

**PENGARUH MOTIVASI DAN KEMAMPUAN APARAT
TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PAJAK BUMI
DAN BANGUNAN DI DINAS PENDAPATAN
DAN PESEDAHAN AGUNG
DI KABUPATEN TABANAN, PROPINSI BALI**

**Oleh : I Made Sutaya
Universitas Ngurah Rai, Denpasar Bali**

Abstract

Credible administration will depend on the extent to which the government's ability to provide quality public services to the community. Public service is not just a matter of political policy, and provision of facilities - public facilities, but concerns the services - services provided to the public. With such conditions, we can see how important the position and role of government bureaucracy or the state apparatus in implementing national development, among other public services. This study sought to look at the ability of the government bureaucracy as a public organization in providing services to the public. This study attempts to reveal how big a factor - micro organizational factors is motivation and capability of personnel, especially human resources of the service quality and Building Tax. Dgunakan method is a quantitative method. Results of the analysis and findings of the research is that the motivation variable pelayanan have an influence on the quality of land and building tax that must be implemented. Compared with the motivation variable, the variable capability has significant influence where the level of near-perfect correlation shows that the composition of the employee who is on the Department of Revenue and the Supreme Pesedahan Tabanan Regency sufficient.

Keywords: Motivation and Ability, Quality of Service, Tabanan

Latar Belakang Masalah

Dinas pendapatan dan Pesedahan Agung sebagai salah satu unit pelaksana daerah yang mempunyai tugas dan fungsi sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2002 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas se Kabupaten Tabanan menjadi sangat penting peranannya, sehingga dimasa yang akan datang harus ditingkatkan kinerjanya dan ditingkatkan kualitas pelayanannya.

Kualitas pelayanan Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung sebagai sebuah organisasi pelayanan publik dan khususnya dibidang pendapatan daerah dan Pajak Bumi dan Bangunan masih belum dapat memenuhi aspirasi pelayanan yang berkembang di masyarakat.

Issue yang berkembang dikalangan aparat Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan :

1. Masih terdapat pegawai yang kurang memahami tugasnya masing – masing sehingga kurang mampu melakukan inovasi terhadap tugas dan fungsi pokok yang harus dilaksanakan dalam rangka menyesuaikan dengan kebutuhan pelayanan masyarakat.
2. Terdapat PNS yang kurang mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga :

- a) Lambatnya pelayanan kepada masyarakat akibat keterbatasan sarana dan prasarana serta kemampuan mengoperasikan peralatan elektronis (seperti komputer).
 - b) Kurang peka dan tanggapnya pegawai terhadap aspirasi pelayanan masyarakat.
 - c) Kurangnya kemandirian PNS dalam melaksanakan tugas dan fungsi dalam mengantisipasi permasalahan sehingga masih harus menunggu petunjuk atasan.
3. Masih adanya keluhan aparat dinaspendapatan tentang dukungan operasional yang terbatas sarana dan prasarana operasional pendukung aktifitas pelayanan khususnya pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan.

Peneliti tertarik menjadikan faktor kemampuan sebagai faktor pengaruh terhadap kualitas pelayanan karena penelitian meyakini dalam organisasi termasuk instansi pemerintah semakin meningkat pengetahuan dan keterampilan fungsional yang dimiliki oleh pegawai khususnya dibidang perpajakan dan pemahaman sistem Mapatda akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

Dari latar belakang yang telah diuraikan tersebut, dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut a. seberapa besar pengaruh Motivasi dan Kemampuan Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan, b. Seberapa besarkah pengaruh faktor motivasi pegawai terhadap kualitas pelayanan PBB di Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan. c. Seberapa besarkah pengaruh kemampuan pegawai terhadap pelayanan kualitas pelayanan PBB di Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan.

