

KARYA ILMIAH



**SISTEM PELAYANAN PUBLIK DALAM
KONTEKS PEMBAYARAN PAJAK KENDERAAN
BERMOTOR DAN BEA BALIK NAMA
KENDERAAN BERMOTOR PADA KANTOR
SAMSAT MEDAN UTARA**



OLEH :

MAKSUM SYAHRI LUBIS, S.STP, M.AP

STAF PENGAJAR FAKULTAS SOSPOL UMA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

MEDAN

2003



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II ANALISA PELAYANAN PUBLIK SEKTOR PKB/BBN-KB....	11
BAB III PENUTUP	44
DAFTAR PUSTAKA	47

BAB I

PENDÁHULUAN

Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pembentukan Daerah telah diberlakukan secara efektif sejak tanggal 1 Januari 2001. Pelaksanaan Otonomi Daerah secara menyeluruh belum terlaksana sebagaimana tersebut pada Pasal 11 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999. Demikian juga dengan sumber keuangan Daerah, Daerah yang disebut dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dengan Daerah. Setiap tahun Pemerintah Pusat senantiasa memberi bantuan kepada Pemerintah Daerah dengan alokasi dana yang tercantum dalam DAU dan DAK, namun bila dibandingkan dengan tingkat kebutuhan Daerah untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, dana dimaksud belum mencukupi dan bahkan ada daerah yang untuk membiayai pegawainyaapun tidak terpenuhi.

Hubungan keuangan Pusat dan Daerah terjadi karena adanya pembagian tanggung jawab untuk melaksanakan pemerintahan dalam hal-hal tertentu antara Pusat dan Daerah yang pembagian kewenangan itu telah diatur dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 pasal 7 dan 11 serta PP No. 25 Tahun 2000 tentang Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Propinsi. Untuk membiayai kegiatan-kegiatan tertentu yang dibutuhkan oleh Daerah yang masuk ke dalam Pelaksana Rumah Tangga Daerah harus dibiayai dari sumber pendapatan Daerah. Untuk itu diperlukan sumber-sumber keuangan Daerah dan harus ditentukan yang mana sumber-sumber keuangan daerah, mana yang menjadi hak Pemerintah Pusat dan yang mana pula sumber keuangan Pemerintah Daerah yang dapat digali dan ditentukan oleh Daerah.

Disamping itu ditentukan pula bentuk-bentuk keuangan Daerah yang mana merupakan tanggung jawab Pemerintah Pusat dan yang mana merupakan tanggung jawab Daerah.

Hubungan dengan Pemerintah Pusat dan Daerah adalah berkaitan dengan pembagian kekuasaan dalam pemerintahan antara Pusat dan Daerah dalam hal mengambil keputusan mengenai anggaran, bagaimana memperolehnya dan bagaimana menggunakannya yang dalam kaitan ini tentu tertuang dalam anggaran, sebagaimana dikatakan oleh Kenneth Davey :

“ Central-Local relations are concerned with the distribution of power within government. The right to decide on the raising and use of public money is critical to the exercise of power” (Kenneth Davey, 1989 : 179)

Sebagai tolok ukur bagi penentuan kapasitas dalam penyelenggaraan tugas-tugas otonomi di Daerah dinyatakan oleh Sumitro Maskum “..... kemampuan keuangan dan kemampuan aparatur daerah” (Sumitro Maskum, 1995:7).

Dari semua itu dapat dikatakan kebutuhan akan dana bagi Pemerintah Daerah semakin meningkat, sedangkan sumber penerimaan dari sektor pajak daerah dan retribusi daerah tidak dapat mengimbangi perkembangan kebutuhan daerah, sehingga peran PAD semakin kecil, meskipun angka mutlakny semakin besar jumlahnya, hal ini disebabkan karena sumber penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah semakin sulit untuk digali lebih mendalam.

Keberhasilan dalam pemungutan diukur dari hasil penerimaannya apakah telah sesuai dengan kemampuan dan potensi yang ada (Taxable Capacity). Untuk mencapai keberhasilan tersebut ditentukan oleh empat faktor penentu kunci sukses tersebut adalah :

- “1. Sistem perpajakan baik yang menyangkut perangkat undang-undang dan peraturan maupun aparat pelaksanaannya;
2. Sistem penunjang, misalnya sistem pembukuan, akuntansi dan profesionalisme;
3. Faktor-faktor ekstern yang berupa faktor ekonomi, sosial budaya dan politik;
4. Masyarakat, khususnya Wajib Pajak, termasuk didalamnya adalah sistem informasi dalam arti seluas-luasnya, tingkat kesadaran dan kepatuhan (Salamun AT 1988:XXI)”.

Perundang-undangan pajak harus memuat materi yang mengandung keadilan, tegas dan jelas serta pasti sebagaimana dimaksud dengan prinsip kepastian (*certainty*). Untuk itulah bermacam-macam jenis pajak Daerah sebagai hasil pelimpahan tersebut perlu ditata kembali dan disederhanakan yang dapat menghilangkan kesan tumpang tindih sehingga tidak menciptakan kesan momok bagi masyarakat dalam hal memandang perundang-undangan pajak. Kegiatan yang disebut terakhir adalah pembaharuan pajak khusus untuk pajak-pajak yang termasuk Pajak Daerah, atau dikenal dengan *Tax Reform*.

Ketetapan tentang batas minimum penghasilan bebas pajak berdasarkan tingkat biaya hidup, yang oleh UU Pajak Penghasilan disebut Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) disesuaikan kondisi masyarakat di daerah itu sendiri, sehingga sesuai dengan prinsip ketiga dari *four Canons*nya Adam Smith, yaitu “Pajak jangan sampai terlalu menekan si Wajib Pajak”. (Soeparmoko, 1992:97).

Tentang pentingnya pembaruan perpajakan Daerah, Pengamatan Nick Devas dalam bukunya yang berjudul *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia* menyimpulkan adanya 3 (tiga) tujuan pokok yang akan dicapai sebagai hasil pembaharuan perpajakan. Ketiga tujuan pokok tersebut adalah :

- a. Menciptakan undang-undang perpajakan yang sederhana, sehingga dapat menghilangkan ekonomi biaya tinggi yang selama ini melekatkan pada sistem pajak Daerah yang dikenal dengan deadweight burden;
- b. Meningkatkan penerimaan Daerah dari sektor Pajak Daerah, sehingga tidak sangat tergantung dari bantuan Pemerintah Pusat;
- c. Memberi kesempatan kepada Daerah melakukan ekstensifikasi dan intensifikasi setelah obyek pajak Daerah diperluas dengan pelimpahan Pajak Negara menjadi Pajak Daerah.

Pajak Penghasilan dalam pengenaannya terbatas pada penghasilan yang diperoleh dalam tahun itu. Dalam hal penghasilan disimpan sebagai kekayaan, baik berupa uang maupun barang tidak lagi dikenakan pajak, sehingga antara orang kaya dan miskin sama-sama tidak dikenakan pajak.

Dalam rangka menerapkan perpajakan yang adil sesuai tingkat daya pikulnya, terhadap di atas kekayaan Rp 1 milyar misalnya dikenakan Pajak Kekayaan, sehingga antara orang yang mempunyai kekayaan di atas Rp 1 milyar dan belum mencapai kekayaan tersebut dibedakan dengan pengenaan Pajak Kekayaan.

Kaitannya dengan tanah dan bangunan merupakan obyek PBB, dengan batas kekayaan yang dikenakan pajak adalah di atas Rp. 1 milyar, bukan berarti terjadi pajak berganda melainkan pengenaan pajak dengan tarif progresif bagi pemilik kekayaan berupa tanah dan bangunan. Penerapan tarif progresif melalui Pajak Kekayaan.

Dengan perangkat peraturan perundang-undangan pajak yang mencerminkan keadilan, yang dilaksanakan oleh aparatur perpajakan dengan baik melalui pelayanan yang mengesankan, yang ditunjang dengan pertumbuhan ekonomi dan politik yang kondusif serta partisipasi masyarakat wajib pajak yang professional dalam penyelenggaraan pembukuan atau akuntansi, akan diperoleh hasil pemungutan pajak yang sesuai dengan potensi Daerah yang bersangkutan,

sekaligus mensukseskan otonomi Daerah.

Berdasarkan uraian-uraian yang penulis kemukakan di atas, dalam tesis ini penulis menetapkan sebagai variabel terikat adalah penerimaan Pajak Daerah yang tingkat penerimaannya dipengaruhi oleh ekstensifikasi dan intensifikasi pemungutan pajak Daerah sebagai variabel bebasnya.

