382.200		
29	HAURGEULIS	-	1.022.950.175		
30	RANCAEKEK	-	8.972.073.516		
31	PANGANDARAN	-	971.612.675		
	TOTAL	545.957.004.250	636.293.705.593	116,55%	

Sumber: DIPENDA Propinsi Jawa Barat, diolah

Berdasarkan data pada tabel di atas nampak bahwa secara umum realisasi penerimaan PKB melebihi target yang telah ditetapkan sebesar 16,55%. Demikian juga jika dilihat per UPPD. Dari 26 UPPD yang diperoleh datanya, hanya 2 UPPD yang realisasi penerimaan PKB-nya dibawah target. Artinya, upaya pajak PKB di Jawa Barat sudah cukup bagus. Apabila dikaitkan dengan kualitas pelayanan yang masih jauh dari harapan masyarakat dan juga pengakuan aparat pelaksana sendiri, nampak seolah-olah tidak terdapat korelasi positif antara kualitas pelayanan dengan penerimaan PKB. Artinya, meskipun kualitas pelayanan masih belum baik, namun penerimaan sudah "cukup optimal" (melebihi target). Padahal secara teoritis, penerimaan merupakan fungsi daripada pelayanan dengan hubungan korelasi positif. Ada empat kemungkinan jawaban yang bisa menjelaskan fenomena ini:

- *Pertama*, sebenarnya bukan upaya pajak yang sudah baik, melainkan penetapan target yang tidak disesuaikan dengan potensi yang sebenarnya (target terlalu rendah), sehingga realisasi jauh melebihi target yang ditetapkan. Kondisi ini

bisa terjadi jika data mengenai potensi yang sebenarnya tidak ada atau tidak lengkap, atau ada alasan politis yang memang disengaja target ditetapkan rendah agar dalam penilaian akhir menunjukkan kinerja yang baik. Sehubungan dengan kemungkinan ini, maka upaya yang harus dilakukan adalah melakukan pendataan kembali terhadap objek pajak yang sebenarnya, yang dilanjutkan dengan penetapan target yang benar-benar sesuai dengan potensi yang sebenarnya, dan meningkatkan upaya pajak melalui strategi intensifikasi.

Kedua, kesadaran masyarakat akan membayar pajak memang sudah cukup baik, sehingga mereka tidak terpengaruh oleh rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan aparat pemungut pajak. Baik ataupun tidak baik kualitas pelayanan yang diberikan aparat, mereka tetap membayar pajak, karena mereka yakin bahwa pajak adalah merupakan sumber penerimaan pemerintah yang akan dinikmati kembali oleh masyarakat dalam bentuk lain. Apabila hal ini yang terjadi, maka upaya yang harus dilakukan adalah memelihara kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah agar penerimaan PKB terus meningkat. Diantara upaya yang dapat dilakukan adalah dengan cara meningkatkan transparansi.

Ketiga, dalam kasus pemungutan pajak (PKB khususnya), memang tidak terdapat hubungan kausalitas positif antara pelayanan dengan penerimaan, karena pajak merupakan kewajiban masyarakat yang bersifat memaksa dan apabila tidak dipatuhinya akan mendapatkan sangsi, sehingga

masyarakat secara "terpaksa" membayar PKB. Namun apabila kita kaji sistem pemungutan PKB, belum ada instrumen yang sengaja diciptakan untuk memeriksa, memberitahu, atau memaksa masyarakat wajib PKB yang belum atau tidak membayar pajak. Artinya, walaupun masyarakat wajib pajak tidak membayar PKB selama beberapa tahun, tidak ada mekanisme atau instrumen untuk mengingatkannya apalagi mendatangnya. Dengan demikian, "ketaatan" wajib pajak dalam hal ini lebih disebabkan karena *kekhawatiran* yang didasarkan atas *ketidaktahuan*. Mereka menyangka, apabila mereka tidak bayar PKB, maka mereka akan kena tilang atau denda lainnya pada saat terkena operasi lalu lintas oleh polisi. Sehubungan dengan kemungkinan ketiga ini, maka perlu adanya peningkatan kerjasama dengan pihak kepolisian dalam melakukan operasi lalu lintas.

Keempat, masyarakat membayar pajak karena terkait dengan pengurusan STNK. Hal ini nampak dari anggapan masyarakat umum bahwa tatkala mereka datang ke Kantor Bersama SAMSAT bukannya akan membayar pajak (PKB atau BBNKB) tetapi mereka mengatakan akan mengurus STNK. Kemungkinan ini mempunyai probabilitas yang cukup tinggi, apalagi apabila dikaitkan dengan pengakuan para Kepala UPPD bahwa penerimaan PKB dan BBNKB sebelum dibentuknya SAMSAT relatif lebih rendah. Dengan demikian, jika dilakukan pemisahan pembayaran PKB dan BBNKB dengan pengurusan STNK, dimungkinkan penerimaan PKB dan BBNKB akan menurun kembali.

Penerimaan BBNKB pun pada tahun 2002 nampaknya secara umum jauh melebihi target yang telah ditetapkan. Dari 26 UPPD yang diperoleh datanya, nampak secara umum realisasi BBNKB 9,61% diatas target yang ditetapkan. Hanya 4 UPPD yang realisasi penerimaannya di bawah target. Dengan asumsi bahwa target ditetapkan sesuai dengan potensi yang sebenarnya, maka dapat ditafsirkan upaya pajak (BBNKB) secara umum sudah cukup baik. Data lengkap mengenai target, realisasi, dan prosentase realisasi terhadap target dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel V - 8**Kinerja Penerimaan BBNKB per UPPD pada Tahun 2002
(Januari s.d. Desember)**