Landasan Teori

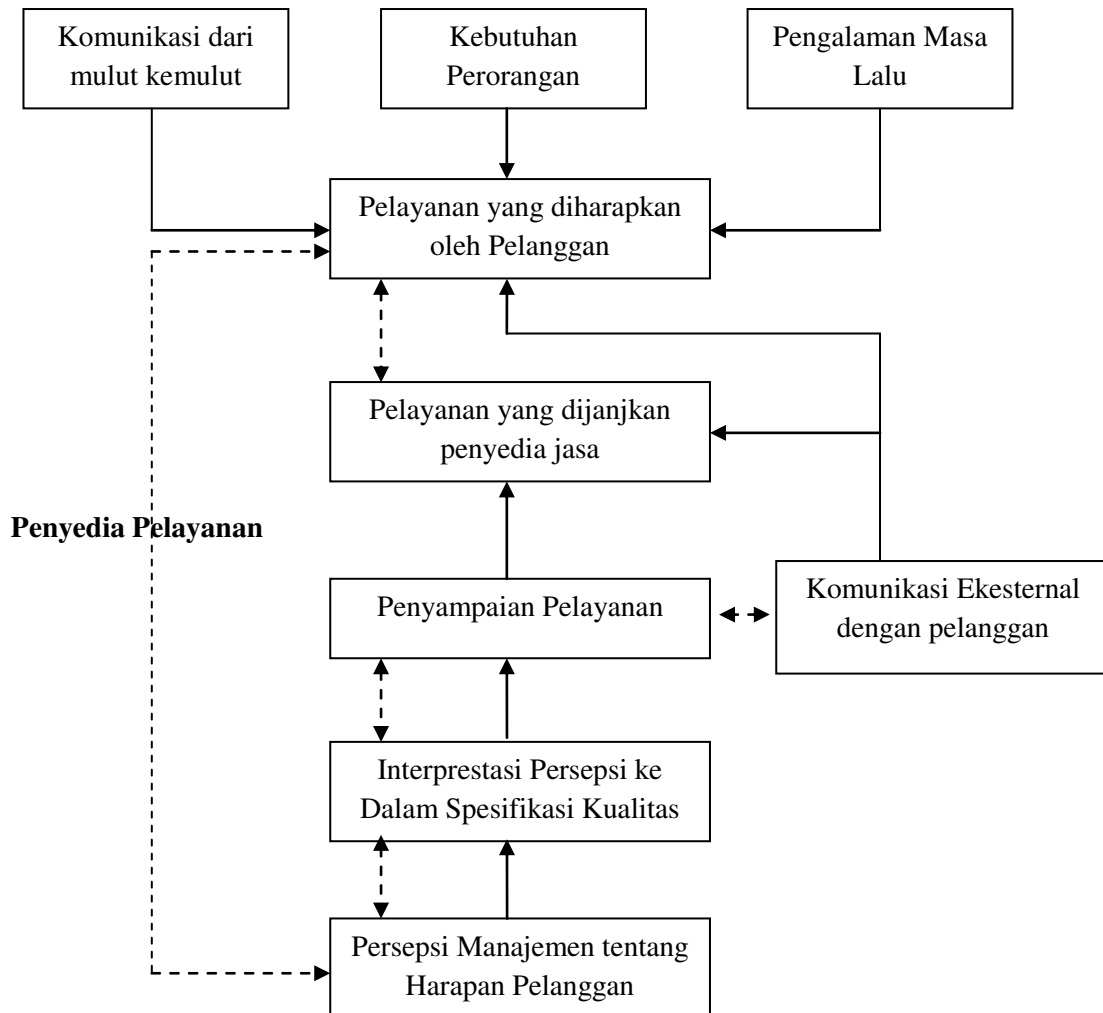
Josep M. Juran mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (fitness for use). Philip B Crosby dalam hal kualitas ia mengemukakan pentingnya melibatkan setiap orang dalam organisasi pada proses, yaitu dengan jalan menekankan kesesuaian individual terhadap persyaratan/tuntutan. W Edwards Deming Strategi Deming didasarkan pada alat – alat statistic yang cenderung bersifat bottom up. Penekanan utama strategi ini adalah perbaikan dan pengukuran kualitas secara terus menerus. Strategi Deming berfokus pada proses untuk mengeliminasi variasi, karena sebagian besar variasi (kurang lebih 92%) dapat dikendalikan manajemen. Dan Deming sangat yakni bahwa bila karyawan diberdayakan untuk memecahkan masalah (dengan catatan manajemen menyediakan alat yang cocok), maka kualitas dapat disempurnakan. Toguchi mendefinisikan kualitas sebagai kerugian yang ditimbulkan oleh suatu produk bagi masyarakat setelah produk tersebut dikirim, selain kerugian – kerugian yang ditimbulkan fungsi intrinsik produk. Dimana filosofi Toguchi didasarkan pada premis bahwa biaya dapat diturunkan dengan cara memperbaiki kualitas dan kuantitas secara otomatis dapat diperbaiki dengan cara mengurangi variasi dalam bentuk produk atau proses.

Dalam pelayanan kepada pelanggan terdapat 2 (dua) pihak yang mendominasi, yaitu :

- a. Pihak yang melayani dan atau organisasi yang memberikan pelayanan, yang dalam administrasi publik disebut dengan birokrasi.
- b. Pihak yang dilayani atau organisasi yang menerima pelayanan atau pengguna jasa, yang dalam bahasa bisnis disebut pelanggan (customer) dalam buku (B. Boediono 2003, 107).

Gambar : Model Konsepsional Kualitas Pelayanan
(Lima Kesenjangan Dalam Pelayanan)

Pelanggan



Dari gambaran tersebut dapat dilihat terdapat 5 (lima) kesenjangan yaitu :
(Boediono, 1999 : 110).

1. Hubungan antar pelanggan, yaitu yang menyampaikan keinginannya dan (harapannya) dengan yang melayani, yaitu manajemen yang menjanjikan. Ini adalah kesenjangan keseluruhan antara yang melayani dan yang dilayani. Banyak organisasi pemberi pelayanan yang tidak mengerti apa yang sesungguhnya harus dilayani sesuai dengan harapan pelanggan. Sehingga disini diperlukan adanya komunikasi yang efektif.
2. Hubungan antara terjemahan persepsi kepada kualitas (mutu) pelayanan, dimana persepsi manajemen akan memberikan harapan (ekspektasi) kepada pelanggan. Dalam hubungan ini, organisasi yang melayani sering kali mengalami kesulitan bahkan jauh di bawah kehendak pelanggan. Hal – hal yang menjadi penyebab adalah :
 - a) Tidak adanya keterlibatan manajemen dalam kualitas (mutu) pelayanan.
 - b) Kekurangan sumber-sumber

- c) Permintaan berlebihan.
3. Yaitu hubungan antara penyampaian pelayanan dan terjemahan persepsi kepada kualitas pelayanan. Walaupun telah ada standar formal atau spesifikasi untuk pelayanan, namun penyampaian mutu pelayanan masih terbatas. Hal ini karena kinerja pegawai (karyawan) yang berhubungan dengan pelayanan selain terbatas juga bermacam – macam.
 4. Hubungan antara penyampaian pelayanan dan komunikasi eksternal kepada pelanggan. Memang media promosi iklan banyak mempengaruhi pelanggan (konsumen). Sepanjang apa yang dijanjikan melalui iklan sesuai dengan apa yang dilaksanakan sehingga memenuhi harapan pelanggan, bukan suatu masalah. Sebaliknya bila apa yang dijanjikan melalui iklan ternyata tidak sesuai, maka hal ini yang membahayakan.
 5. Hubungan antara mutu pelayanan yang dijanjikan oleh pihak yang melayani dan pelayanan yang diinginkan pelanggan. Seperti kesenjangan pertama, maka kesenjangan kelima ini merupakan kesenjangan yang mewakili tantangan pokok, yaitu menjamin adanya mutu pelayanan yang baik. Yang melayani harus proaktif bertemu dengan yang dilayani, artinya bertemu yang melebihi harapan yang dilayani.