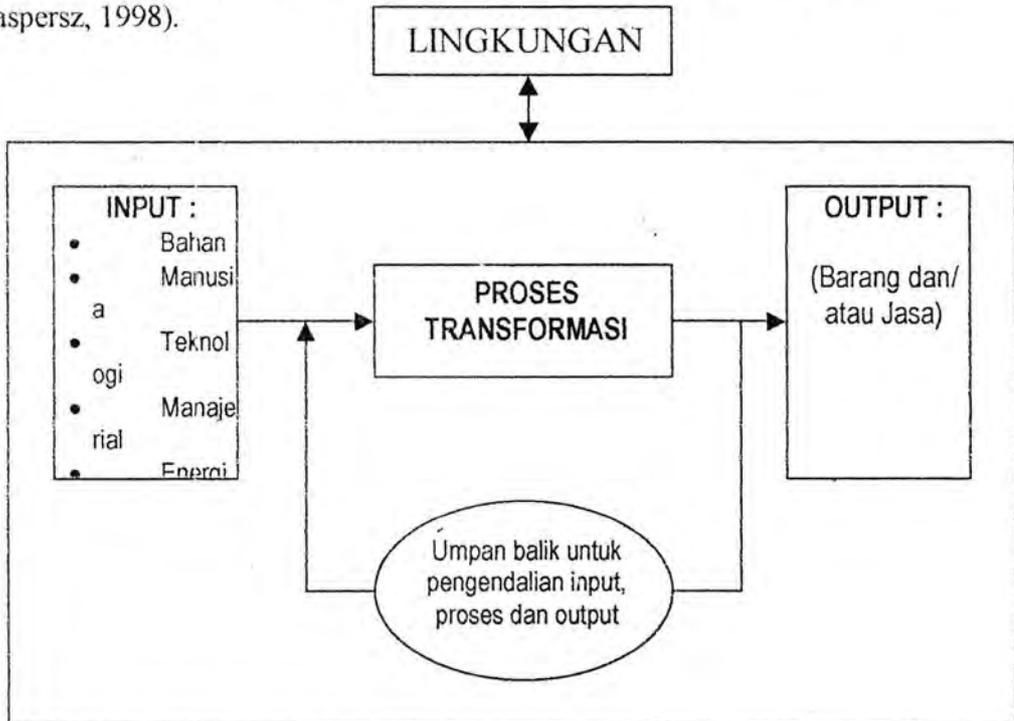
Adapun indikator dari masing-masing variabel adalah :

- a. Untuk keberhasilan dari usaha ekstensifikasi pemungutan Pajak Daerah dilakukan perluasan subyek pajak dan obyek pajak melalui :
 - 1) pelimpahan sebagian jenis-jenis pajak negara dengan memperhatikan 5 butir persyaratan tolok ukur pajak yang baik sebagaimana dikemukakan Adam Smith dan dikutip oleh Nick Devas;
 - 2) bagi hasil penerimaan dari sebagian pajak negara dengan memperhatikan biaya operasionalnya yang dilakukan oleh pemerintah pusat;
 - 3) menghidupkan kembali jenis pajak negara yang dihapus dan selama ini tidak aktif.
 - 4) Melakukan pembaharuan Pajak Daerah (Tax Reform).
 - 5) Pemberian wewenang dalam pengambilan keputusan dalam kebijakan perpajakan di Daerah dan bidang pengawasannya.
- b. Keberhasilan dari usaha intensifikasi pemungutan pajak Daerah dipengaruhi oleh :
 - 1) ketentuan materiil perundang-undangan pajak daerah termasuk sistem pemungutannya;
 - 2) tingkat kepatuhan masyarakat wajib pajak;
 - 3) tingkat dedikasi aparatur pajak, termasuk



- profesionalisme aparatur pajak;
- 4) pertumbuhan ekonomi.
- c. Sebagai tolok ukur atas keberhasilan adalah tingkat penerimaan pajak daerah dibandingkan dengan Total Pendapatan Rutin Daerah, semakin baik sehingga terlepas atau sekurang-kurangnya mengurangi bantuan Pemerintah Pusat kepada Daerah dan tingkat pinjaman Daerah.

Suatu sistem dapat dijelaskan dengan sederhana sebagai suatu kelompok elemen-elemen yang terintegrasi dan saling berinteraksi dengan maksud yang sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketiga elemen-elemen yang saling berintegrasi dan berinteraksi tersebut adalah : input, proses transformasi dan output. Secara sederhana konsep sistem dapat dilihat pada Gambar 2.1. (Gaspersz, 1998).



Gambar . Elemen-Elemen Sistem



Sistem pelayanan jasa terdiri dari unsur-unsur fisik dan tenaga kerja yang digunakan untuk memproduksi jasa tersebut. Pada umumnya kelima unsur berikut ini merupakan bagian yang perlu dipertimbangkan dalam sistem pelayanan jasa (Schroeder, 1989).

1. Teknologi, meliputi derajat otomatisasi, peralatan yang digunakan derajat integrasi vertikal.
2. Aliran proses, yaitu urutan kejadian yang digunakan untuk memproduksi jasa.
3. Tipe proses, menyangkut jumlah kontak yang terlibat (tinggi atau rendah), derajat pelayanan dan integrasi.
4. Lokasi dan ukuran, berkaitan dengan tempat dimana proses jasa dilokasikan, ukuran setiap tempat jasa tersebut dilaksanakan.
5. Tenaga kerja, menyangkut tingkat keterampilan tenaga kerja yang diperlukan, jenis organisasi yang dibutuhkan, sistem imbalan, dan derajat partisipasi dari setiap individu yang terlibat.

Kelima unsur tersebut harus saling terintegrasi dengan baik sehingga tercipta suatu sistem pelayanan yang baik.

Untuk memperbaiki suatu sistem pelayanan pada industri jasa dan manufaktur adalah dengan membuat bagan alirnya. Ide dasar dari pembuatan bagan alir adalah menentukan setiap langkah dan menggambarkan seluruh tahap proses dan hubungannya. Dengan adanya bagan alir maka akan lebih mudah dilakukan analisis untuk meningkatkan efisiensi dan pelayanan sehingga dapat memuaskan konsumen/pelanggan.

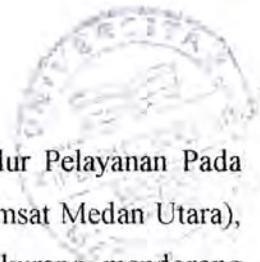
Dengan adanya bagan alir maka manfaat yang didapat adalah (Schroeder, 1989) :

1. Untuk mempelajari tata letak dan kapasitas dari fasilitas untuk kepuasan pelanggan atau efisiensi. Sebagai contoh, berapa lama pelanggan harus menunggu proses penelitian berkas dan/atau proses penetapan besarnya pajak yang harus dibayar ? Dapatkah proses disederhanakan jika ternyata waktu tunggu terlalu lama ? Berapa lama waktu yang diperlukan untuk melakukan penelitian berkas ? Dapatkah susunan atau tata letak loket diperbaiki ?
2. Untuk memeriksa informasi yang diperlukan pada setiap tahap dan pemrosesan informasi yang digunakan. Dapatkah beberapa informasi yang tidak penting dihilangkan ? Apakah tingkat otomatisasi pemrosesan informasi yang digunakan telah sesuai ?
3. Sebagai alat untuk melakukan analisis tentang penggunaan karyawan dalam proses. Apakah pemilihan orang sudah sesuai dengan tugasnya ? Dapatkah dikembangkan metode pelatihan yang lebih baik ? Apakah karyawan diberi imbalan yang sesuai ?

Dengan adanya bagan alir akan lebih mudah ditentukan waktu pelayanan yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan/tahapan, sehingga penyeimbangan kapasitas dapat dilakukan dengan baik.

Dengan demikian Pemerintah Propinsi Sumatera Utara, yang dalam hal ini Kantor Samsat Medan Utara harus mampu dan menggali dan mengembangkan potensi yang ada terutama kemampuan keuangan serta peran aktif masyarakat.

Setelah dilakukan proses pengamatan dan penelitian dapat dikatakan bahwa ada dua kendala pokok dalam pelaksanaan titik berat otonomi daerah pada Pemerintah Propinsi Sumatera Utara, khususnya dalam Upaya Peningkatan



Penerimaan PKB dan BBN KB Melalui Sistem dan Prosedur Pelayanan Pada Kantor Samsat Sumatera Utara (Studi Kasus pada Kantor Samsat Medan Utara), yaitu : *pertama*, bahwa kebijaksanaan Pemerintah Pusat kurang mendorong daerah untuk “mandiri”, dan *kedua*, bahwa Pemerintah Propinsi Sumatera Utara, dalam hal ini Kantor Samsat Medan Utara sendiri kurang mampu mengelola pajak PKB dan BBN KB secara optimal ditinjau dari segi ekonomis, yaitu “efisiensi administrative” dan “efek ekonomis” dari pajak daerah itu sendiri. Dari segi efisiensi administratif, belum mampu menciptakan sistem informasi manajemen potensi pajak daerah yang efektif dan efisien, karena kelemahan dalam perolehan dan penganalisaan data. Kemudian dari segi efek ekonomis, juga belum mampu melakukan “tax reform” yang dapat memberikan dampak positif terhadap kegiatan ekonomi daerah itu sendiri.

Sebagaimana dimaklumi bahwa Dipenda Prop.SU sebagai salah satu Dinas Teknis ditetapkan berdasarkan Perda No.3 Tahun 2001 jo. Kep. Gubsu No.060.254.K/Tahun 2002, mempunyai tugas pokok antara lain melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pungutan pendapatan daerah serta mengkoordinir seluruh usaha dibidang pungutan pendapatan daerah. Dalam menjalankan tupoksi tersebut Dipenda didukung oleh 14 unit pelaksana teknis Dinas Prop.SU yang tersebar di Kab./Kota se Sumatera Utara. Salah satu unit pelaksana teknis yang memberikan kontribusinya paling besar dalam pemungutan PKB/BBN-KB adalah UPTD Medan Utara.

Bahwa dalam UU No.22 Tahun 1999 pasal 79 tentang Pemerintahan Daerah telah diatur sumber pendapatan daerah yang selanjutnya dengan UU No.34 Tahun 2000 jo. PP No.65 Tahun 2001 telah ditegaskan bahwa PKB/BBN-KB merupakan kewenangan pajak daerah Propinsi yang diatur lebih lanjut berdasarkan Perda No.9 dan No.10 Tahun 1999.

Untuk pelaksanaan pemungutan PKB/BBN-KB tersebut ditugaskan melalui Kantor bersama Samsat⁹ terdiri dari 3 (tiga) instansi yaitu : Polri, Dipenda, dan PT. AK Jasa Raharja yang terkait dalam pengurusan STNK dan

pembayaran asuransi AK. Jasa Raharaja sebagaimana yang diatur dalam Inber No.INS/03/M/X/1999,No.29 Tahun 1999 No.6/IMK/014/1999 tentang pelaksanaan Samsat.