No.	NAMA UPPD	Target	Realisasi	% Realisast Thd Target	Ranking
1	SUKARAJA	6.345.075.000	10.822.212.125	170,56%	1
2	KUNINGAN	4.747.985.000	7.716.194.360	162,52%	2
3	CIAMIS	11.206.598.000	16.791.030.150	149,83%	3
4	SUMEDANG	6.130.807.000	8.567.908.975	139,75%	4
5	CIBINONG	33.053.108.000	45.662.865.049	138,15%	5
6	DEPOK	47.009.871.000	58.814.473.310	125,11%	6
7	CIMAHI	13.046.138.000	16.256.204.514	124,61%	7
8	SUBANG	10.544.070.000	13.123.617.075	124,46%	8
9	PADALARANG	52.131.588.000	63.895.912.916	122,57%	9
10	KARAWANG	28.742.163.000	34.822.198.570	121,15%	10
11	MAJALENGKA	8.960.999.000	10.798.306.825	120,50%	11
12	CIKARANG	57.365.106.000	67.867.803.387	118,31%	12
13	SUMBER	20.542.140.000	24.013.608.887	116,90%	13
14	KOTA BOGOR	25.347.960.000	29.377.352.640	115,90%	14
15	KOTA SUKABUMI	5.396.113.000	6.227.207.460	115,40%	15
16	GARUT	11.089.510.000	12.706.604.415	114,58%	16
17	CIANJUR	11.830.453.000	13.550.613.131	114,54%	17
18	PURWAKARTA	8.172.640.000	9.260.856.100	113,32%	18
19	TASIKMALAYA	10.535.762.000	11.457.060.850	108,74%	19
20	BEKASI	97.270.086.000	103.216.523.108	106,11%	20
21	CIBADAK	9.804.880.000	10.070.015.914	102,70%	21
22	KOTA CIREBON	16.037.060.000	16.107.002.875	100,44%	22
23	BANDUNG BARAT	166.578.132.000	166.181.495.689	99,76%	23
24	BANDUNG TENGAH	166.578.132.000	166.181.495.689	99,76%	24
25	BANDUNG TIMUR	166.578.132.000	166.181.495.689	99,76%	25
26	INDRAMAYU	17.816.130.000	14.764.296.715	82,87%	26
27	PALABUHAN RATU	-	3.361.320.875		
28	CILEDUG	-	-		
29	HAURGEULIS	-	2.071.821.275		
30	RANCAEKEK	-	310.487.829		
31	PANGANDARAN	-	59.486.300		
	TOTAL	1.012.860.638.000	1.110.237.472.697	109,61%	

Sumber: DIPENDA Propinsi Jawa Barat, diolah

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis di muka, maka dapat diambil kesimpulan berkaitan dengan kinerja input, proses, dan kinerja output, sebagai berikut:

Kinerja Input:

1. Secara keseluruhan dalam aspek kelembagaan, yang meliputi kewenangan dan tugas pokok dan fungsi dari pemungutan PKB dan BBNKB adalah sudah memiliki dasar hukum yang memadai. Hal ini ditunjang oleh adanya Perda No. 15 Tahun 2002 tentang Dinas Propinsi Jawa Barat dan Instruksi Bersama antara Menteri Keuangan, Departemen Dalam Negeri dan Menteri Pertahanan. Namun walaupun demikian dalam implementasinya masih ditemukan sejumlah permasalahan diantaranya, belum optimalnya fungsi dan tugas dari Tim Pembina SAMSAT, belum optimalnya mekanisme koordinasi dan pertanggung jawaban serta sistem komando di antara ketiga instansi kelembagaan yang ada di SAMSAT. Selain itu, dalam aspek kelembagaan ini ditemukan juga bahwa penyebaran beban kerja antara satu kantor bersama SAMSAT sangatlah timpang, ada yang melayani lebih dari 1.000

WP per hari, sementara ada yang melayani kurang dari 100 WP perhari.

2. Terdapat permasalahan dalam aspek Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengelola dan terlibat dalam proses pemungutan PKB/BBNKB di lingkungan Provinsi Jawa Barat. Permasalahan dimaksud dapat dibagi berdasarkan dua hal pokok, yaitu Kualitas dan Kuantitas SDM. Dari sisi kualitas, dipandang masih kurang dilihat berdasarkan indikator tingkat pendidikan, keikutsertaan dalam kursus/Diklat yang terkait dengan ke-SAMSAT-an. Sedangkan dari sisi kuantitas masih dirasakan kurang, terutama jika dilihat berdasarkan pada pedoman penetapan jumlah pegawai sebagaimana dituangkan dalam Keputusan Bersama. Secara keseluruhan rata-rata jumlah pegawai dibandingkan dengan jumlah layanan yang diberikan setiap harinya baru mencapai angka 3%, berarti masih di bawah angka pedoman minimal 6%. Angka 3% tersebut sudah termasuk jumlah pegawai Tenaga Kerja Kontrak.

3. Dalam hal Sarana dan Prasarana, kondisinya saat ini juga masih dirasakan kurang. Sebagian besar Program dan CPU komputer yang sudah berumur 10 tahunan, Ruang pelayanan maupun ruang tunggu tidak ber-AC, kenyamanan halaman yang tidak tertata, tidak berjalannya sistem pemeliharaan.

4. Secara umum juga diketahui bahwa potensi PKB dan BBNKB di Propinsi Jawa Barat termasuk potensi pendapatan daerah yang cukup besar dalam mendukung sumber pendapatan daerah secara keseluruhan.

Kinerja Proses

5. Secara umum mekanisme pelaksanaan pelayanan yang ditetapkan dalam INBER dan SK-BER telah cukup baik, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa penyimpangan. Selain itu, masih terdapat celah bagi dilakukannya penyempurnaan pada dimensi operasional, yang terbukti dengan munculnya berbagai modifikasi dalam mekanisme. Masih dalam mekanisme pelaksanaan pelayanan, juga ditemukan masih belum adanya mekanisme pemberitahuan dan pemungutan secara paksa terhadap para wajib pajak yang belum melaksanakan kewajibannya. Demikian juga ditemukan adanya kesamaan proses pemberian layanan bagi yang baru dan bagi yang daftar ulang.
6. Dalam hal koordinasi, terdapat kelemahan baik dalam koordinasi fungsional, koordinasi institusional vertikal, maupun dalam koordinasi institusional horizontal. Lemahnya koordinasi ini antara lain disebabkan oleh adanya mekanisme pertanggung jawaban yang bersifat parsial dan tidak berfungsinya secara optimal coordinator

yang ada. Akibatnya, kinerja pelayanan PKB dan BBNKB juga tidak optimal.

7. Dalam hal pengawasan, terdapat ketidakmerataan dalam frekuensi pengawasan serta disorientasi pengawasan yang dilakukan oleh instansi pengawas eksternal fungsional. Selain itu, Tim Pembina SAMSAT tidak berfungsi dalam melakukan pengawasan.