Dalam hubungannya dengan Pajak sebagai salah satu kewajiban Warga Negara terhadap negaranya dan Pajak adalah salah satu sumber penerimaan negara yang dipergunakan untuk membiayai sebagian kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, termasuk kegiatan penyelenggaraan pelayanan mutu. Penyelenggaraan pelayanan umum tersebut ditujukan untuk mengimbangi hak warga negara dengan memenuhi pelayanan yang kualitasnya memuaskan. Kewajiban masyarakat yang terus mengalami peningkatan karena beban pajak harus diimbangi dengan peningkatan kualitas pelayanan seperti tepat waktu dan tidak berbelit – belit.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayaaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993, menyebutkan bahwa pelayanan umum adalah :

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

Konsepsi ini sejalan dengan landasan falsafah dari sistem perpajakan dimana kebutuhan pajak suatu negara erat kaitannya dengan kebutuhan pelayanan umum yang berkembang di masyarakat (*fiscal needs*).

Sehingga dapat dilihat bahwa fungsi pemerintah sesungguhnya adalah menyelenggarakan dan mendistribusikan pelayanan umum, sehingga baik buruknya pelayanan menjadi tanggung jawab pemerintahan. Dan public service atau pelayanan umum menurut Sjahrir yang menyentuh kepada rasa keadilan dan pemerataan bagi masyarakat, dengan menyatakan :

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

Terdapat berbagai cara untuk meningkatkan atau mewujudkan tingkat kualitas pelayanan umum. Antara lain penambahan anggaran bagi dana pelayanan umum, penambahan fasilitas dan sarana yang berkaitan dengan pelayanan umum. Juga peraturan dan program yang menunjang bagi perbaikan dan kelancaran pelayanan umum. Hal yang terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah perbaikan dalam pengorganisasian aparatur pelayanan umum.

Menurut Hidayat dan Sucherly, bahwa kualitas pelayanan umum yang masih belum memuaskan disebabkan oleh karena cara pandang yang keliru dalam menafsirkan arti aparatur yang baik. Selama ini aparat sering beranggapan taat menjalankan peraturan dan tunduk pada atasan adalah yang paling utama selaku abdi negara, sehingga terkesan aparatur mengabaikan fungsi sebagai abdi masyarakat, yang juga merupakan unsur pelayanan yang sangat urgen. Cara pandang yang keliru seperti itu, menurut mereka lagi menimbulkan sikap aparatur yang selalu berorientasi pada dua hal, yaitu : “kegiatan” dan “pertanggung-jawaban” (Prisma 12, 1986 : 88).

Sikap yang demikian muncul karena ciri organisasi pemerintah adalah terfokus pada pencapaian target dan peran atau kewenangan. Seperti diuraikan oleh Tompkins (1987) :

“...birokrasi publik memiliki karakteristik yang amat berbeda dengan organisasi bisnis yakni, konteks dan has, tekanan – tekanan dari lingkungan, serta perilaku manajerial, yang amat berbeda dengan organisasi publik. Berbeda dengan perusahaan yang menyediakan jasa dan produk yang ditentukan oleh pasar publik goods dan pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah diselenggarakan secara monopolistik. Konteks yang monopolistik ini merupakan penyebab paling utama dari rendahnya efisiensi dan produktivitas birokrasi publik (Sofian Effendi, 1995:4).

Artinya , semua pekerjaan dilakukan secara rutin, teratur dan sistematis, sehingga terkesan melupakan hasilnya. Sikap pandang dan praktek manajemen yang mengacu pada kegiatan dan pertanggung-jawaban lambat laun melalui proses rutinitas dapat mengarah kepada berlakunya suatu budaya organisasi yang bersifat *counter productive* (opcit: 89). Untuk mengatasinya, maka sikap pandang aparat pelayanan umum hendaknya ditambah dengan orientasi ke “hasil” dan “kepuasan masyarakat”, sehingga kualitas pelayanan dapat lebih meningkat. Oleh karena itu, kualitas pelayanan (*quality of care*) merupakan determinan penting yang mempengaruhi pemanfaatan pelayanan (Tukiran & Kutanegara, 1996 : 50).

Berbeda dengan Hidayat dan Sucherly, maka Sofian Effendi lebih sering membahas masalah pelayanan umum dari sudut pandang pemerataan. Menurutnya, faktor ekonomis seperti bias kualitas, bias harga dan bias birokrasi membuat pelayanan publik menjadi terlalu mahal bagi golongan miskin, sehingga subsidi pemerintah bagi pelayanan umum pun lebih menguntungkan golongan menengah ke atas. Padahal golongan miskinlah yang sepatutnya menikmati subsidi tadi. Dikatakan bahwa berbagai kelompok masyarakat mempunyai *akses* yang tidak sama terhadap pelayanan pemerintah. Perbedaan *akses* ini menjadi sebab bagi ketidak-merataan pemanfaatan pelayanan pemerintah.

Perbaikan pelayanan pemerintah dengan modernisasi organisasi dan birokrasi semata tanpa memperhatikan hubungan antara akses dan struktur sosial serta lingkungan organisasi, akan menemui kegagalan. Birokrasi pelayanan dalam kenyataannya menjadi sumber bagi ketidak-merataan akses tersebut.

Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa “akses” dapat dijadikan konsep untuk mengukur kemampuan organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan serta kemampuannya untuk mengurangi kepentingan dalam pelayanan umum. Konsep akses meliputi akses kepada proses pembuatan keputusan penentuan lokasi publik dan akses dalam birokrasi, penentu pendistribusian pelayanan (Prisma12, 1988 :12).