Sebagai latar belakang peranan pemungutan PKB/BBN-KB menunjang kontribusi penerimaan PAD Propinsi Sumatera Utara dapat kami kemukakan bahwa komponen APBD Prop.SU TA.2002 yakni terdiri dari Pendapatan Daerah sebesar Rp.972.236.346.000, didalamnya terdapat penerimaan PAD/Bagi Hasil Pajak dan bukan Pajak sebesar Rp.546.626.314.000 (56,22%) sedangkan komponen PAD sendiri sebesar Rp.440.591.435.000 (80,60%). Dari penerimaan PAD tersebut yang paling dominan mendukung adalah pungutan PKB/BBN-KB sebesar Rp.408.299.439.000 (92,67%). Bahwa penerimaan PKB/BBN-KB yang paling besar diperoleh dari UPTD Medan Utara sebesar Rp.356.616.234.000,- (87,34%).Melihat cukup besarnya peranan dan tanggung jawab UPTD Medan Utara menopang penerimaan PKB/BBN-KB, maka dituntut kerja keras dan tanggung jawab dalam memberhasilkan penerimaan daerah tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa UPTD Medan Utara merupakan barometer akan keberhasilan penerimaan PAD Sumatera Utara. Apabila penerimaan PKB/BBN-KB yang dikelola oleh UPTD Medan Utara berjalan baik dan lancar, mengutamakan pelayanan prima serta proaktif dalam memberhasilkan tugas pokoknya, maka peranan UPTD Medan Utara dalam meningkatkan PAD akan sukses.

BAB II

ANALISA PELAYANAN PUBLIK SEKTOR PKB/BBN-KB

Sasaran kebijakan pembangunan aparatur negara sebagaimana digariskan dalam GBHN 1999-2004 pada Arah Kebijakan Bidang Politik butir 3 Penyelenggara Negara, diantaranya ditujukan untuk “Meningkatkan fungsi dan profesionalan birokrasi dalam melayani masyarakat dan akuntabilitasnya dalam mengelola kekayaan negara secara transparan, bersih dan bebas penyalahgunaan kekuasaan.

Banyak ahli yang mendefinisikan istilah pelayanan masyarakat/umum/publik. Mengutip pendapat Plato dalam Tjahya Supriatna (1996:68) telah mengemukakan definisi pelayanan umum sebagai “proses politik dan pemerintahan yang mengandung unsur transformasi nilai budaya guna menumbuhkan kesadaran bermasyarakat, berbangsa dan berpemerintahan yang dilandasi kearifan, kebajikan dan kebijakan dari setiap manusia”.

John Suprihanto dikutip Chabib Soleh (1998:27) dalam Abdi Praja mengemukakan bahwa “Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat didefinisikan sebagai suatu hubungan antara tingkat persepsi konsumen terhadap pelayanan sebelumnya”.

Long yang pendapatnya dikutip oleh Chabib Soleh (1998:28) dalam Abdi Praja mengemukakan, bahwa “pelayanan bukan masalah intelektual, tetapi lebih menjadikan seorang konsumen merasa puas”.

Sedangkan Bronrous (1982) dikutip Chabib Soleh (1998:28) mengemukakan, bahwa kualitas pelayanan adalah suatu model yang menggambarkan kondisi para konsumen dengan cara membandingkan pelayanan yang mereka harapkan dengan apa yang mereka terima dengan mengevaluasi kualitas yang ada.

Pada hakikatnya pelayanan merupakan tugas utama dari sosok aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. J.B. Kristiadi (1999:27) dalam Jurnal Wacana Kinerja, mengemukakan bahwa :

“Dalam era reformasi dewasa ini, peranan aparatur dalam menjalankan tugas pelayanan sangatlah strategis guna meningkatkan kinerja organisasi sebagai perwujudan tugas umum pemerintahan yang menyangkut pelayanan masyarakat, memberikan ijin, memberikan kemudahan, bimbingan dan pembinaan kepada masyarakat”.

Sesuai dengan kebijakan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat adalah suatu keharusan bagi pemerintah untuk meningkatkan kinerja pelayanan yang lebih baik. Hal demikian mengingat tuntutan kepuasan masyarakat atas pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi pemerintahan senantiasa berkembang dan dinamis.

Terlebih dengan dikeluarkannya Surat MENKO WASBANG PAN Nomor 56/MK. Wasbang PAN/1998 perihal Langkah Nyata Perbaikan Pelayanan Masyarakat Sesuai Aspirasi Reformasi, maka kebijakan pelayanan umum di Indonesia menjadi suatu hal yang semakin penting dan mendesak untuk dilaksanakan.

Kebijaksanaan pelayanan umum dalam implementasinya akan menyangkut aspek kepuasan dan sistem pelayanan yang digunakan. Dalam kaitan ini J.B. Kristiadi (1999:28) dalam Jurnal Wacana Kinerja memberikan indikator kebijakan pelayanan umum yang baik, yang mencakup hal-hal sebagai berikut :

- I. Pelayanan cepat, tepat dan langsung bagi pelayanan yang sifatnya sesaat.

2. Bagi pelayanan yang memerlukan proses waktu :
 - a. Memiliki pedoman informasi pelayanan yang transparan.
 - b. Menempatkan petugas yang profesional.
 - c. Ada kepastian biaya.
 - d. Menerapkan pola pelayanan terpadu (satu atap).
 - e. Melakukan survey kepuasan atas layanan yang diberikan.

Perlunya injeksi kaidah manajemen publik dan private kontemporer dalam akuisi organisasi birokrasi pemerintahan bahkan telah dirasakan J.P. Burns (1994:106) dalam bukunya yang berjudul “*Asian Civil Service System*” telah mengemukakan “*public amenities*” atau kepatuhan pelayanan publik yang sekaligus memadukan “*The Managerial and Political Dimensions of Efficiency*” sebagai konsep yang integral dan manunggal yang perlu dikaji akurasi penerapannya.

Performansi yang prima (*excellent performance*) perlu diwujudkan dalam konteks menanggapi isu “*policy sensitive*” yang perlu diikuti dengan proses desain yang perlu memperhatikan implikasi isu-isu sebagai berikut: “*The role of bureaucracy, mission, effectiveness, clientele, technical operation, moral, programmatic capacity for the service*” (Ingraham and Rosenbloom, 1996:98).

Pada sisi lain, kebijaksanaan pembangunan aparatur negara diarahkan pula kepada peningkatan kualitas dan efisiensi pelaksanaan fungsi pelayanan, pengayoman dan perlindungan kepada masyarakat.

Kepedulian tentang penerapan sistem pelayanan pemerintahan yang ideal ini dalam suatu daur manajemen pemerintahan yang rapih telah dikemukakan oleh Fitzsimons and Mona Fitzsimons (1994) dalam kepedulian terhadap hal-hal :

- Service Classification;
- Service Package;
- Service Operations;
- Strategic Service Concept;
- Service Blue Printing;
- Service Design;
- Service Facility Location;
- Environmental Psychology Operation;
- Facility Location Techniques.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan masyarakat adalah suatu upaya yang dilakukan oleh aparat birokrat pemerintah selaku pelaksana fungsi pelayanan yang ditunjukkan untuk mewujudkan rasa puas dari masyarakat sebagai konsumen.

Dan dalam lapangan Pemerintahan, pelaksanaan fungsi pelayanan masyarakat ini terintegrasi dalam fungsi kepamongprajaan dengan segi historisnya, sesuai dengan perkembangan sejalan dengan sikap dan pandangan ketataprajaan yang positif dan dinamis, kemudian diimplementasikan dalam penegakkan "*rule of law*" guna mewujudkan "*law enforcement*".

Pelayanan publik dapat diharapkan sekaligus memberdayakan dan membina masyarakat yang dijalin dalam suatu hubungan yang bersifat "*interlinking*" dengan kelompok-kelompok sasaran basis dengan kiat-kiat psikologi, sosiokultural dan etnografis (Onny S. Priyono dan AMW Pranarka, 1996:23) dan Bernard Schaeffer dan Huang Hueh Sin (1986:24) juga telah

mengedepankan “*Queuing Theory*” yang mensyaratkan adanya aksesibilitas yang perlu dipajang dalam hal :

- Rank file server;
- Procedure of service delivery;
- Public satisfaction;
- Mechanism of Queue.

Gerakan “*public service*” ini menurut Miftah Thoha (1992:23) telah diawali sejak tahun 60-an untuk meruntuhkan benteng amatisme dalam melayani preferensi publik yang melakukan ciri-ciri administrasi negara sebagai berikut :

“(a) Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara bersifat lebih urgen dibandingkan dengan pelayanan yang diberikan oleh organisasi-organisasi swasta. Urgensi pelayanan ini karena menyangkut kepentingan semua lapisan masyarakat, dan kalau diserahkan atau ditangani oleh organisasi-organisasi lainnya selain organisasi pemerintah maka akan tidak jalan. Contoh pelayanan yang urgen ini antara lain : lalu lintas, transmigrasi, kesehatan, keamanan, pertahanan, dan semua pelayanan yang menyangkut kepentingan dan hajat orang banyak.

(b) Pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara pada umumnya bersifat monopoli atau semi monopoli. Dalam hal ini bentuk pelayanan yang diberikan tidak bisa dibagi kepada organisasi-organisasi lainnya. Contoh pelayanan yang bersifat monopoli ialah pelayanan pos dan telegram, keamanan, pertahanan dan kehakiman. Adapun yang bersifat semi monopoli antaranya pendidikan, kesehatan, perhubungan dan lain sebagainya.

- (c) Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum, administrasi negara dan administratornya relatif berdasarkan undang-undang dan peraturan. Ciri ini memberikan warga legalistik dari administrasi negara tersebut. Sehingga dengan demikian perubahan atau perluasan pelayanan kepada masyarakat, pada umumnya sulit atau lambat menyesuaikan diri pada tuntutan-tuntutan masyarakat. Lain halnya dengan organisasi swasta yang dengan mudah dan cepat dapat menyesuaikan apabila didapatkan kritik atau saran dari langganan.
- (d) Administrasi negara dalam memberikan pelayanan tidak dikendalikan oleh harga pasar, tidak seperti yang terjadi dalam organisasi perusahaan yang terikat oleh harga pasar dan untung-rugi. Oleh karena itu permintaan pelayanan oleh masyarakat kepada administrasi negara tidak didasarkan akan perhitungan laba-rugi, melainkan ditentukan oleh ras pengabdian kepada masyarakat umum.
- (e) Usaha-usaha dilakukan oleh administrasi negara terutama dalam negara demokrasi, ialah dilakukan sangat tergantung pada penilaian mata rakyat banyak. Itulah sebabnya pelayanan yang diberikan oleh administrasi negara hendaknya adil tidak memihak, proporsional, bersih, dan mementingkan kepentingan orang dibandingkan kepentingan pribadinya. Pelayanan tersebut tidak bisa melepaskan dari penilaian rakyat yang dilayani”.