Kinerja Hasil

8. Dalam hal kinerja pelayanan, tidak terdapat perbedaan antara persepsi aparat dengan keinginan masyarakat tentang kepentingan indikator layanan, demikian juga tidak terdapat kekeliruan dalam persepsi aparat pelaksana terhadap visi, misi, dan kebijakan lembaga untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Artinya, upaya peningkatan kualitas pelayanan yang dicanangkan oleh DIPENDA melalui visi, misi, dan berbagai kebijakannya sudah merupakan komitmen bersama untuk mewujudkannya, meskipun karena berbagai hambatan, belum dapat diwujudkan secara optimal.
9. Terdapat perbedaan persepsi antara aparat pemberi layanan dengan masyarakat tentang pentingnya indikator-indikator layanan, hal ini akan menimbulkan penempatan prioritas yang berbeda, sehingga upaya perbaikan layanan yang hanya dilakukan pada level pelaksana tidak

akan meningkatkan kepuasan masyarakat. Perbedaan yang mencolok dan penting diperhatikan adalah adanya kurang sadaran masyarakat akan aturan dan hukum, sehingga memungkinkan terjadi pelanggaran hukum dan prosedur demi tercapainya tujuan mereka.

10. Terdapat kesenjangan yang signifikan antara pelayanan yang dijanjikan (kondisi ideal menurut aparat pelaksana) dengan layanan yang realistis diberikan oleh aparat pelaksana kepada masyarakat wajib pajak. Kesenjangan ini nampak jelas dengan melihat visi yang merupakan cita-cita DIPENDA di masa depan yang diterjemahkan secara operasional dalam pentingnya indikator-indikator layanan menurut para pelaksana pelayanan, dibandingkan dengan kualitas layanan yang nyata sebagaimana diakui oleh para pelaksana pemberi layanan. Indikator yang paling lemah dalam hal ini adalah masih kurangnya kelengkapan dan fasilitas pelayanan, kurangnya kerapihan, kurangnya kesopanan dalam memberikan layanan, kurangnya motivasi untuk membantu wajib pajak, serta kurangnya kepedulian terhadap kebersihan. Demikian juga terdapat kesenjangan antara layanan yang diterima masyarakat dengan yang diharapkan.

11. Demikian juga nampak ada kesenjangan yang nyata antara harapan masyarakat dengan yang diterimanya. Apabila ditelusuri rendahnya kualitas layanan tersebut,

mempunyai hubungan korelasional positif dengan kualitas input dan pelaksanaan mekanisme pelayanan.

12. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi aparat dengan persepsi wajib pajak tentang kualitas pelayanan saat ini. Mereka menilai bahwa kualitas pelayanan saat ini masih belum optimal (kategori sedang atau rendah). Namun demikian, terdapat perbedaan dalam menempatkan urutan indikator layanan dalam hal kualitas tersebut. Perbedaan tersebut, meskipun masih dalam kategori yang sama tetap akan berdampak terhadap upaya-upaya peningkatan kualitas layanan yang akan dilakukan DIPENDA ke depan.
13. Nilai rata-rata kualitas layanan menurut masyarakat wajib pajak cukup tinggi (mendekati 4), namun setelah diuji secara statistik nampak tidak signifikan karena standar deviasi yang cukup besar. Besarnya standar deviasi ini menunjukkan variasi yang cukup lebar dari penilaian wajib pajak terhadap kualitas layanan. Hal ini dapat ditafsirkan bahwa terdapat perbedaan perlakuan aparat yang cukup penting dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak yang berbeda.
14. Kinerja penerimaan PKB dan BBNKB dengan indikator prosentase realisasi terhadap target menunjukkan kinerja yang sangat baik. Sementara itu kualitas pelayanan sebagaimana diakui oleh aparat dan wajib pajak masih

rendah. Hal ini menunjukkan tidak terdapat hubungan korelasional antara pelayanan dengan penerimaan. Ada empat alasan yang mungkin untuk menjelaskan hal ini, yaitu: (1) Kesadaran masyarakat yang sudah cukup baik; (2) Masyarakat khawatir jika tidak membayar pajak sehingga mereka taat atas dasar ketidaktahuan (takut kena tilang); (3) Masyarakat membayar karena terkait dengan pengurusan STNK; (4) Penetapan target yang tidak benar.

B. Rekomendasi

1. Sehubungan dengan temuan dalam aspek kelembagaan, maka direkomendasikan untuk melakukan kajian secara lebih mendalam lagi tentang aspek kelembagaan SAMSAT dalam pemungutan PKB dan BBNKB. Kajian ini untuk mencari model kelembagaan SAMSAT yang mampu mensinergikan antara ketiga instansi yang terkait serta hubungannya dengan peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Dan selain itu dalam aspek kelembagaan ini dibutuhkan juga adanya tipologi atau pemekaran kantor bersama SAMSAT serta kajian kelembagaan UPPD sehubungan dengan adanya PP No. 8/2003 tentang perangkat kelembagaan Daerah.
2. Sehubungan dengan permasalahan yang ada dalam aspek SDM tersebut, maka rekomendasi yang dapat kami berikan adalah (1) Perlunya melakukan rekrutmen baru untuk

pegawai SAMSAT. (2) Bila formasi rekrutmen belum memungkinkan maka dapat dilakukan sistem Contracting out, yaitu memberikan tugas pekerjaan kepada pihak lain namun tetap dalam kontrol Pemda, dan (3) melakukan outsourcing, yaitu dengan melibatkan pihak lain sebagai Tim khusus yang bekerjasama dengan Tim Pemda, (4) Mutasi dan Promosi SDM yang ada di Pemda Jabar yang cenderung kurang diberdayakan di instansi lain, dengan terlebih dahulu diberikan pelatihan tentang tugas-tugas ke-SAMSATan.

3. Untuk peningkatan kualitas SDM, perlu dilakukan pembekalan dan pendidikan & pelatihan khusus kepada para pegawai SAMSAT sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Dalam hubungan ini perlu dirumuskan jenis Diklat, Kurikulum, serta metode yang akan dikembangkannya. Khusus mengenai distribusi pegawai yang berpendidikan sarjana, dapat dilakukan realokasi/redistribusi pegawai sehingga pembagian untuk masing-masing wilayah menjadi merata.