Motivasi Pegawai

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan atau organisasi. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Dari aspek, pola – pola dan tujuan motivasi terdapat dua spek yang terkandung didalamnya yaitu aspek aktif dan aspek dinamis :

1. Aspek aktif/dinamis motivasi nampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumberdaya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Aspek pasif/statis motivasi nampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu kearah tujuan yang diinginkan.

Menurut DR. David Mc Clelland mengemukakan pola motivasi adalah sebagai berikut :

1. Achievement Motivation adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk mengetasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. Affiliation Motivation adalah dorongan untuk melakukan hubungan – hubungan dengan orang lain.
3. Competence Motivation adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
4. Power motivation adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecendrungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan – rintangan yang terjadi.

Tujuan pemberian motivasi adalah :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan bakar

George R Terry mengemukakan bahwa “ Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan – tindakan”.

Dalam melakukan pekerjaan pegawai selalu dihadapkan oleh motif, harapan dan insentif. Hal ini dikemukakan oleh Sedarmayanti yang mengatakan bahwa “Motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien”.

Lebih spesifik lagi dikemukakan oleh Hasibuan mengatakan (Riduawan 2002 : 34) :

Teori motivasi mempunyai sub variable yaitu motif, harapan, dan insentif adapun pengertiannya adalah : (a) Motif adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai, (b) Harapan (Expectansy) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan, (c) Insentif (incentive) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik”.

Kemampuan Pegawai

Berkaitan dengan organisasi pelayanan publik, suatu fenomena umum bahwa permasalahan pelayanan yang sering timbul kebanyakan mengkaitkan birokrat/aparatur pelayanan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang semakin meningkat dan tingkat pelayanan yang semakin lebar. Kesenjangan itu mengandung arti di satu pihak bahwa tuntutan masyarakat akan pelayanan pemerintah semakin tinggi, sedangkan di lain pihak aparatur pemerintah yang melayani terbatas.

Keterbatasan aparatur dalam melayani masyarakat ini dapat disimpulkan mengenai keterbatasan akan kemampuan aparat pelaksana. Kemampuan di sini merupakan syarat utama bagi aparat pelaksana organisasi terutama bagi penyelesaian suatu tugas. Tanpa berbekal kemampuan yang cukup memadai dalam bidang tugasnya, maka aparat akan mengalami kesulitan atau hambatan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.

Sehubungan dengan itu, Vansant (1981 : 1) mengartikan tentang kemampuan adalah sebagai : “Mampu untuk mengantisipasi dan mempengaruhi perubahan, mampu membuat keputusan informal maupun untuk menarik dan mengabsorpsi serta mengolah sumber daya manusia, guna tercapai tujuan” (lihat Vroom, 1964 : 198; Nayono, 1978 : 19).

Dapat dipastikan bahwa kemampuan aparat ini harus mendukung pelaksanaan tugasnya. Seorang aparat birokrasi untuk menguasai berbagai satuan keterampilan dan pengetahuan yang dalam keseluruhannya akan melancarkan usahanya guna mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini Miftah Thoha menyatakan bahwa : “Kemampuan merupakan salah satu unsure kematangan berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman (Thoha, 1980 : 37).

Dari pendapat tersebut, maka seberapa tinggi tingkat kemampuan yang dimiliki aparat dapat diketahui melalui pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari latihan dan pendidikan yang pernah ditempuh serta pengalaman aparat dalam bekerja.

Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kualitas pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan pada Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan.
2. Terdapat pengaruh kemampuan pegawai terhadap kualitas pelayanan pada kantor Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan.
3. Terdapat pengaruh motivasi dan kemampuan pegawai terhadap kualitas pelayanan Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan.

Metode Penelitian

Obyek Penelitian

Obyek penelitian adalah Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan dan Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Badung.

Populasi Penelitian

Populasi obyek penelitian adalah Pegawai Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan .

Sampel

Sesuai dengan apa yang telah peneliti uraikan sebelumnya untuk memperoleh data yang akan dijadikan bahan analisis, dilakukan melalui kuestioner yang dibagikan kepada 47 orang sample (yang diambil secara acak) dan khusus untuk Wajib Pajak dengan mempergunakan Eksedental sample. Adapun data sample yang dimaksud dan diambil secara acak adalah sebagai berikut :

Tabel Sampel Penelitian

No	Status Kep: egawaian	Jumlah kuestioner
1	Pejabat dan Pegawai Dispenda dan PA	10
2	Pejabat dan Pegawai KP PBB	10
3	Sedahan	10
4	Wajib Pajak	17
	Jumlah	47

Sumber : Data Tahun 2012

Dari beberapa teori tentang motivasi dan kemampuan serta kualitas pelayanan yang peneliti uraikan pada bab sebelumnya variable motivasi dan kemampuan serta kualitas pelayanan digambarkan sebagai tabel berikut :

Tabel: Variabel, Dimensi dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Motivasi	Motif	1. Gaji 2. Kehormatan 3. Jaminan Karier 4. Fasilitas 5. Setia kawan 6. Kejelasan Prosedur Kerja 7. Perlakuan Kerja
		Harapan	1. Kenyamanan Kerja 2. Rasa Memiliki 3. Disiplin 4. Penghargaan

2	Kemampuan	Pengetahuan	1. Kelincahan Mental Berpikir 2. Kreatifitas Pegawai dalam menangani permasalahan
		Keterampilan	1. Menjalankan tugas dan fungsi 2. Memberikan Motivasi kerja 3. Mengadakan inovasi dan variasi
3	Kualitas Pelayanan	Wujud Fisik	1. Kondisi Peralatan 2. Kondisi Perengkapan 3. Kondisi Personil
		Kehandalan	1. Kecepatan Pelayanan 2. Pelayanan yang adil
		Daya Tanggap	1. Pelayanan yang menyenangkan 2. Ketangkasan dalam bekerja
		Pengetahuan dan Keterampilan	1. Pegawai mampu menjalankan tugas 2. Pegawai terampil dalam pekerjaan
		Perilaku	1. Sopan pada pelanggan 2. Melayani dengan baik 3. Pelayanan pribadi pada pelanggan
		Kejujuran	1. Kejujuran dalam bekerja 2. Mempercayai pegawai
		Keamanan	1. Jaminan Pelayanan 2. Memberikan jaminan hukum
		Kemudahan Hubungan	1. Pelayanan Pengaduan 2. Pendekatan menyeluruh
		Komunikasi	1. Pandai menarik simpati 2. Pandai berfikir 3. Aktif memberikan informasi yang aktual
		Pemahaman Kebutuhan Pelanggan	1. Upaya memenuhi kebutuhan pelanggan 2. Memberikan layanan yang memuaskan.