Management (TQM), sebagai berikut S.P. Siagian (1994:77)

- a. Dalam setiap organisasi yang memberikan pelayanan tertentu, kepuasan klientelelah yang merupakan sasaran utama sekaligus sebagai ukuran mutu uhasil pekerjaan yang dilakukan.
- b. Pengertian “klientele” diperluas, sehingga mencakup berbagai pihak, baik yang terdapat dalam organisasi – seperti karyawan pada satuan-satuan kerja yang lain – maupun mereka yang berada di luar organisasi. Istilah lain yang kini populer untuk semua klientele tersebut ialah para *stakeholders* yaitu semua pihak yang sangat berkepentingan dalam keberhasilan organisasi menyelenggarakan semua kegiatannya, termasuk dalam peningkatan mutu dan produktivitas kerja.
- c. Semua pihak yang terlibat harus memiliki pandangan yang sama tentang misi organisasi yang didasarkan pada tuntutan yang wajar dari para klientele.
 - a. Kelompok pimpinan puncak dalam organisasi harus menunjukkan dan mengkomunikasikan komitmen jangka panjang kepada semua klientele organisasi, menghargai upaya peningkatan kerja sama, serta mendorong proses perbaikan pada semua tingkat hirarki organisasi.
 - b. Terbukanya kesempatan mengikuti berbagai program pelatihan dan peningkatan kemampuan dalam keterampilan memimpin untuk memenuhi tuntutan klientele, bahkan apabila mungkin melebihinya.
 - c. Adanya jaminan bahwa peningkatan kemampuan individual terjadi melalui pembentukan tim-tim peningkatan kemampuan kerja.
 - d. Kesetiaan, kepercayaan dan partisipasi team harus diakui, didukung dan dihargai.
 - e. Ketakutan terhadap perubahan dan berbagai penghalang kepada kebanggaan sebagai anggota organisasi harus dihilangkan atau dilenyapkan.
 - f. Semua anggota organisasi harus memperoleh pelatihan yang diperlukan agar mereka mempunyai alat yang ampuh sesuai dengan tuntutan para klientele.
 - g. Para pejabat senior harus siap dan mau mewujudkan berbagai perubahan yang diperlukan dalam rangka pencapaian berbagai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mutu dan produktivitas yang semakin tinggi”.

Kesepuluh elemen di ataslah yang kemudian diinkorporasikan oleh Deming dalam konsep-konsep peningkatan mutu “empat belas butir” yang dikembangkannya. Butir-butir tersebut adalah :

a. Ciptakan kemantapan tujuan

Maksudnya ialah bahwa setiap anggota organisasi harus memahami benar-benar misi organisasi tempat ia berkarya serta peranannya dalam pencapaian misi tersebut. Karena itu, peningkatan mutu pelayanan kepada para klientele secara terus-menerus harus menjadi pusat perhatian para pimpinan puncak serta berkesinambungan.

b. Penerapan TQM sebagai filsafat manajemen

Artinya, kepuasan klientele harus terus ditekankan sebagai sasaran utama semua aparatur pemerintah. Untuk mencapai maksud tersebut, aparatur pemerintah harus meningkatkan usahanya untuk :

1. menyederhanakan proses dan prosedur pelayanan,
2. mengukur kebutuhan klientele secara tepat,
3. menggabungkan data yang faktual dengan sistem manajemen yang berlaku dimaksudkan untuk memantau dan meningkatkan mutu secara terus menerus.

c. Jangan bergantung pada inspeksi massal

Merupakan kenyataan bahwa karena ketidaksempurnaannya, manusia termasuk para anggota birokrasi pemerintahan akan tidak pernah luput dari kekurangan dan kekhilafan, bahkan kesalahan. Karena itu, pengawasan antara lain melalui inspeksi tetap diperlukan. Akan tetapi, daripada bergantung pada inspeksi massal, TQM menekankan bahwa apabila peningkatan mutu¹⁸ dan produktivitas dapat diwujudkan, inspeksi massal dan perbaikan hasil pekerjaan menjadi tidak

diperlukan lagi. Paling sedikit tidak secara intensif, cukup misalnya melalui cara uji petik.

d. Jangan menangkan rekanaan hanya atas dasar harga

Dalam menilai tawaran pada rekanaan - seperti dalam pengadaan barang atau pengerjaan proyek - rekanaan yang memenangkan tender hendaknya tidak semata-mata karena tawaran harga yang paling rendah. Artinya, harus terdapat pula ukuran-ukuran yang menyangkut nilai dan mutu barang yang ditawarkan. Ungkapan "tawaran yang paling menguntungkan bagi negara" harus dilihat dari berbagai sudut pandangan seperti loyalitas, bonafiditas, kemampuan memenuhi kewajiban, mutu dan harga.

e. Peningkatan produksi dan jasa

Agar mendatangkan hasil yang diharapkan, TQM harus berkelanjutan dengan terobosan-terobosan yang berakibat pada peningkatan kemampuan mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Tentunya kemampuan metoda dan teknik-teknik TQM perlu dibuktikan terlebih dahulu. Akan tetapi, meskipun telah terbukti ampuh, berbagai metode dan teknik-teknik selalu perlu dikaji ulang secara berkala. Meskipun tidak ada rumus yang pasti tentang berapa lama teknik-teknik dan metoda seyogianya diterapkan, Deming mengatakan bahwa sebagai suatu ketentuan umum, apabila suatu proses atau prosedur telah berlangsung selama lima tahun atau lebih, proses atau prosedur tersebut sudah selayaknya ditinjau kembali, mungkin dengan maksud untuk direvisi, bahkan tidak mustahil sudah waktunya diganti. Peninjauan secara berkala itu penting karena berbagai pertimbangan seperti :

- a. perubahan tuntutan klientele;
- b. Dinamika masyarakat sebagai keseluruhan;
- c. Temuan-temuan baru sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

f. Penerapan metode pelatihan yang mutakhir

Para anggota suatu organisasi sebagai klientele internal perlu diberi kesempatan untuk mengikuti berbagai program pelatihan yang mutakhir. Dengan demikian, mereka akan memiliki kemampuan yang tinggi menggunakan instrumen tertentu dalam meningkatkan mutu dan produktivitas kerjanya. Teori manajemen sumber daya manusia memang mengajarkan bahwa pelatihan diperlukan apabila terdapat gejala penurunan”.

Selanjutnya beliau mengemukakan hal-hal bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi, mengingat dalam mencapai tujuan organisasi sangat tergantung kepada manusia yang mengelolanya. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus dikelola agar dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka berikut ini adalah empat tujuan organisasi yang lebih professional, yaitu sebagai berikut :

a. Tujuan masyarakat (*Societal Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa²⁰ manfaat atau keuntungan bag

masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

b. Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi diwujudkan untuk melayani bagian lain di dalam organisasi tersebut.

c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya atau pegawai dalam organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

d. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan, motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan”.

Namun demikian, Miftah Thoha (1992:143) telah mengevaluasi penerapan TQM, sebagai berikut :

“Bila di Indonesia aplikasi standar sistem kualitas pada dasarnya dipelopori oleh sektor swasta/dunia usaha, tidak demikian halnya dengan negara-negara di Eropa dimana pemerintahnya secara aktif memacu penerapan standar sistem kualitas untuk sektor swasta dan juga sektor publik. Di Amerika Serikat penerapan standar sistem kualitas lebih dipelopori oleh sektor swasta dan militer, meskipun pemerintah juga cukup “melayani, bukan dilayani”, “mendorong bukan menghambat”, “mempermudah, bukan mempersulit”, “sederhana, bukan berbelit-belit”, “terbuka untuk setiap orang, bukan hanya untuk segelintir orang”.

Di samping pelayanan dalam bentuk langsung (*public services delivery*), yang juga sangat penting untuk ditingkatkan adalah upaya mencegah terjadinya overregulation dan overbureaucratization yang dituangkan antara lain dalam bentuk berbagai kebijakan dan ketentuan perundang-undangan dalam beragam bidang kegiatan yang sangat luas, baik yang sifatnya ekonomi maupun yang non ekonomi.

Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa pelayanan masyarakat yang diselenggarakan oleh sektor publik di Indonesia masih belum memberikan hasil seperti yang diharapkan masyarakat, atau mencapai tingkatan sebagaimana diatur dalam kebijaksanaan pemerintah. Selain itu, masih cukup banyak kendala yang dihadapi perusahaan-perusahaan baik swasta maupun BUMN dalam menerapkan standar mutu manajemen. Hal ini antara lain tercermin dari jumlah perusahaan (termasuk BUMN) yang telah memperoleh sertifikat ISO 9000. Sampai dengan awal tahun 1998 hanya 12 buah perusahaan nasional berskala menengah ke bawah yang sudah memperoleh sertifikat Seri ISO 9000. Sedangkan jumlah perusahaan berskala besar yang telah memperoleh sertifikat seri ISO 9000 dalam periode tersebut adalah sebanyak 466 buah (RBI Research, 1998).

Dari banyak kepustakaan yang membahas dan mengkaji kinerja administrasi publik, dapat diketahui bahwa secara umum kesulitan-kesulitan utama kurang berhasilnya pelaksanaan perbaikan mutu pelayanan masyarakat,

antara lain disebabkan kurangnya sarana dan fasilitas yang tersedia (ketimpangan antara kebutuhan dan kemampuan), dan belum menetapnya pengembangan dan penerapan sistem manajemen kualitas, serta kesejahteraan aparatur negara dan perilaku birokrasi kita yang belum memadai.