4. Berkaitan dengan sarana dan prasarana ini, maka rekomendasi yang diberikan adalah perlunya komitmen terhadap penentuan standar fasilitas, standar lay-out pelayanan, penyediaan fasilitas umum dan khusus, diimbangi dengan sistem pemeliharaan yang memadai. Di samping itu perlu dilakukan suatu kajian dalam rangka

pelaksanaan dan mekanisme pengadaan dan pemeliharaan sarpras yang berorientasi pada pelayanan.

5. Disamping itu, penyediaan sarana dan prasarana yang berkaitan dengan kepentingan pegawai juga perlu diperhatikan. Seperti penyediaan rumah dinas kepala UPPD, Wisma bagi pegawai, yang memiliki tingkat kelayakan huni. Hal ini dianggap penting karena salah satunya dapat mempengaruhi terhadap sistem atau pola pengembangan pegawai itu sendiri. Dengan adanya Wisma, maka mempermudah untuk melakukan rotasi dan mutasi pegawai ke daerah lain bila dipandang perlu, sehingga bisa mengurangi kejenuhan pegawai yang bersangkutan.

6. Berkaitan dengan pentingnya dukungan anggaran dalam peningkatan kualitas layanan, maka direkomendasikan untuk melakukan kajian secara lebih mendalam tentang mekanisme anggaran yang mampu mendukung kualitas layanan kepada Wajib Pajak.

7. Berkaitan dengan mekanisme pelaksanaan pelayanan, perlu operasionalisasi INBER dan SK BER serta optimalisasi pelayanan terhadap wajib pajak yang sudah terdaftar. Untuk itu, perlu dibuat petunjuk pelaksanaan (juklak) dari Inber dan SK-BER yang bersifat operasional yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, perlu dikembangkan

mekanisme pemberitahuan & penagihan secara paksa, variasi/deskriminasi dalam memberikan layanan terhadap kelompok wajib pajak yang berbeda, perbedaan sistem pelayanan PKB yang baru dan perpanjangan tanpa merubah identitas kendaraan, penyederhanaan prosedur daftar ulang melalui kerjasama dengan perbankan, penyederhanaan prosedur daftar ulang melalui jasa pos, serta pengembangan SIM Pendapatan Daerah, khususnya mengenai PKB dan BBNKB.

8. Untuk meningkatkan koordinasi baik fungsional maupun institusional, perlu dirumuskan mekanisme koordinasi yang disertai dengan mekanisme pertanggung jawaban yang terintegrasi (tidak bersifat parsial).
9. Untuk meningkatkan pengawasan, perlu dilakukan peningkatan kualitas pengawasan baik internal maupun eksternal. Untuk itu, maka perlu dikembangkan Tim Pembina SAMSAT yang lebih operasional dan tidak bersifat ex-officio, pengembangan kebijakan operasional tentang mekanisme pengawasan terpadu dari Tim Pembinaan SAMSAT, dan peningkatan fungsi pengawasan dari Unit WASDAL.
10. Untuk menciptakan kesamaan persepsi antara aparat pelaksana dengan masyarakat tentang pentingnya indikator kualitas pelayanan, perlu dilakukan *need*

assesment sehingga aparat tahu apa yang dibutuhkan dan menjadi prioritas masyarakat.

11. Perlu adanya optimalisasi pelayanan melalui peningkatan kemampuan dan keterampilan pelaksana pemberia layanan. Untuk itu perlu dilakukan pembekalan terhadap pelaksana pelayanan tentang teknik dan metode pemberian pelayanan prima kepada pelanggan.
12. Karena kualitas layanan merupakan fungsi daripada kualitas input dan proses, maka upaya untuk menghilangkan kesenjangan antara kualitas layanan yang diharapkan dengan yang diterima masyarakat harus dilakukan melalui peningkatan kualitas input serta perbaikan mekanisme kerja atau mengembalikan secara konsisten baik input maupun mekanisme kerja kepada aturan yang ada.
13. Sehubungan dengan variasi yang signifikan dari penilaian masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan, yang disebabkan karena adanya perbedaan perlakuan aparat terhadap wajib pajak, maka perlu adanya keseriusan dari Manajemen Pusat untuk memperbaiki berbagai penyimpangan dalam perlakuan kepada wajib pajak. Selain itu, juga perlu dikembangkan sistem rotasi pegawai yang sistematis dan terencana baik di lingkungan Kantor Bersama SAMSAT maupun antara Kantor Bersama SAMSAT dengan Kantor Pusat.

14. Meskipun penerimaan sudah dinilai cukup baik, namun melalui peningkatan kualitas pelayanan diharapkan penerimaan makin meningkat lagi. Untuk itu, maka dalam rangka mengantisipasi tiga kemungkinan dari empat kemungkinan "tidak adanya korelasi positif antara pelayanan dengan penerimaan", maka perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut: (1) Untuk mengantisipasi kemungkinan kekhawatiran masyarakat jika tidak membayar pajak yang disebabkan ketidaktahuan (takut kena tilang), maka perlu dilakukan kerjasama yang lebih intensif dengan pihak kepolisian dalam melakukan operasi lalu lintas; (2) Untuk mengantisipasi adanya masyarakat yang membayar karena terkait dengan pengurusan STNK (dan tidak akan membayar jika tidak terkait), maka kelembagaan SAMSAT perlu dipertahankan bahkan ditata supaya lebih harmonis; (3) Untuk mengantisipasi adanya penetapan target yang tidak benar, maka perlu dilakukan pendataan ulang secara rutin terhadap potensi pajak yang sebenarnya.

15. Mengingat kajian ini hanya terbatas pada proses pemungutan PKB dan BBNKB, sementara itu potensi PKB dan BBNKB diidentifikasi masih cukup besar, maka dalam upaya meningkatkan pendapatan dari PKB dan BBNKB direkomendasikan untuk melakukan suatu kajian dalam merumuskan strategi peningkatan PKB dalam aspek "Pra Pembayaran" dan "Pasca Pembayaran". Yang dimaksud adalah strategi yang dikembangkan dalam

mendorong (dan , diupayakan untuk memaksa) WP
membayar PKB dan BBNKB.

DAFTAR PUSTAKA

Buku-buku

Bahl, Roy, Jery Miney & Larry Schroedr, *Mobilizing Local Resources in Developing Countries*, Taxation in Developing Countries, Fourth Edition, The John Hopkins University Press. USA, 1990.