Sumber : Data Tahun 2012

Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang akan dijadikan bahan pembahasan mempergunakan prosedur sebagai berikut :

1. Survei, yang disertai dengan membagikan angket/kuesioner yang akan diisi atau dijawab oleh orang yang menjadi sample dalam penelitian ini.
2. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab terhadap sample ataupun informasi lainnya melengkapi data dan untuk lebih memudahkan disusun pertanyaan pada saat melakukan pertanyaan.
3. Observasi lapangan guna melihat dari dekat tentang bagaimana kualitas pelayanan di Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan.
4. Studi kepustakaan.

Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

Koefisien korelasi ganda (R) digunakan untuk mengetahui seberapa besar keeratan hubungan yang terjadi antara dua variable secara bersama – sama atau lebih dengan variable yang lain. Adapun langkah-langkah agar dapat menghitung korelasi ganda (R) adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan data yang terkumpul dari kuestioner/angket yang telah disebar, untuk setiap variable terlebih dahulu diinterpretasikan datanya berdasarkan pedoman table 4.1 (interval jawaban, kategori jawaban dan skor jawaban) di atas, yang kemudian dihitung korelasi sederhana yaitu :

- Korelasi antara motivasi dengan kualitas pelayanan (r1);
 - Korelasi antara kemampuan dengan kualitas pelayanan (r2);
 - Korelasi antara motivasi dengan kemampuan (r3);
- dengan mempergunakan korelasi produk moment dari Pearson (Sugiyono,1997:197) yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XiYi - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{n \sum Xi^2 - (\sum Xi)^2} \sqrt{n \sum Yi^2 - (\sum Yi)^2}}$$

Keterangan :

r_{xy}	= Koefisien korelasi variable X dan Y
$\sum Xi$	= Jumlah skor variable bebas (Xi)
$\sum yi$	= Jumlah skor variable tergantung (Yi)
$\sum XYi$	= Jumlah skor Xi dan Yi
n	= Jumlah sampel
$\sum Xi^2$	= Jumlah kuadrat skor variabel Xi
$\sum Yi^2$	= Jumlah skor variable Yi

2. Nilai koefisien korelasi yang diperoleh nanti terletak antara $-1 < r_{xy} < 1$. Nilai r_{xy} yang bertanda positif (+) menunjukkan korelasi X dan Y positif dalam artian bahwa “bila kenaikan (penurunan) X menyebabkan kenaikan (penurunan) Y”. Sebaiknya nilai r_{xy} yang bertanda negatif (-) menunjukkan korelasi X dan Y negatif, artinya “bila kenaikan (penurunan) X menyebabkan penurunan (kenaikan) Y”. Untuk r_{xy} yang bernilai 0, menunjukkan tidak adanya hubungan korelasi X dan Y.
3. Untuk menguji apakah hubungan antara variabel bebas (X1,X2) dengan variabel terkait (Y) betul – betul signifikan atau hanya terjadi kebetulan saja, maka dilakukan uji-test (t-test) dengan rumus :

$$t_h = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

4. Setelah r^1, r^2 dan r^3 dihitung korelasi sederhana, maka dengan menggunakan rumus korelasi ganda dua variabel (Sugiyono, 1997 : 202) antara motivasi dan konflik pegawai secara bersama – sama dengan kualitas pelayanan pegawai dapat dihitung sebagai berikut :

$$r_{yxx1x2} = \sqrt{\frac{r^2_{yx1} + r^2_{yx2} - 2r_{yx1}.r_{yx2}.r_{x1x2}}{1 - r^2_{x1x2}}}$$

Dimana :

r_{yx1x2} = korelasi ganda antara variabel X1 dan X2 secara bersama – sama dengan variabel Y.

r_{yx}^1 = korelasi product moment antara variabel X^1 dengan Y
 r_{yx}^2 = korelasi product moment antara variabel X^2 dengan Y.
 $r_{x^1x^2}$ = korelasi product moment antara variabel X^1 dengan X^2

5. Jika pengujian itu ternyata menunjukkan adanya hubungan antara kedua variabel, maka perlu dilakukan uji kemaknaan atau signifikansi dari hubungan tersebut, yaitu untuk mengetahui apakah hubungan yang terjadi antara dua variabel atau lebih itu betul – betul bermakna atau hanya terjadi secara kebetulan. Uji signifikansi ini menggunakan pengujian statistik terhadap korelasi ganda melalui rumus *uji-F* (dalam Sugiyono 1997 : 204) dengan rumus sebagai berikut :

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

R = koefisien korelasi ganda
k = jumlah variabel independen
n = jumlah sampel

6. Harga tersebut selanjutnya dibandingkan dengan harga F tabel dengan dk pembilang = k dan dk penyebut = (n-k-1). Dengan taraf kesalahan 5%, harga F tabel ditemukan.

Jika $F_h > F$ Tabel maka koefisien korelasi ganda yang ditemukan adalah signifikan (dapat diberlakukan untuk populasi dimana sampel diambil).

Jika $F_h < F$ Tabel maka koefisien korelasi ganda yang ditemukan adalah tidak signifikan (tidak dapat diberlakukan untuk populasi dimana sampel diambil).