Ketidakmampuan para manajer operasional dalam menjabarkan kebijaksanaan publik seringkali mengakibatkan gagalnya implementasi kebijaksanaan tertentu dari pemerintah. Sebagai contoh ketentuan tentang pengadaan barang/jasa pemerintah. Tidak semua ketentuannya dibuat untuk efisiensi pelaksanaan tapi juga pertimbangan pemerataan (*equity approach*) dan kepentingan mensukseskan program-program khusus pemerintah (*affirmative actions*), seperti upaya pemberdayaan pengusaha golongan ekonomi lemah dan koperasi. Namun semua itu tidak berjalan seperti yang diharapkan disebabkan masalah kelembagaan yang tidak mampu mengimplementasikan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah secara efektif.

Aktif mendorong dunia usaha untuk menerapkan standar mutu manajemen. Di Malaysia, pemerintah aktif mendorong penerapan *Total Quality Management* antara lain dengan menerbitkan "*Guidelines for Total Quality Management in The Public Services*". Pentingnya standarisasi sebagaimana ditegaskan dalam konsep TQM juga sangat diperhatikan oleh pemerintah di Inggris, antara lain dengan penetapan kewajiban penyusunan standar bagi pelayanan umum yang harus dilakukan oleh tiap-tiap instansi pemerintah dalam rangka penentuan tingkat kualitas pelayan yang diberikan kepada masyarakat. Penetapan standard merupakan prinsip pertama dalam 6 prinsip yang dituangkan dalam **Citizen's Charter** yang disusun pemerintah Inggris pada tahun 1991,

dengan tujuan utama “*to continually improve the quality of public service for the people...*” (Citizen Charter, 1997, p.6)

Fenomena tersebut menegaskan perlunya realisasi penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas, cepat, tepat dan efisien oleh sektor publik, antara lain dengan menerapkan standar kualitas dalam manajemen publik, dan mengupayakan unit-unit organisasi publik di bidang pelayanan masyarakat untuk dapat bertanggung jawab langsung (*directly accountable*) kepada masyarakat konsumen. Dalam konteks ini, pelayanan dianggap sebagai “semangat pengabdian yang mengutamakan efisiensi dan keberhasilan bangsa dalam membangun, yang dimanifestasikan antara lain dalam perilaku “melayani, bukan dilayani”, “mendorong bukan menghambat”, “mempermudah, bukan mempersulit”, “sederhana, bukan berbelit-belit”, “terbuka untuk setiap orang, bukan hanya untuk segelintir orang”.

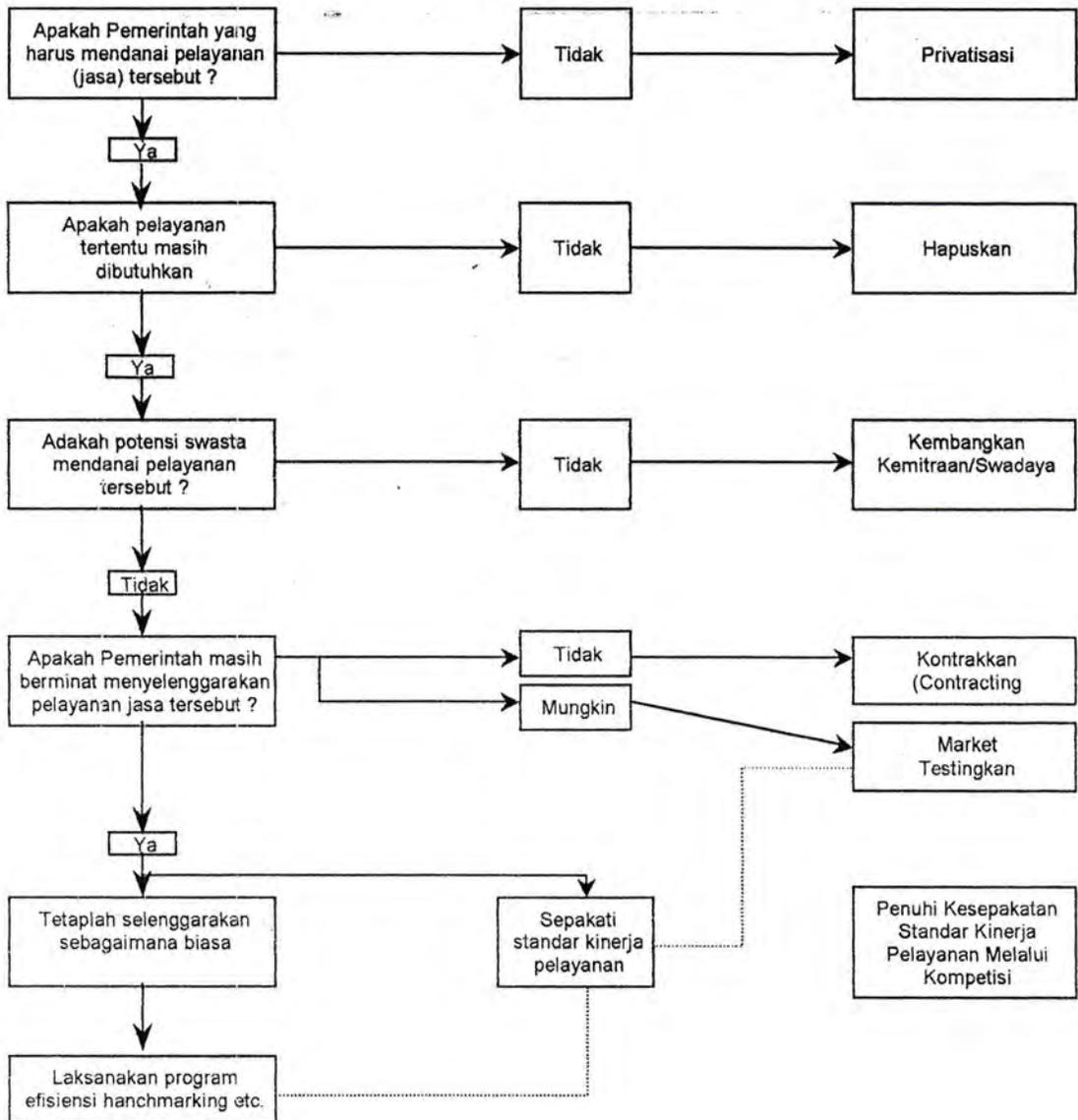
Sehubungan dengan keberadaan gejala-gejala di atas, bersama ini dikemukakan strategi dan prinsip kebijakan pelayanan umum, sebagai berikut :

- a. Adapun pilihan-pilihan Strategi Kebijaksanaan yang dapat ditempuh pemerintah dalam melakukan pembaharuan pada sistem penyelenggaraan pelayanan umum adalah mencakup :
 - 1) Penghapusan penyelenggaraan jenis layanan sosial tertentu oleh Pemerintah.
 - 2) Swastanisasi BUMN dan jenis-jenis penyelenggaraan pelayanan umum tertentu.
 - 3) Pemberdayaan prakarsa swadaya masyarakat melalui kebijaksanaan pola kemitraan antara pemerintah dengan swasta (*public private partnership*).

- 4) Penyelenggaraan pelayanan umum dengan pola kontrak kerja/karya dengan pihak ketiga (*Contracting Out*).
 - 5) Penerapan kebijaksanaan efisiensi dari kualitas pelayanan umum melalui pola uji pasar (*Market Testing/In House Bidding*) yaitu pola penyelenggaraan pelayanan umum oleh kelompok kerja intern (*In House Team*) berdasarkan kontrak kerja yang dimenangkan dalam tender kompetitif atas kontraktor swasta.
 - 6) Peningkatan kemampuan penyelenggaraan pelayanan umum melalui pelaksanaan program efisiensi internal (*Internal Efficiency Plan*) misalnya dengan menyelenggaraan program-program : Benchmarking, Business Process Reengineering (BPR), Restructuring, Citizen Charter/Performance Standard, dan sebagainya.
- b. Paket-paket strategi kebijaksanaan pembaharuan pelayanan umum melalui pendayagunaan sumber daya masyarakat dan pemerintah tersebut di atas, ditempuh pemerintah berdasarkan prinsip penciptaan nilai dan manfaat terbaik untuk uang yang dikeluarkan masyarakat (*Best Value For Money*). Sedangkan dalam pelaksanaannya selalu didahului oleh proses penalaran strategis bagi penerapan kebijaksanaan yang disebut dengan istilah *Prior Options Review* (POR).
- c. Prinsip-prinsip pendayagunaan administrasi pelayanan umum. Prinsip-prinsip yang perlu dipertimbangkan dan diterapkan dalam kebijaksanaan program pendayagunaan sumber daya masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan umum (*The guiding principles for improving the performance of public service provision*) adalah sebagai berikut :

- Mengembangkan modernisasi, kualitas, efisiensi dan kepekaan.
- Pendekatan yang pragmatis dan bukan dogmatis.
- Berorientasi kepada kepuasan pelanggan (masyarakat).
- Bekerja atas dasar kemitraan dengan sektor swasta.
- Mengembangkan jaringan kerja dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- *Market testing* dan *contracting out* digunakan jika kualitas output dapat ditingkatkan dengan harga yang lebih murah (*value for money*).
- Sumber daya, keterampilan, dan komitmen staf adalah asset yang terbaik di dalam memodernisasi pelayanan umum.
- Pimpinan departemen/LPND tetap bertanggung jawab terhadap proses *contracting out* kepada pihak swasta.
- Perlunya antisipasi yang tepat terhadap perubahan yang terjadi.
- Perlindungan terhadap pegawai tetap diutamakan dengan kompensasi yang layak.
- Komunikasi informasi dan komunikasi terbuka antara pelanggan (masyarakat) dan *stakeholder*.
- Hubungan dengan sektor swasta adalah dua arah, dengan menerapkan prinsip keterbukaan dan kejujuran.
- Pejabat senior memberikan kepemimpinan yang merangsang motivasi dan penyempurnaan yang berkelanjutan.
- Meningkatkan kualitas pelayanan dengan biaya yang lebih efisien.
- Justifikasi didasarkan atas dasar pertimbangan yang obyektif dan komprehensif.