Bahl, Roy, Daniel Holland, Johannes Linn, *Urban Taxes: Practice and Problems*, Taxation in Developing Countries, Fourth Edition, The John Hopkins.

Rogers, Steve (1990), *Performance Management in Local Government* (General Editor: Michael Clarke and John Stewart), Longman.

Zeithaml, Valeri A et.al (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Costumer Perception & Expectations*, the Free Press New York.

Dokumen-dokumen

KEP MENPAN Nomor 81 tahun 1993 tentang Pelayanan Umum.

Intruksi Bersama (Menhankam, Mendagri dan Menkeu) Nomor Ins/03/M/X/1999, Instruksi Bersama Nomor 29/1999, Instruksi Bersama Nomor 6/IMK.014/999 tentang SAMSAT untuk penerbitan STNK, STCK, Tanda Nomor Kendaraan Bermotor, Tanda Coba Kendaraan Bermotor & Pemungutan PKB dan BBNKB serta SWDKLLJ.

Keputusan Nomor Pol. Juklak/03/XI/2000 Nomor 73-553 dan Nomor Juklak/02/XI/2000 tentang Pedoman Kualifikasi dan Juklak SDM di Kantor Bersama SAMSAT.

Keputusan Bersama (Kepala Kepolisian, Direktur Jenderal Pemerintahan Umum & Otda, dan Direktur Utama PT. Jasa Raharja) Nomor SKEP/06/X/1999, Nomor 973-1228, dan Nomor SKEP/02/X/1999.

Keputusan Tim Pembina SAMSAT Nomor Pol Juklak/04/XI/2000, Nomor 973-554, Nomor Juklak/03/XI/2000 tentang Pedoman Sarana dan Prasarana Kantor Bersama SAMSAT.

INSTRUMEN PENELITIAN
Pelayanan Kantor Bersama SAMSAT
Dalam Pemungutan PKB/BBNKB

UNTUK DIISI OLEH
KEPALA UPPD

DINAS PENDAPATAN
PROPINSI JAWA BARAT

INSTRUMEN PENELITIAN

Pelayanan Kantor Bersama SAMSAT dalam Pemungutan PKB/BBNKB

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon, setiap pertanyaan dan daftar isian (tabel) dapat diisi;
2. Untuk menjawab pertanyaan yang kolomnya tidak mencukupi, dapat menggunakan lembar terpisah, dan diketik dengan rapih;
3. Bapak/Ibu tidak diminta untuk memberikan saran, cukup mencantumkan kondisi riil saat ini.
4. Hasil dari penelitian ini tidak ada keterkaitan dengan kondite kepegawaian Bapak/Ibu ataupun organisasi tempat Bapak/Ibu bekerja.

I. DAFTAR PERTANYAAN

A. KELEMBAGAAN

1. Menurut pendapat Bapak/Ibu, apakah pelaksanaan tugas pokok dan fungsi lembaga *Kantor Bersama SAMSAT* sudah cukup jelas dan sudah sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan di lapangan?.....
Apa alasannya, Jelaskan
.....
.....
.....
2. Menurut Pendapat Bapak/Ibu, apakah kelembagaan *Kantor Bersama SAMSAT* yang ada telah mewadahi semua tugas pokok dan fungsi yang dimiliki sekarang ?
Apa alasannya, Jelaskan
.....
.....
.....

3. Kalau menurut pendapat Bapak/Ibu Tugas pokok dan Fungsi *Kantor Bersama SAMSAT* tidak sesuai / perlu dirubah, bagaimana bentuk kelembagaan yang mesti dibuat ?.....
.....
.....
.....

4. Untuk melaksanakan Tugas Pokok Dan Fungsi *Kantor Bersama SAMSAT*, Bagaimana Pembagian Tugas yang ada saat ini, apakah sudah adil dan merata ?.....
.....
.....
.....

B. PROSEDUR PELAYANAN

5. Menurut pendapat Bapak/Ibu, Apakah Prosedur Pelayanan (SOP) yang ada pada *Kantor Bersama SAMSAT* saat ini sudah sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat ?
Kalau Belum, Jelaskan
.....
.....
.....

C. SUMBER DAYA MANUSIA

6. Menurut Pendapat Bapak/Ibu, Apakah jumlah SDM yang ada pada *Kantor Bersama SAMSAT* saat ini sudah sesuai dengan kebutuhan ?...
.....
Kalau Belum Jelaskan
.....
.....
.....
.....

7. Menurut Pendapat Bapak/Ibu, Apakah beban kerja yang ada pada *Kantor Bersama SAMSAT* sudah sesuai dengan jumlah pegawai yang ada saat ini ?
 Kalau Belum Jelaskan

D. SARANA PRASARANA

8. Menurut Pendapat Bapak/Ibu, apakah lokasi *Kantor Bersama SAMSAT* dilihat dari sisi letaknya sudah dianggap strategis?.....

Apa alasannya, Jelaskan

9. Menurut Pendapat Bapak/Ibu, Apakah *Kantor Bersama SAMSAT* dilihat dari *luas* dan *kelengkapan ruangan*-nya sudah dianggap memadai?.....

Apa alasannya, Jelaskan

10. Menurut Pendapat Bapak/Ibu, Apakah Sarana dan Prasarana yang dimiliki *Kantor Bersama SAMSAT* sudah sesuai dengan kebutuhan di lapangan ?

Kalau Belum Jelaskan

11. Tuliskan jumlah peralatan yang dimiliki *Kantor Bersama SAMSAT* , seperti jumlah komputer, mesin hitung, mesin tik, dan sarana lainnya yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan pada Wajib Pajak (WP)!