Hasil Penelitian

Analisis data yang peneliti lakukan menggunakan analisis statistik yang dibantu dengan media elektronis yang disebut SPSS adapun hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa semua nilai korelasi adalah positif (tidak ada yang negative) hal ini menunjukkan bahwa apa yang dilaksanakan oleh responden/ pegawai adalah baik. Deskripsi jawaban sample yang angka – angka nilainya dianalisis dan hasilnya sebagai berikut :

- a. Variabel Bebas X^1 : Motivasi dalam hasil statistik dari 47 questioner bahwa mayoritas jawaban yang dipilih oleh responden adalah 4 (sering) hal ini dapat dilihat pada lampiran II dan table berikut :

Tabel : Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi (X^1)

Jawaban	Selalu (5)	Sering (4)	Kadang- Kadang (3)	Jumlah
Motivasi				
Frekuensi	14	29	4	4
Prosentase	29,08	61,7	8,5	100

Sumber : Data Tahun 2012

Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung memiliki motivasi baik untuk mewujudkan pelayanan yang baik kepada masyarakat khususnya Wajib Pajak. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motif dan harapan sebagai dimensi variabel motivasi telah dipahami dan mendapat perhatian sehingga mendorong pegawai Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung untuk senantiasa meningkatkan kualitas pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan.

b. Variabel Bebas X2 : Kemampuan

Dalam variabel kemampuan responden memberikan jawaban dengan rata – rata 4 (sering) hal ini dapat dilihat pada Lampiran III dan Tabel berikut :

Tabel 5.8

Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kemampuan (X2)

Jawaban	Selalu (4)	Sering (5)	Jumlah
Kemampuan			
Frekuensi	37	10	47
Prosentase	78,7	37	100

Sumber : Data Tahun 2012

Dari data tersebut menunjukkan bahwa pegawai Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak Bumi dan Bangunan. Hal ini didukung oleh suatu kenyataan bahwa pegawai Dinas Pendapatan yang ada saat ini khususnya yang berada di garis depan yaitu Sedahan telah memiliki pengalaman yang cukup lama dalam tugas serta adanya dorongan pribadi masing – masing meningkatkan pengetahuan kognitifnya dengan mengikuti pendidikan S1 diluar jam dinas.

Variabel Terikat Y : Kualitas Pelayanan Dalam Variabel pelayanan responden memberikan jawaban dengan rata – rata 4. Hal ini dapat dilihat dari Lampiran IV. Dan tabel jawaban responden sebagai berikut :

Tabel: Jawaban Responden terhadap Variabel terikat Kualitas Pelayanan (Y)

Jawaban	Sangat Puas (4)	Puas (5)	Cukup Puas (3)	Jumlah
Kemampuan				
Frekuensi	35	11	1	47
Prosentase	74,5	23,4	2,1	100

Sumber : Data Tahun 2012

Secara umum kualitas pelayanan yang dilakukan oleh Pegawai Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung berdasarkan indikator yang telah ditetapkan rata – rata baik. Yang berarti bahwa pegawai Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung telah mampu menerapkan standar pelayanan pajak bumi dan bangunan. Pemanfaatan sarana dan prasarana pelayanan telah dilakukan dengan baik prosedur pelayanan sudah diterapkan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Serta inovasi pola pelayanan telah dilaksanakan.

Korelasi antara Motivasi dengan Kualitas Pelayanan

Titik Korelasi Motivasi dengan Kualitas Pelayanan yang ditunjukkan adalah 0,56 dengan tingkat signifikannya adalah 0,64, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi dapat mempengaruhi pelayanan, mengingat angka dalam korelasi positif dan signifikan. Untuk itu upaya memenuhi indikator – indikator yang ada pada variabel motivasi perlu dipertahankan dan ditingkatkan dalam lingkungan kerja pegawai.

Korelasi antara Kemampuan dengan Kualitas Pelayanan

Titik korelasi kemampuan yang ditunjukkan adalah 0,98 (hampir sempurna) dengan tingkat signifikan adalah 0,72 hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang paling erat dapat mempengaruhi pelayanan adalah kemampuan pegawai, mengingat angka yang ditunjukkan adalah positif, berarti kemampuan pegawai adalah baik dan perlu dipertahankan untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih maksimal rekrutmen pegawai perlu memperhatikan komposisi kemampuan pegawai yang ada. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis dan dihubungkan dengan hasil analisis atas sub variabel kemampuan sebagai berikut :

1. Pengetahuan dengan pelayanan . Indikator pengetahuan dalam responden sebagian besar dijawab dengan rata – rata 4, dimana titik korelasi adalah 0,93 (mendekati sempurna) dengan titik signifikan adalah 0,85. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh pengetahuan memberikan poin yang besar untuk dapat meningkatkan pelayanan.
2. Ketrampilan dengan Pelayanan. Indikator ketrampilan dalam responden sebagian besar dijawab dengan rata – rata 4, dengan titik korelasi adalah 0,6 dan titik signifikan adalah 0,6. Hal ini menunjukkan ketrampilan pegawai juga mempengaruhi tingkat pelayanan namun masih dibawah indikator pengetahuan.

Korelasi antara Motivasi dengan Kemampuan

Titik korelasi yang ditunjukkan adalah 0,5 dengan titik signifikan 0,6 hal ini menunjukkan bahwa hubungan motivasi adalah erat untuk dapat mempengaruhi kemampuan pegawai. Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi dilaksanakan dengan baik, serta pengaruhnya terhadap kemampuan pegawai sangat signifikan. Dimana tingkat motivasi perlu dipertahankan dan ditingkatkan dengan memperhatikan indikator – indikator vital yang paling berpengaruh.

Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

Berdasarkan data yang terkumpul untuk setiap variabel, dan setelah dihitung korelasi sederhana dengan menggunakan peralatan elektronis SPSS ditemukan hasil sebagai berikut :

1. Korelasi antara Variabel Motivasi dengan Kualitas Pelayanan $r_1 = 0,56$
2. Korelasi antara Kemampuan dengan Kualitas Pelayanan $r_2 = 0,72$
3. Korelasi antara Variabel Motivasi dan Kemampuan $r_3 = 0,650$

Untuk menguji apakah hubungan antara variabel bebas (x_1, X_2) dengan variabel terikat (Y) betul – betul signifikan atau hanya merupakan suatu kebetulan hasil uji t (t-test) yang dilakukan SPSS menunjukkan sebagai berikut:

1. Untuk menentukan tingkat signifikan korelasi variabel-variabel penelitian, SPSS mempergunakan standar yaitu apabila titik signifikan lebih besar dari 0,5 ($>0,5$) maka hubungan korelasi diterima atau signifikan dan sebaliknya apabila titik signifikan korelasi lebih kecil dari 0,5 maka hubungan korelasi ditolak.

2. Titik signifikansi untuk variabel X1 dan Y ditunjukkan dengan titik signifikan pada angka 0,64 berarti korelasi antara variabel X1 dengan variabel Y adalah signifikan.
3. Titik signifikanai untuk variabel X2 dengan Y ditunjukkan dengan titik signifikan pada angka 0,72 berarti korelasi antara variabel X2 variabel Y adalah signifikan.
4. Titik signifikansi untuk variabel X1 dan variabel X2 ditunjukkan dengan angka 0,65 berarti korelasi antara variabel X1 dengan X2 adalah signifikan.

Berdasarkan hasil pembahasan atau interpretasi terhadap hasil analisis data tersebut maka pernyataan hipotesis :

- a. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas X1 (motivasi) dengan variabel terikat Y (Kualitas Pelayanan) pegawai di Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan.
Jika Motivasi setiap pegawai dapat dipahami dan dipenuhi dan semakin meningkat dalam kadar tertentu, maka akan terjadi pula peningkatan kualitas pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan di Kantor Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung.
Pemberian penghargaan atau reward seperti apa yang disampaikan oleh keamanan kerja akan mendorong meningkatkan prestasinya atau kualitas pelayanan yang harus dilaksanakan.
- b. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel X2 (Kemampuan) dengan variabel terikat Y (Kualitas Pelayanan) pegawai pada Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan.
Jika kemampuan pegawai meningkat dalam kadar tertentu, maka akan terjadi peningkatan kualitas pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan di Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan.
Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan yang harus dimiliki oleh pegawai yang bertugas di bidang pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan hendaknya mencakup tiga macam yaitu Ketrampilan teknis, ketrampilan kemanusiaan dan kemampuan konseptual lebih-lebih bagi mereka yang berada di garis depan atau yang berhadapan langsung dengan masyarakat (Wajib Pajak) semakin tinggi tingkat penguasaan kemampuan tersebut akan semakin meningkatkan kualitas pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat (Wajib Pajak).
- c. Ada hubungan yang signifikan secara bersama – sama antara variabel bebas X1 (Motivasi) dengan variabel bebas X2 terhadap variabel Y (kualitas pelayanan).
Cukup baiknya motivasi pegawai untuk mewujudkan pelayanan yang baik kepada Masyarakat (Wajib Pajak) yang didukung oleh pengetahuan dan ketrampilan yang baik dan adanya motivasi pada diri pegawai untuk meningkatkan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan yang dapat diberikan kepada masyarakat (wajib pajak).

Kesimpulan

Hasil penelitian yang dilakukan, sangat disadari sangat jauh dari sempurna hal ini disebabkan oleh keterbatasan waktu serta kemampuan yang ada pada penulis/peneliti serta banyaknya wajib pajak yang harus diteliti sehingga hasil penelitian ini hanya dapat

memberikan gambaran umum tentang kondisi pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan pada Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten.

Berdasarkan hasil analisis dan temuan dalam penelitian, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

- a. Dari hasil skor variabel dalam penelitian, dapat diketahui bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh terhadap kualitas pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan yang harus dilaksanakan. Motivasi yang baik yang ada sebagian besar menjawab puas.

Hal ini sesuai dengan beberapa pendapat pakar perilaku organisasi seperti Mc. Clelland, Claude S George dan Hasibuan, George R Terry dan Sedarmayanti yang mensitir bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan – tindakan. Dan motivasi sebagian keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mau bekerja ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Demikian pula halnya dengan variabel kemampuan, dibandingkan dengan variabel motivasi, variabel kemampuan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan dimana tingkat korelasinya mendekati sempurna ini menunjukkan bahwa komposisi pegawai yang ada pada Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan cukup memadai. Dan berarti bahwa Pegawai Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan telah memahami prosedur pelayanan yang harus dilakukan dan mengimplementasikannya kepada masyarakat.

Sesuai dengan pendapat para pakar seperti Vansant, Hersey, dan Keith Davis yang mengatakan bahwa kemampuan sebagai mampu untuk mengantisipasi dan mempengaruhi perubahan, membuat keputusan informal yang bersumber dari pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman yang wujudnya meliputi keterampilan teknis, keterampilan kemanusiaan dan keterampilan konseptual. Maka kondisi dan formasi pegawai Dinas Pendapatan pada dasarnya harus memperhatikan klasifikasi – klasifikasi tersebut peningkatan kemampuan pegawai dalam berbagai bidang keahlian pada dasarnya tetap harus dilakukan, sebab perkembangan teknologi yang semakin menjanjikan kemudahan pelayanan harus diserap dan diterapkan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan.

Kemampuan Pegawai/Aparat Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan senantiasa harus didorong untuk ditingkatkan karena aspirasi pelayanan yang ada pada masyarakat akan terus berkembang.