- d. Kerangka penalaran pilihan kebijaksanaan strategis. Kegiatan awal yang perlu dilakukan untuk memilih dan menentukan kebijaksanaan strategis pendayagunaan sumber-sumber masyarakat dan pemerintah dalam rangka peningkatan kinerja pelayanan umum di Indonesia adalah melakukan analisa alur penalaran strategi (*Pior Options*). Kegiatan ini secara garis besar bertujuan untuk menentukan apakah pelayanan-pelayanan tertentu yang selama ini didanai dan diselenggarakan oleh pemerintah masih diperlukan dan karena itu perlu dipertahankan atau dapat dialihkan kepada pihak swasta (masyarakat). Analisa alur penalaran strategis itu secara garis besar sebagai berikut :



Bagan Kerangka Alur Penalaran Kebijakan Strategis Pendayagunaan Sumber-sumber Masyarakat dan Pemerintah Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Umum (Prior Options)

Sumber : Civil Service College, London – UK

Menurut Sedaryanti (1999:193) implementasi TQM dimaksud telah diulas lebih dalam, sebagai berikut :

Pelayanan umum menurut Keputusan MENPAN Nomor 81 Tahun 1993 adalah :

“Segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah Pusat di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Sedangkan yang dimaksud dengan hakekat pelayanan umum adalah :

a. Meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah di bidang pelayanan umum.

- a. Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tatalaksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- b. Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Pelayanan umum dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap, wajar dan terjangkau. Keputusan Menpan Nomor 81 Tahun 1993 mengutarakan pula bahwa pelayanan umum harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

1. Prosedur pelayanan harus mudah dimengerti dan mudah dilaksanakan, sehingga terhindar dari prosedur birokratik yang sangat berlebihan, berbelit-belit (*time consuming*).
2. Pelayanan diberikan secara jelas dan pasti, sehingga ada suatu kejelasan dan kepastian bagi pelanggannya dalam menerima pelayanan tersebut.
3. Pemberian pelayanan senantiasa diusahakan agar pelayanan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
4. Memberikan pelayanan senantiasa memperhatikan kecepatan dan ketepatan waktu yang sudah ditentukan.

5. Pelanggan setiap saat dapat dengan mudah memperoleh berbagai informasi yang berkaitan dengan pelayanan secara terbuka.
6. Dalam berbagai kegiatan pelayanan baik teknis maupun administrasi, pelanggan perlu diperlakukan dengan motto : *“Customer is king and customer is always right”*.

Di lain pihak, pengertian tentang pelayanan masyarakat sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

Selain itu pelayanan ditafsirkan sebagai berikut: Suatu bentuk kepentingan yang menyangkut orang banyak atau masyarakat, tidak bertentangan dengan norma dan aturan, yang kepentingan tersebut bersumber pada kebutuhan (hajat/hidup) orang banyak/masyarakat itu.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga unsur dan satu syarat yang membentuk kepentingan umum yaitu :

- a. Adanya kepentingan
- b. Kebutuhan bersama
- c. Masyarakat, dengan syarat tidak bertentangan dengan norma atau aturan.

Berkaitan dengan hak yang melekat pada publik, maka berikut ini Black Henry dalam Ibrahim mengutarakan bahwa :

“a. Public Service adalah pengertian ditujukan kepada suatu pelayanan terhadap kebutuhan yang bersifat umum dari masyarakat dan karena itu dapat dituntut agar dilaksanakan : Enterprises of certain kinds of corporation, which specially serve the needs of the general public or conduce to comfort and convenience of an entire community A public service or quasi public corporation is one private in its ownership, but which has³⁰ an appropriate franchise from the state to

provide for a necessity or convenience of the general public... owe a duty to the public which they may be compelled to perform.

Badan usaha, yang secara khusus melayani kebutuhan-kebutuhan masyarakat atau memberi jasa nyaman kepada masyarakat secara keseluruhan pelayanan publik atau badan usaha publik quasi merupakan badan swasta dari segi kepemilikannya, namun memiliki monopoli khusus dari pemerintah untuk menyediakan kebutuhan masyarakat memiliki tanggung jawab terhadap publik yang harus dilakukan oleh badan ini.

- a. Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas.
- b. Mutu proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar dapat memberi keamanan, kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.
- c. Apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah terpaksa harus mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Berikut ini, Albrecht dalam Lovelock mendefinisikan pelayanan sebagai :

“... a total organizational approach that makes quality of service as perceived by the customer, the number one driving force for the operation of the business”. (Suatu pendekatan organisasi total yang menjadi kualitas pelayanan yang diterima pengguna jasa, sebagai kekuatan penggerak utama dalam pengoperasian bisnis).

Disamping itu Gasperz mengutarakan tentang sejumlah kriteria

yang menjadi ciri pelayanan atau jasa sekaligus membedakannya dari barang, yaitu :

- a. Pelayanan merupakan output tak berbentuk (*intangible output*).
- b. Pelayanan merupakan output variabel, tidak standar.
- c. Pelayanan tidak dapat disimpan dalam inventori, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi.
- d. Terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan.
- e. Pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan.
- f. Keterampilan personil “diserahkan” atau diberikan secara langsung kepada pelanggan.
- g. Pelayanan tidak dapat diproduksi secara massal.
- h. Membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan.
- i. Perusahaan jasa pada umumnya bersifat padat karya.
- j. Fasilitas pelayanan berada dekat lokasi pelanggan.
- k. Pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subyektif.
- l. Pengendalian kualitas terutama dibatasi pada pengendalian proses.
- m. Option penetapan harga lebih rumit.

Memperhatikan arti tentang pelayanan umum, tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, yang menjadi asal usul timbulnya istilah pelayanan umum. Pelayanan berarti melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang kegiatan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi negara.

Berbagai karakteristik pelayanan yang harus dimiliki oleh perusahaan pemberi layanan, diutarakan oleh Nisjar yaitu sebagai berikut :

“a. *Public utilities* adalah berupa pelayanan atas komoditi dan jasa dengan mempergunakan sarana milik umum, yang dapat dilakukan oleh orang/badan keperdataan namun harus dengan pelayanan dengan tanpa diskriminasi:

To constitute a true public utility, the devotion to public use must be of such character that the public generally, or that part of it which has been served and which has accepted the service shall be conducted, so long as it is continued, with reasonable efficiency under reasonable charges.

Untuk menciptakan jasa pelayanan masyarakat yang sebenarnya, usaha yang sungguh-sungguh dalam melakukan hal ini harus dijadikan karakter sehingga pelayanan kepada masyarakat secara keseluruhan atau sebagian masyarakat yang telah diberi jasa pelayanan atau yang telah menerima pelayanan dapat dilaksanakan, selama kegiatan ini dapat dipertahankan dengan efisiensi yang masuk akal dan biaya yang terjangkau.

b. *Public interest law (pro bono publico)* adalah dalam bentuk karya pekerjaan/pelayanan yang dilakukan karena belas kasihan demi kemanfaatan umum dan kebaikan umum : *Legal efforts expended by an attorney for some deprived group or for the public interest and welfare, usually this is done without pay or for nominal pay.*

Upaya-upaya hukum yang diambil oleh seorang pengacara untuk membela masyarakat yang terampas haknya atau untuk mempertahankan kesejahteraan rakyat, biasanya seorang pengacara melakukan hal ini tanpa dibayar.

Berdasarkan kajian tersebut, dapat diperoleh ajaran kepentingan umum meliputi hak dan pertanggungjawaban yang dimiliki, karena itu harus diberikan kepada orang banyak. Adapun perwujudan kepentingan umum dapat berupa :

- a. Pelayanan kepada kebutuhan masyarakat yang bersifat umum.
- b. Pelayanan berupa barang dan jasa yang mempergunakan sarana milik umum.
- c. Pekerjaan yang dilakukan berdasarkan belas kasihan demi kemanfaatan dan kebaikan umum.

Sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum, 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 ditetapkan 8 sendi pelayanan yang harus dapat dilaksanakan oleh instansi atau satuan kerja dalam suatu departemen yang berfungsi sebagai unit pelayanan umum. Kedelapan sendi termaksud adalah :

- a. Kesederhanaan
- b. Kejelasan dan kepastian
- c. Keamanan
- d. Keterbukaan
- e. Efisiensi

- f. Ekonomis
- g. Keadilan yang merata
- h. Ketepatan waktu.

Selanjutnya beliau juga mengemukakan aspek-aspek kualitas pelayanan publik dengan menginventarisasi pendapat para ahli, sebagai berikut : kualitas, mengandung banyak arti dan makna, yang diutamakan oleh beberapa pakar. Berikut ini beberapa pengertian yang diutarakan oleh Tjiptono, antara lain sebagai berikut:

- “a. Kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan
- b. Kecocokan untuk pemakaian
- c. Perbaikan/penyempurnaan berkelanjutan
- d. Bebas dari kerusakan/cacat
- e. Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat
- f. Melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal
- g. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan”.

Disamping itu kualitas pelayanan pada masyarakat mengacu kepada pengertian pokok berikut ini :

- a. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian membeirkan kepuasan atas penggunaan produk itu.
- b. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Berdasarkan pengertian tentang kualitas dimaksud tampak bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan (customer focused quality). Dengan demikian produk didisain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Karena kualitas mengacu kepada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan, maka suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproduksi (dihasilkan) dengan cara yang baik dan benar.

Selanjutnya, berkaitan dengan kualitas pelayanan, menyatakan perlunya diperhatikan lima prinsip untuk menyiapkan kualitas pelayanan, yaitu sebagai berikut :

- a. Tangibles. The appearance of physical, equipment, and communication materials.
 - b. Reliability. The ability to perform the promised service dependably and accurately.
 - c. Responsiveness. The willingness to help customers and provide prompt service.
 - d. Assurance The knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence.
 - e. Empaty. The provision of caring, individualized attention to customers.
- a. Terjemah, seperti : penampilan fasilitas fisik, peralatan, personal dan komunikasi material.
 - b. Handal, yaitu kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki ketergantungan.