E. PELAKSANAAN, KOORDINASI DAN PENGAWASAN

1. Bagaimana Proses *Tahapan: Penetapan Target PKB/BBNKB*, yang selama ini dilakukan?

Tahapan	Uraian Kegiatan

Jika kolom yang tersedia tidak mencukupi, bisa menggunakan kertas lain/tambahan

2. Sebutkan **jenis-jenis masalah** yang Bapak/Ibu rasakan mengganggu aktivitas proses pemungutan PKB/BBNKB

Jenis Masalah	Upaya Penanggulangan Yang telah Dilakukan

Jika kolom yang tersedia tidak mencukupi, bisa menggunakan kertas lain/tambahan

II. DAFTAR ISIAN

Pegawai dan Wajib Pajak PKB/BBNKB

URAIAN	JUMLAH
Jumlah wajib pajak kendaraan bermotor (PKB)	
Jumlah rata-rata masyarakat yang mengurus BBNKB per tahun	
Jumlah pegawai di kantor saudara	

Pegawai Kantor Bersama SAMSAT Berdasarkan Jenjang Pendidikan

PENDIDIKAN	Jumlah PNS	Jml Non PNS
SD atau tidak tamat SD		
SMP		
SLTA		
Diploma I		
Diploma III		
Sarjana (S1)		
Magister/Master/Doktor (S2/S3)		
Jumlah Pegawai		

Pegawai Kantor Bersama SAMSAT Berdasarkan Keahlian/Kompetensi

JENIS KEAHLIAN / KOMPETENSI	JUMLAH
Pendaftaran	
Penetapan	
Korektor	
Pembayaran (Kasir Pentor & Pemb.Kasir Pentor)	
Penyerahan	
Ruang Kontrol	
Pelaksana	
Lainnya (sebutkan).....	
.....	
.....	
Jumlah Pegawai	

III. Mohon Dilampirkan Program Kerja Tahunan Kantor Bersama SAMSAT tahun 2002 dan/atau tahun 2003

INSTRUMEN PENELITIAN
Pelayanan Kantor Bersama SAMSAT
Dalam Pemungutan PKB/BBNKB

UNTUK DIISI OLEH
PEGAWAI KANTOR BERSAMA SAMSAT
UPPD DINAS PENDAPATAN
PROPINSI JAWA BARAT

PEGAWAI YANG DIHARAPKAN MENGISI:

1. KEPALA UPPD
2. KEPALA SEKSI PAJAK PKB/BBNKB
3. BAGIAN PENDAFTARAN
4. BAGIAN PENETAPAN
5. BAGIAN KOREKTOR
6. BAGIAN PEMBAYARAN (KASIR PENTOR & PEMBANTU KASIR PENTOR)
- 7. BAGIAN PENYERAHAN
8. BAGIAN RUANG KONTROL
9. PELAKSANA (2-3 ORANG)

PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN

- Berilah Tanda Silang Pada Kotak Yang Disediakan sesuai dengan Persepsi Bapak/ Ibu /Saudara atas Layanan Kantor **BERSAMA SAMSAT** dalam pelayanan pemungutan PKB/BBNKB
- Hasil dari penelitian ini tidak ada keterkaitan dengan kondisi kepegawaian Bapak/Ibu ataupun organisasi tempat Bapak/Ibu bekerja.

TINGKAT KEPENTINGAN			URAIAN	KUALITAS YANG ADA				
Sangat Penting	Penting	Tidak Penting		Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa / Sedang	Kurang	Sangat Kurang
			Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan Prosedur yang telah ditetapkan					
			Tingkat keakuratan dalam memberikan layanan					
			Tingkat Keramahan dalam memberikan layanan					
			Tingkat kesederhanaan Pemberian layanan					
			Tingkat kecepatan dalam memberikan layanan					
			Tingkat kecepat tanggapan terhadap keluhan Wajib Pajak (WP)					
			Tingkat penerimaan terhadap kritik saran dan pendapat Wajib Pajak (WP)					
			Tingkat kejelasan pemberian informasi					
			Tingkat keinginan (motivasi) membantu Wajib Pajak (WP)					

TINGGUKAN NUALIAS FELA IAINAN
 Berilah Tanda Silang Pada Kotak Yang Disediakan sesuai dengan Persepsi Bapak/ Ibu /Saudara atas
 Layanan Kantor **BERSAMA SAMSAT** dalam pelayanan pemungutan PKB/BBNKB

TINGKAT KEPENTINGAN			URAIAN	KUALITAS YANG ADA				
Sangat Penting	Penting	Tidak Penting		Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa / Sedang	Kurang	Sangat Kurang
			Tingkat kesesuaian pelayanan dengan kebutuhan Wajib Pajak (WP)					
			Tingkat pengetahuan dan keterampilan pemberi layanan					
			Tingkat Keamanan dalam mendapatkan pelayanan					
			Tingkat kesopanan dalam memberikan layanan					
			Tingkat kepastian hukum apabila mendapatkan kerugian akibat pelayanan					
			Tingkat kepercayaan dan tanggung jawab pemberi layanan					
			Tingkat strategis lokasi pelayanan					
			Tingkat Kerapihan dan kebersihan pemberi layanan					
			Tingkat kelengkapan fasilitas dan peralatan					
			Tingkat kepedulian menjaga kerapihan dan kebersihan					

PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN

Berilah Tanda Silang Pada Kotak Yang Disediakan sesuai dengan Persepsi Bapak/ Ibu /Saudara atas Layanan Kantor **BERSAMA SAMSAT** dalam pelayanan pemungutan PKB dan BBNKB

TINGKAT KEPENTINGAN			URAIAN	KUALITAS YANG ADA			
Sangat Penting	Penting	Tidak Penting		Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa / Sedang	Sangat Kurang
			Tingkat kejelasan petunjuk pelayanan				
			Tingkat kesetaraan/perlakuan sama dari pelayan				
			Tingkat kepedulian kepada pelanggan				
			Tingkat kemudahan dalam menghubungi petugas pelayanan				
			Tingkat pemahaman terhadap keinginan dan kebutuhan Wajib Pajak (WP)				

IDENTITAS RESPONDEN

UPPD :
 POSISI/ JABATAN :
 LAMA MENDUDUKI POSISI/JABATAN :TAHUNBULAN.....

INSTRUMEN PENELITIAN

UNTUK DIISI OLEH
KEPALA KANTOR UPP SAMSAT
DI DINAS PENDAPATAN DAERAH
PROPINSI JAWA BARAT

INSTRUMEN PENELITIAN

(DIISI OLEH KEPALA KANTOR UPP)

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon, setiap pertanyaan dan daftar isian (tabel) dapat diisi;
2. Untuk menjawab pertanyaan yang tidak kolomnya tidak mencukupi, dapat menggunakan lembar terpisah, dan diketik dengan rapih;
3. Bapak/Ibu tidak diminta untuk memberikan saran, cukup mencantumkan kondisi riil saat ini.
4. Hasil dari penelitian ini tidak ada keterkaitan dengan kondite kepegawaian Bapak/Ibu ataupun organisasi (kantor UPP) tempat Bapak/Ibu bekerja.