- b. Dari hasil Analisa statistik diperoleh gambaran :
 - Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas X1 dengan variabel terikat Y (kualitas pelayanan) pegawai pada Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang baik dari para pegawai yang dipahami dan diperhatikan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan hal ini harus dipertahankan dan ditingkatkan.
 - Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel bebas X2 (Kemampuan) dengan variabel Y (Kualitas Pelayanan) Pegawai pada Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang baik dan pengalaman pegawai

pegawai yang cukup lama sehingga memahami kondisi masyarakat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan.

- Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel bebas X1 (Motivasi) dan X2 (Kemampuan) dengan variabel terikat Y (Kualitas Pelayanan) yang menunjukkan bahwa motivasi yang baik yang ada pada pegawai mendorong untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga perkembangan aspirasi pelayanan sedikit banyak dapat diikuti dan dipenuhi.
- c. Secara teoritis, maka faktor – faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan pegawai pada Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan yang tidak teranalisis adalah kemampuan masyarakat Wajib pajak baik secara finansial maupun pengetahuan, lingkungan sosial wajib pajak, fokus perhatian peneliti adalah pada motivasi dan kemampuan Aparat Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan yang dikaitkan kualitas pelayanan berdasarkan standard pelayanan yang harus dilaksanakan pada Dinas Pendapatan dan Pesedahan Agung Kabupaten Tabanan khususnya pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan.

Masih adanya aspirasi masyarakat yang menunjukkan bahwa pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan masih berbelit – belit ini tidak disebabkan oleh kedua variabel bebas motivasi dan kemampuan tetapi kemungkinan disebabkan oleh adanya tuntutan pelayanan yang berlebihan atau keinginan untuk menyimpang dari prosedur yang telah ditetapkan, seperti :

1. Tidak mau memenuhi persyaratan yang ditentukan
2. Tidak mau mengurus sendiri permasalahan Pajak Bumi dan Bangunan yang dihadapi.
3. Kurangnya pemahaman Wajib Pajak terhadap arti penting persyaratan dan prosedur yang harus ditempuh.

Daftar Pustaka

- Agus Dwiyanto, ddk. (2002), *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta, Galang printika.
- Al Rasyid,H.,T.Kismantoro (penyunting) (1994). *Statistik Sosial*, Bandung: Program Pasca Sarjana UNPAD.
- Arikunto, Suharsini. 1993. *Prosedur Penelitian*, Jakarta : Bineka Cipta.
- Arep, I., Hendri T., (2003), *Manajemen Motivasi*, Jakrta : PT. Gramedia (Pembangunan).
- Bintoro Tjokroamidjojo,Prof, *Good Governance (Paradigma Baru Manajemen Pembangunan)*.
- Bjorn Hettne, (2001), *Teori Pembangunan dan Tiga Dunia*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- B. Boediono, (2003), *Pelayanan Prima Perpajakan* , Jakarta, Rineka Cipta.
- Bryant, Coralie dan Louis G. White (1987) *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang*, Alih bahasa, SURYATI, Jakarta LP3ES.
- Direktorat Jenderal Pemerintah Umum dan Otonomi Daerah Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia, (1997) *Manual Pendapatan Daerah*.
- Departemen Keuangan, Departemen Dalam Negeri Government Partnership, (2001) *Peraturan Perpajakan Daerah dan Retribusi Daerah*.

- Deddy Supriadi Bratakusumah, (2001), Otonomi Daerah Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Jakarta, Pt Gramedia Pustaka Utama.
- Effendi, Sofian (1986), Pelayanan Publik, Pemerataan dan Administrasi Negara Baru, dalam Prisma Nomor 12, Desember Jakarta LP3 ES.
- Fandy Tjiptono Prinsip – prinsip Total Quality Service, Andy Yogyakarta, Tahun 2002.
- Sujanto, (1994), Aspek – aspek Pengawasan di Indonesia, Jakarta, Sinas Grafika.
- Jiwa Atmaja, (2002) Ed. Otonomi Daerah Bali Kendala dan Harapan, Denpasar, Ikayana.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 tanggal 25 Nopember 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum.
- LPEM-FEUI, (2001) Pungutan Daerah dan Alternatif Penerimaan di Era Otonomi (Tinjauan Kebijakan).
- LPEM-FEUI, Desentralisasi Fiskal dan Pembangunan Daerah (News Letter)
- Moenir (1992), Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Jakarta, Bumi Aksara.
- Moeljarto T; Proft.DR.MPA (1987) Politik Pembangunan sebuah Analisis Konsep, Arah dan Strategi,. Yogyakarta,pt. Tiara Wacana Yogya.
- Molejarto Tjokrowinoto, (2001), Pembangunan Dilema dan Tantangan, Yogyakarta, Pustaka Pelajar Offset.
- Machfud Sidik, Dr.Msc. Desentralisasi Fiskal L Studi Kasus Dana Alokasi Umum, Dana Alokasi Khusus dan Dana Penyeimbang.
- Muhammadi, Erman Aminullah, Budhi Soesilo, Analisis Sistem Dinamis Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen.
- Noeng Muhajir, Prof, Dr H, (2003) Metodelogi Penelitian Kebijakan dan Evaluation Research.
- Persadi, (1995) Pembaharuan Administrasi dalam Menghadapi Era Globalisasi, dalam himpunan makalah, Jakarta.
- Peter Senge, Disiplin Kelima Strategi dan Alat – alat Untuk Membangun Organisasi Pembelajaran.
- Riduwan, (2002), Skala Pengukuran Variabel – variabel Penelitian, Bandung, Alfa Beta.
- Robert Simanjuntak, Dr. Msoc,sc. Fiscal Need dan Fiscal Capacity Dalam Rangka Optimalisasi Pendapatan Daerah.
- Richard M. Bird, Desentralisasi Fiskal di Negara – Negara Berkembang.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996), Balanced Scorecard, Jakarta, PT. Gelora Aksara Pratama.
- Swandi, I Made Dr. Msoc,sc. Kebijakan Desentralisasi Masa Kini dan Pandangan Kedepan.
- Thoha, Miftah, (2002) Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.