- c. Pertanggungjawaban, yakni rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan.
- d. Jaminan, yaitu pengetahuan, perilaku, dan kemampuan pegawai.
- e. Empati, perhatian perseorangan pada pelanggan).

Dalam rangka menyiapkan suatu pelayanan berkualitas yang sesuai dengan yang diharapkan perlu berdasarkan pada sistem kualitas yang memiliki ciri atau karakteristik tertentu. Suatu masyarakat pelanggan, akan selalu bertitik tolak kepada pelayanan yang diberikan dapat memenuhi harapan pelanggan.

Kaitannya dengan kualitas pelayanan, Fitzsimmons mengutarakan bahwa kualitas pelayanan merupakan sesuatu yang kompleks, sehingga untuk menentukan sejauhmana kualitas dari pelayanan tersebut, dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu :

- a. Reliability, kemampuan untuk membeirkan secara tepat dan benar, jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada konsumen/pelanggan.
- b. Responsiveness, kesadaran atau keinginan untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat.
- c. Assurance, pengetahuan atau wawasan, kesopansantunan, kepercayaan diri dari pemberi layanan.
- d. Empathy, kemauan pemberi layanan untuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan, serta berusaha untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen.
- e. Tangibless, penampilan para pegawai dan fasilitas fisik lainnya, seperti peralatan atau perlengkapan yang menunjang pelayanan.

Disamping itu, menyatakan bahwa tolok ukur kualitas pelayanan dapat diukur oleh sepuluh dimensi, yaitu :

- a. Tangibles, terdiri dari fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi.
- b. Reliability, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat.
- c. Responsiveness, kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap mutu pelayanan yang diberikan.
- d. Competence, tuntutan dimilikinya pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberi pelayanan.
- e. Courtesy, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen, serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
- f. Credibility, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat.
- g. Security, jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari berbagai bahaya dan resiko.
- h. Access, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
- i. Communications, kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat.
- j. Understanding the customer, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Selanjutnya, berdasarkan prinsip untuk menyiapkan suatu kualitas pelayanan yang sesuai dengan apa yang diharapkan, perlu adanya dasar untuk sistem yang memiliki ciri atau karakteristik.

Beberapa dasar sistem kualitas modern dalam Total Quality Services (TQS) yang dapat dicirikan oleh lima karakteristik, sebagai berikut :

- a. Sistem kualitas modern berorientasi pada pelanggan.
- b. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus.
- c. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggungjawab spesifik untuk kualitas.
- d. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja.
- e. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas layanan merupakan karakteristik dan property moral dan tanggung jawab peran publik yang dilakukan oleh jajaran birokrasi.

Oleh sebab itu dalam rangka melaksanakan GBHN (TAP MPR No. IV/1999) yang antara lain mengamanatkan, antara lain bahwa :

- Melakukan berbagai upaya terpadu untuk mempercepat proses pengentasan masyarakat dari kemiskinan dan mengurangi pengangguran yang merupakan dampak krisis ekonomi.
- Pengembangan etik dan moral untuk meningkatkan operator negara dengan keprofesionalan birokrasi dalam pelayanan masyarakat dan akuntabilitasnya dan UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang mengamanatkan dimungkinkannya pendirian dinas-dinas umum pemerintahan yang mempunyai sumber dan kerangka yang cukup untuk membina dan melayani masyarakat.

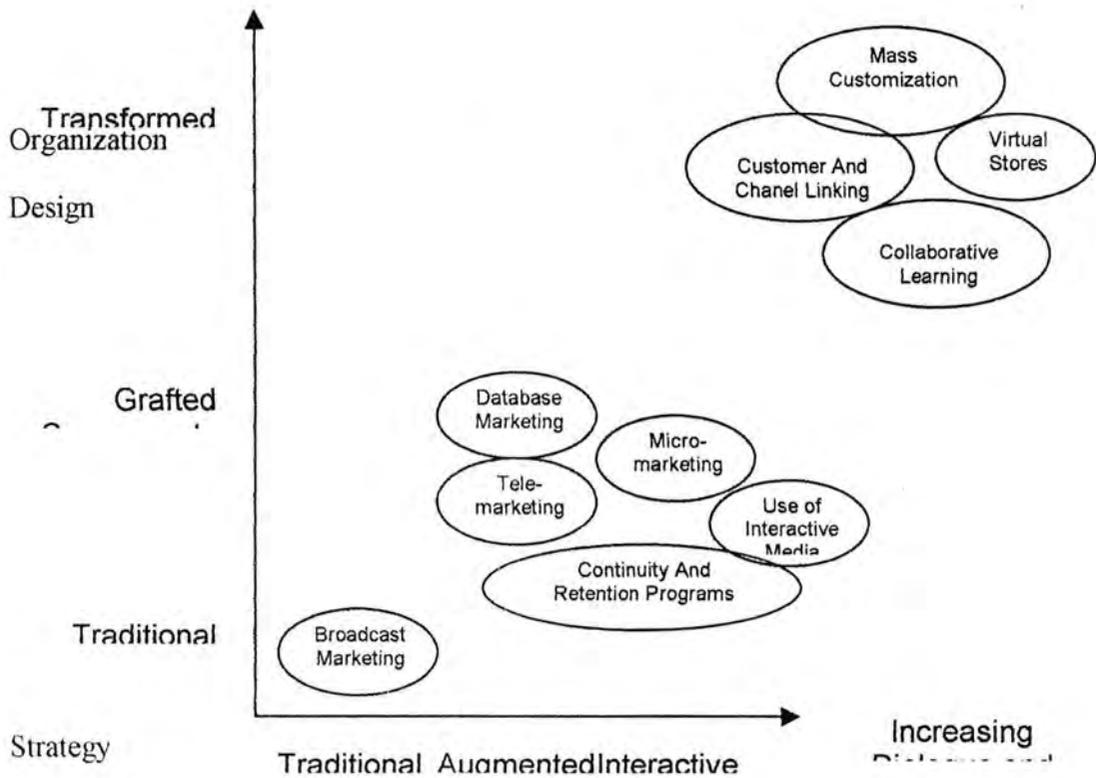
Selain daripada hal-hal termaksud juga amanat PP No. 25 Tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom yang menysisakan kewenangan yang luas kepada kota/kabupaten, kiranya perlu dicangkok prinsip-prinsip dan model pelayanan publik yang semakin memadai.

David Farham dan Sylvia Horton (1993:238) dalam karyanya yang berjudul "The New Public Service Managerialism An Assesment" mengemukakan pentingnya penanganan hal-hal sebagai berikut :

- Penyesuaian organisasi kedinasan yang melaksanakan "*service delivery*".
- Meningkatkan "*managerial responsibility*).
- Pengembangan "*entrepreneurial value*" dalam pelayanan publik.
- Mengarahkan "*public service orientation*" dengan perhatian yang serious pada publiknya sebagai "*client*" dengan pengembangan "*service techniques*" yang memadai.

Bersama ini disajikan model yang menyelaraskan antara disain strategi dan struktur organisasi pelayanan (*servicing agency*), sebagai berikut : (George S. Day, 1999:201)

ALIGNING STRATEGY AND STRUCTURE

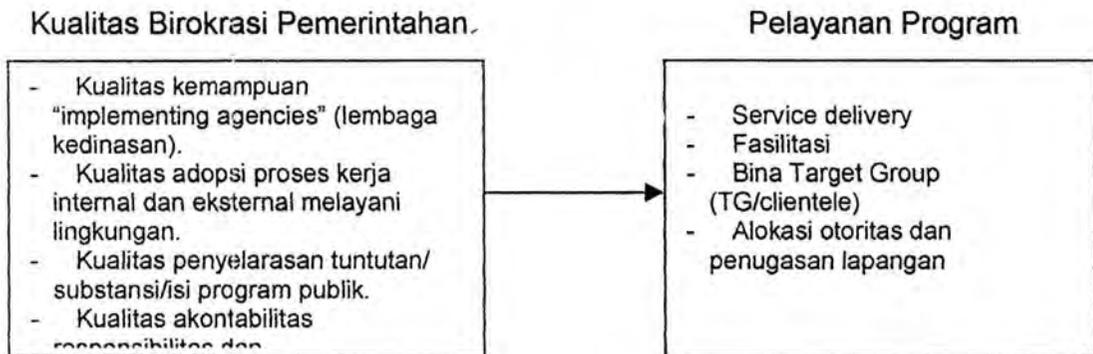


Dalam pandangan ini perlu diadakan penyelarasan antara strategi/program dan struktur organisasi termasuk adaptasi kolaborasi pembelajaran (*collaborative learning*) dan “customer linking”.

Dari segenap penyajian tersebut di atas dapat disajikan alur hubungan dan implikasi tugas birokrasi dalam pelayanan publik, sebagai berikut :

GAMBAR

MODEL PERTAUTAN KONSEP DAN DIMENSIONALISASI



Dalam pada itu usaha untuk meningkatkan pelayanan di Kantor Samsat Medan Utara telah dilakukan berbagai upaya antara lain :

1. Mengadakan pembenahan dan pengawasan jalur berkas s/d ke kasir serta check dan recheck data penerimaan (Bea_dat) dengan rekap cash register dan buku kas umum.
2. Membuat online cash register dengan embossing STNK sebagai pengawasan berlapis atas pembayaran pajak.
3. Mempersiapkan penetapan dengan nota sementara dan pelaksanaan pembayaran terlebih dahulu dilanjutjan dengan pencetakan SKPD.
4. Melakukan mutasi staf untuk penyegaran dan mengusulkan ke Dinas petugas yang bermasalah untuk diganti dengan staf yang qualifed.
5. Mengusulkan ke Dinas untuk pengantian/perbaikan prasarana/sarana yang dibutuhkan dalam menunjang kelnacaran kerja.