I. DAFTAR PERTANYAAN

A. KELEMBAGAAN

1. Menurut pendapat Bapak/Ibu, apakah pelaksanaan tugas pokok dan fungsi lembaga (kantor UPP) sudah cukup jelas dan sudah sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan di lapangan ?.....

Kalau Belum Jelaskan

.....

.....

.....

.....

2. Menurut Pendapat Bapak/Ibu, apakah kelembagaan (Kantor UPP) yang ada telah mewadahi semua tugas pokok dan fungsi yang dimiliki sekarang ?

Kalau Belum Jelaskan

.....

.....

.....

.....

3. Kalau menurut pendapat Bapak/Ibu Tugas pokok dan Fungsinya tidak sesuai / perlu dirubah bagaimana bentuk kelembagaan yang mesti dibuat ?.....

.....

.....

.....

.....

4. Untuk melaksanakan Tugas Pokok Dan Fungsi Kantor UPP, Bagaimana Pembagian Tugas yang ada saat ini, apakah sudah adil dan merata ?.....

.....

.....

.....

.....

.....

B. PROSEDUR PELAYANAN

5. Menurut pendapat Bapak/Ibu, Apakah Prosedur Pelayanan (SOP) yang ada saat ini sudah sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat ?

.....

Kalau Belum Jelaskan

.....

.....

.....

.....

C. SUMBER DAYA MANUSIA

6. Menurut Pendapat Bapak/Ibu, Apakah SDM Kantor UPP sudah memiliki kualitas yang sesuai dengan kebutuhan ?

.....

Kalau Belum Jelaskan

.....

.....

.....

.....

.....

7. Menurut Pendapat Bapak/Ibu, Apakah beban kerja yang ada sudah sesuai dengan jumlah pegawai yang ada saat ini ?

Kalau Belum Jelaskan

D. SARANA PRASARANA

8. Menurut Pendapat Bapak/Ibu, Apakah Sarana dan Prasarana yang dimiliki Kantor UPP sudah sesuai dengan kebutuhan di lapangan ?

Kalau Belum Jelaskan

Selanjutnya,

1. Sebutkan kondisi gedung kantor yang ada saat ini, dilihat dari:
 - a. Letaknya (Strategis atau tidaknya), serta alasannya!
 - b. Luas dan kelengkapan ruangnya
2. Jumlah peralatan untuk memberikan pelayanan, seperti jumlah komputer, mesin hitung, mesin tik, dan sarana lainnya yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan pada WP!

E. PELAKSANAAN, KOORDINASI DAN PENGAWASAN

1. Bagaimana Proses tahapan Penetapan Target PKB & BBNKB, yang selama ini dilakukan?

Tahapan	Uraian Kegiatan

Jika kolom yang tersedia tidak mencukupi, bisa menggunakan kertas lain/tambahan

2. Sebutkan jenis-jenis masalah yang mengganggu aktivitas proses pemungutan PKB dan BBNKB.

Jenis Masalah	Upaya Penanggulangan Yang Telah Dilakukan

Jika kolom yang tersedia tidak mencukupi, bisa menggunakan kertas lain/tambahan

II. DAFTAR ISIAN

Pegawai dan Wajib Pajak

URAIAN	JUMLAH
Jumlah wajib pajak kendaraan bermotor (PKB)	
Jumlah rata-rata masyarakat yang mengurus BBNKB per tahun	
Jumlah pegawai di kantor saudara	

Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan

PENDIDIKAN	Jml Peg. Tetap	Jml Peg. Tidak Tetap
SD atau tidak tamat SD		
SMP		
SLTA		
Diploma I		
Diploma III		
Sarjana (S1)		
Magister/Master/Doktor (S2/S3)		
Jumlah Pegawai		

Pegawai Berdasarkan Keahlian/Kompetensi

JENIS KEAHLIAN / KOMPETENSI	JUMLAH
Pendaftaran	
Penetapan	
Korektor	
Kasir/Bendaharawan	
Ruang Kontrol	
Pelaksana	
.....	
.....	
Jumlah Pegawai	

III. Mohon Dilampirkan (*foto copy*) Program Kerja Tahunan Kantor UPP Bapak/Ibu tahun 2002 dan atau 2003.

INSTRUMEN PENELITIAN

UNTUK DIISI OLEH
PEGAWAI KANTOR UPP SAMSAT
DI DINAS PENDAPATAN DAERAH
PROPINSI JAWA BARAT

PEGAWAI YANG DIHARAPKAN MENGISI:

- 1. KEPALA UPP*
- 2. KEPALA SEKSI PKB & BBNKB*
- 3. BAGIAN PENETAPAN*
- 4. KOREKTOR*
- 5. KASIR/BENDAHARAWAN*
- 6. PETUGAS RUANG KONTROL*
- 7. PELAKSANA*

PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN

Berilah Tanda Silang Pada Kotak Yang Disediakan sesuai dengan

Persepsi Bapak/ Ibu /Saudara Atas Layanan Kantor SAMSAT dalam pelayanan PKB dan BBNKB

TINGKAT KEPENTINGAN			URAIAN	KUALITAS YANG ADA			
Sangat Penting	Penting	Tidak Penting		Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa / Sedang Sedang	Kurang Sangat Kurang
			Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan Prosedur yang telah ditetapkan				
			Tingkat keakuratan dalam memberikan layanan				
			Tingkat Keramahan dalam memberikan layanan				
			Tingkat kesederhanaan Pemberian layanan				
			Tingkat kecepatan dalam memberikan layanan				
			Tingkat kecepat tanggapan terhadap keluhan pelanggan				
			Tingkat penerimaan terhadap kritik saran dan pendapat pelanggan				
			Tingkat kejelasan pemberian informasi				
			Tingkat keinginan (motivasi) membantu pelanggan				

PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN

Berilah Tanda Silang Pada Kotak Yang Disediakan sesuai dengan

Persepsi Bapak/ Ibu /Saudara Atas Layanan Kantor SAMSAT dalam pelayanan PKB dan BBNKB