6. Mengadakan pembinaan/pengarahan kepada staf serta melakukan koordinasi dengan instansi yang terkait dengan Kantor bersama Samsat.
7. Melaksanakan penagihan langsung (door to door) dan razia di lapangan bersama Satlantas serta interaksi di RRI maupun himbauan melalui surat kabar.
8. Menyelesaikan dan mengatasi wajib pajak yang mendaftarkan dengan SKPD bermasalah untuk melaporkannya pada tim.
9. Menolak pendaftaran kendaraan bermotor yang berasal dari domosili di luar Kota Medan (Medan Utara).
10. Mengusulkan ke Dinas tentang penempatan tera register dan penggantian warna SKPD setiap tahun.

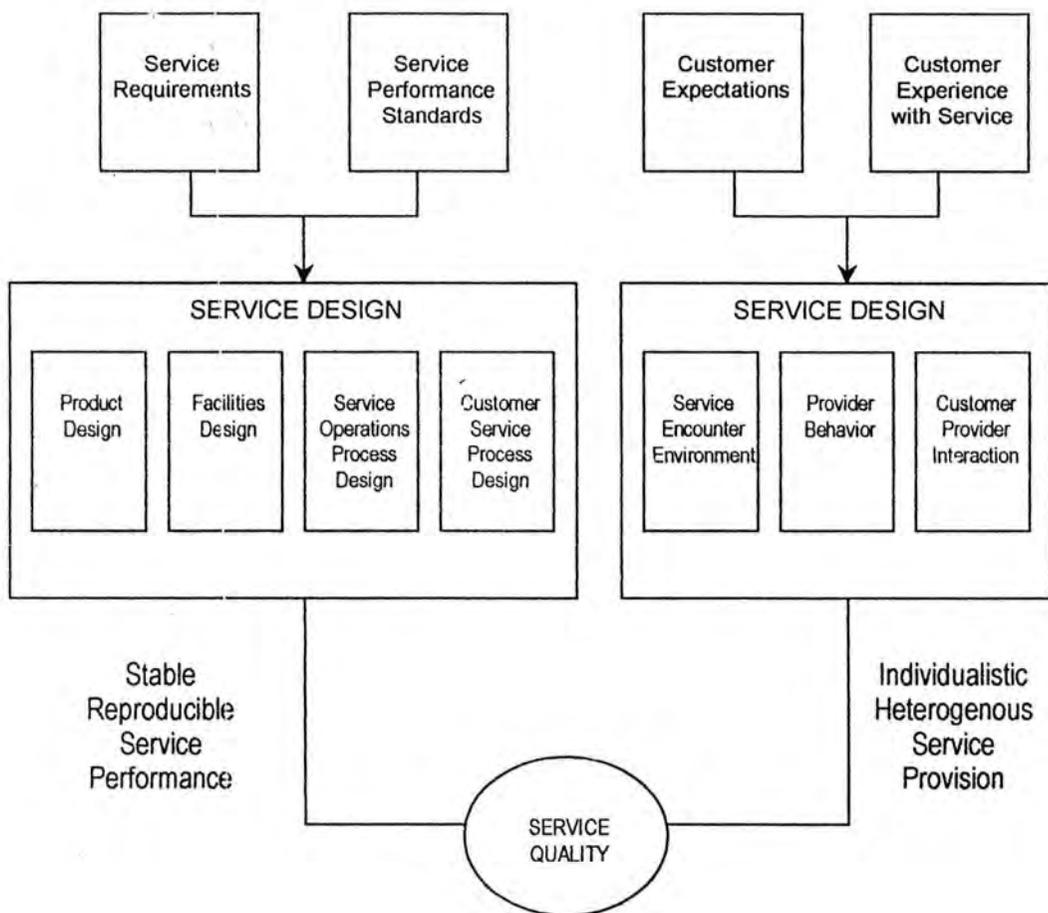
BAB III PENUTUP

Pemberian otonomi kepada daerah adalah dalam lingkup negara kesatuan. Guna pembiayaan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, Pemerintah Daerah memerlukan sumber-sumber keuangan. Disamping Pendapatan Asli Daerah (PAD), dimungkinkan juga dari pajak-pajak negara, penerimaan bukan pajak, pinjaman, dan subsidi/bantuan. Dalam rangka perimbangan keuangan Pusat dan keuangan daerah disamping mempertimbangkan kondisi obyektif berbagai wilayah Indonesia dengan potensi-potensi yang berbeda-beda, juga diperlukan kecermatan dalam menilai sumber-sumber pendapatan daerah dalam hubungannya dengan subsidi/bantuan Pemerintah Pusat, sehingga lebih baik daripada kondisi sekarang ini. Meskipun peningkatan PAD harus tetap diupayakan, namun sulit dibayangkan apabila dimaksudkan menjadi sumber utama pembiayaan semua daerah di Indonesia.

Dengan demikian Pemerintah Propinsi Sumatera Utara, yang dalam hal ini Kantor Samsat Medan Utara harus mampu dan menggali dan mengembangkan potensi yang ada terutama kemampuan keuangan serta peran aktif masyarakat.

Setelah dilakukan proses pengamatan dan penelitian dapat dikatakan bahwa ada dua kendala pokok dalam pelaksanaan titik berat otonomi daerah pada Pemerintah Propinsi Sumatera Utara, khususnya dalam Upaya Peningkatan Penerimaan PKE dan BBN KB Melalui Sistem dan Prosedur Pelayanan Pada Kantor Samsat Sumatera Utara (Studi Kasus pada Kantor Samsat Medan Utara), yaitu : *pertama*, bahwa kebijaksanaan Pemerintah Pusat kurang mendorong daerah untuk “mandiri”, dan *kedua*, bahwa Pemerintah Propinsi Sumatera

Utara, dalam hal ini Kantor Samsat Medan Utara sendiri kurang mampu mengelola pajak PKB dan BBN KB secara optimal ditinjau dari segi ekonomis, yaitu “efisiensi administrative” dan “efek ekonomis” dari pajak daerah itu sendiri. Dari segi efisiensi administratif, belum mampu menciptakan sistem informasi manajemen potensi pajak daerah yang efektif dan efisien, karena kelemahan dalam perolehan dan penganalisaan data. Kemudian dari segi efek ekonomis, juga belum mampu melakukan “tax reform” yang dapat memberikan dampak positif terhadap kegiatan ekonomi daerah itu sendiri. Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat pada kerangka pemikiran berikut :



Pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat sejalan dengan perkembangan, tuntutan dan daya kritis masyarakat adalah suatu pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi pemerintahan secara prima, suatu pelayanan yang mencakup dimensi-dimensi pilihan dan indikator-indikator sukses bagi pelayanan cepat dan tepat. Pelayanan langsung bagi pelayanan yang sifatnya sesaat, memiliki pedoman informasi pelayanan yang bersistem transparan, ada kepastian biaya, dilakukan secara terpadu dan senantiasa melakukan survey kepuasan atas layanan yang diberikan yang dipadukan dalam "*public service system design*" dan penerapan konsep *Total Quality Control (TQC)*. Oleh karena itulah kebijakan desentralisasi sebagai pelaksanaan amanat Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan PP No. 25 Tahun 2000 harus benar-benar dibarengi dengan berlangsungnya transformasi kebijakan, pelaksanaan dan budaya pelayanan menuju pelayanan yang tepat, cepat, murah dan dapat dipertanggungjawabkan, maka harapan yang menyertainya adalah meningkatnya kualitas pelayanan kepada masyarakat untuk menampilkan peran pemerintah.

Dan untuk mewujudkan pelayanan yang demikian itulah maka mutlak diperlukan adanya birokrasi pemerintahan daerah sebagai pelaku atau pelaksana fungsi pelayanan masyarakat, dengan kualifikasi yang memadai disamping dari segi jumlah yang juga harus memadai (kualitas dan kuantitas barang dan jasa publik) yang ditunjang oleh profesionalisme dan ekspertasi yang memadai menyangkut berbagai aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan Pelayanan pembayaran PKB dan BBN-KB Pada Kantor Samsat Medan Utara. Adapun hipotesa tunggal yang kami ajukan adalah hipotesa alternatif, sebagai berikut : Semakin baik kualitas birokrasi pemerintahan, kiranya semakin sukses pelayanan masyarakat dalam hal implementasi program pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU-BUKU

- Atmakusumah dan Sri Rumiati Atmakusumah, *Tajuk-Tajuk Mochtar Lubis*, di Harian Indonesia Raya
- David Osborne and Peter Plastrik, *Banashing Bureacracy*, Addison-Wesley Publishing Company, Ing.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Penerbit : Andi, Yogyakarta.
- J.M. Duran, *Merancang Mutu*, Terjemahan : Bambang Hartono, SKM, M.Sc, Penerbit : PT. Pustaka Binaman Pressindo
- Koaru Ismikawa, *Pengendalian Mutu Terpadu*, Terjemahan: Ir. HW. Budi Santoso, Penerbit : P.T. Remaja Rosda Karya, Bandung, 1992
- Nicholas Henry, *Public Administration And Public Affairs*, Prentice-Hall International Editions
- Peter M. Senge, *Disiplin Kelima*, Terjemahan : Nunok Adriani, Penerbit : Bina Rupa Aksara
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Score Card*, Harvard Business Press, 1996
- Robert G.D Steel and James Torrie, *Prinsip dan Prosedur Statiska*, Penerbit : PT. Gramedia Pustaka Utama

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 Pasal 79 Tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang No.34 Tahun 2000 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

Peraturan Pemerintah No.65 Tahun 2001 Tentang Pajak Daerah

Inber No.INS/03/M/X/1999 Tahun 1999 dan N0.29 Tahun 1999, serta No. 6/IMK/014/1999 Tentang Pelaksanaan Samsat.

Keputusan Gubernur Sumatera Utara No. 060.254.K Tahun 2002 Tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Serta Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Pada Dinas Pendapatan Propinsi Sumatera Utara