TINGKAT KEPENTINGAN			URAIAN	KUALITAS YANG ADA				
Sangat Penting	Penting	Tidak Penting		Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa / Sedang	Kurang	Sangat Kurang
			Tingkat kesesuaian pelayanan dengan kebutuhan pelanggan					
			Tingkat pengetahuan dan keterampilan pemberi layanan					
			Tingkat Keamanan dalam mendapatkan pelayanan					
			Tingkat kesopanan dalam memberikan layanan					
			Tingkat kepastian hukum apabila mendapatkan kerugian akibat pelayanan					
			Tingkat kepercayaan dan tanggung jawab pemberi layanan					
			Tingkat strategis lokasi pelayanan					
			Tingkat Kerapihan dan kebersihan pemberi layanan					
			Tingkat kelengkapan fasilitas dan peralatan					
			Tingkat kepedulian menjaga kerapihan dan kebersihan					

PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN

Berilah Tanda Silang Pada Kotak Yang Disediakan sesuai dengan

Persepsi Bapak/ Ibu /Saudara Atas Layanan Kantor SAMSAT dalam pelayanan PKB dan BBNKB

TINGKAT KEPENTINGAN			URAIAN	KUALITAS YANG ADA			
Sangat Penting	Penting	Tidak Penting		Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa / Sedang	Kurang
			Tingkat kejelasan petunjuk pelayanan				
			Tingkat kesetaraan/perlakuan sama dari pelayan				
			Tingkat kepedulian kepada pelanggan				
			Tingkat kemudahan dalam menghubungi petugas pelayanan				
			Tingkat pemahaman terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggan				

IDENTITAS RESPONDEN

KANTOR UPP :
 POSISI/ JABATAN :
 LAMA MENDUDUKI POSISI/JABATAN :TAHUNBULAN.....

INSTRUMEN PENELITIAN

Pelayanan Kantor Bersama SAMSAT dalam
Pemungutan PKB dan BBNKB

DINAS PENDAPATAN DAERAH
PROPINSI JAWA BARAT

BEKERJA SAMA DENGAN

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN KANTOR BERSAMA "SAMSAT"

Berilah Tanda Silang Pada Kotak Yang Disediakan sesuai dengan Persepsi Bapak/ Ibu /Saudara atas Layanan Kantor BERSAMA SAMSAT dalam pelayanan pemungutan PKB/BBNKB

TINGKAT KEPENTINGAN			URAIAN	KUALITAS YANG ADA			
Sangat Penting	Penting	Tidak Penting		Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa / Sedang	Kurang Sangat Kurang
			Keramahan petugas kantor SAMSAT dalam pemberian layanan				
			Ketepatan dan ke-akurat-an dalam pemberian layanan				
			Kesederhanaan dalam pemberian layanan				
			Kecepatan dalam memberikan layanan				
			Kecepatan tanggapan terhadap keluhan dari Bapak/Ibu/Saudara				
			Kesiapan untuk menerima kritik, saran dan pendapat dari Bapak/Ibu/Saudara				
			Kejelasan dalam pemberian informasi layanan				
			Keinginan (motivasi) petugas dalam membantu Bapak/Ibu/Saudara				
			Kesesuaian pelayanan dengan kebutuhan Bapak/Ibu/Saudara				

PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN KANTOR BERSAMA "SAMSAT"

Berilah Tanda Silang Pada Kotak Yang Disediakan sesuai dengan Persepsi Bapak/ Ibu /Saudara atas Layanan

Kantor BERSAMA SAMSAT dalam pelayanan pemungutan PKB/BBNKB

TINGKAT KEPENTINGAN			URAIAN	KUALITAS YANG ADA				
Sangat Penting	Penting	Tidak Penting		Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa / Sedang	Kurang	Sangat Kurang
			Pengetahuan dan keterampilan petugas dalam pemberian layanan					
			Jaminan Rasa keamanan dalam mendapatkan pelayanan					
			Kesopanan petugas dalam pemberian layanan					
			Kepastian hukum apabila mendapatkan kerugian akibat pelayanan					
			Kepercayaan dan tanggung jawab petugas					
			Strategis lokasi tempat pelayanan					
			Kerapihan dan kebersihan kantor bersama SAMSAT					
			Kelengkapan fasilitas dan peralatan kantor bersama SAMSAT					
			Kepedulian menjaga kerapihan dan kebersihan					

PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN

Berilah Tanda Silang Pada Kotak Yang Disediakan sesuai dengan Persepsi Bapak/ Ibu /Saudara atas Layanan Kantor **BERSAMA SAMSAT** dalam pelayanan pemungutan PKB dan BBNKB

TINGKAT KEPENTINGAN			URAIAN	KUALITAS YANG ADA			
Sangat Penting	Penting	Tidak Penting		Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa / Sedang	Sangat Kurang
			Kejelasan atas petunjuk pelayanan				
			Kesetaraan / perlakuan sama dalam layanan yang diberikan				
			Kepedulian dari petugas pemberi layanan				
			Kemudahan dalam menghubungi petugas pelayanan				
			Pemahaman pemberi layanan atas keinginan & kebutuhan Bapak/Ibu/Saudara				
			Kesesuaian pelaksanaan tugas dengan prosedur yang telah ditetapkan				

IDENTITAS RESPONDEN

• Sampai dengan saat ini sudah berapa sering Bapak/Ibu/Sdr. berhubungan dengan Kantor Bersama SAMSAT:

a. 1 - 2 kali b. 3 - 4 kali c. Lebih dari 5 - 6 kali d. lebih dari 6 kali

• Jenis Layanan Yang saat ini sedang Diuruskan di Kantor Bersama SAMSAT : **PKB / BBNKB ***

• **PKB/BNBNKB** yang sedang Bapak/Ibu Uruskan adalah : **Milik Sendiri / Milik Orang Lain ***

*) *coret yang tidak perlu*

IDENTIFIKASI KINERJA OPERASIONAL

**PELAYANAN PEMUNGUTAN
PAJAK KENDARAAN BERMOTOR (PKB) DAN
BEA BALIK NAMA KENDARAAN BERMOTOR (BBNKB)
DI KANTOR BERSAMA SAMSAT
SE JAWA BARAT**

Kerjasama
DINAS PENDAPATAN PROPINSI JAWA BARAT
dengan
PUSAT KAJIAN DAN DIKLAT APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2003