

**Dr. Drs. H. Hidayat, M.Si.**

# **KUALITAS PELAYANAN PUBLIK**

**Resiliensi Implementasi Kebijakan Penyesuaian  
Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor**

**Editor : Dr. H. Harmon, S.E., M.Si.**

**Bandung, 2021**



**KUALITAS PELAYANAN PUBLIK. Resiliensi Implementasi  
Kebijakan Penyesuaian Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan  
Bermotor**

**Dr. Drs. H. Hidayat, M.Si.**



**Penerbit: Edukasi Riset Digital PT**

---

# **KUALITAS PELAYANAN PUBLIK. Resiliensi Implementasi Kebijakan Penyesuaian Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor**

ISBN: 978-623-94738-4-6

Hak Cipta 2021, Pada Dr. Drs. H. Hidayat, M.Si.

---

Pasal 2

- (1) Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan

Pasal 72

- (1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (Lima Milyar Rupiah)
  - (2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)
- 

Cetakan Kesatu, Desember 2021

---

Penulis:

Dr. Drs. H. Hidayat, M.Si.

---

Editor:

Dr. H. Harmon, SE., M.Si.

Penata letak: Syifa Nurul Azizah

---

Penerbit:

**EDUKASI RISET DIGITAL, PT**

Jl. Panorama Raya No. 5

Komp. Puri Cipageran Indah 2, Blok E1

Ngamprah, Kabupaten Bandung Barat.

Telp. 022-86600582

---

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan buku referensi. Penulisan buku merupakan buah karya dari hasil penelitian yang diberi judul “Kualitas Pelayanan Publik (Resiliensi Implementasi Kebijakan Penyesuaian Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor)”. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Kualitas pelayanan publik semakin mengemuka pada saat ini, sementara pelaksanaan kebijakan dalam rangka mengelola dan membangun kehidupan yang lebih adil dan sejahtera belum sepenuhnya menjadi komitmen birokrasi publik. Padahal tugas pemerintah pada era demokratisasi hakekatnya mengatur dan melayani tuntutan masyarakat dengan sebaik-baiknya agar hak dan kewajiban mereka senantiasa terpenuhi ketika berhubungan dengan birokrasi. Buku ini akan membahas mengenai kualitas pelayanan publik agar dapat mengoptimalkan pelayanan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata saya

berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga buku ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Bandung, Desember 2021

Dr. Drs. H. Hidayat, M.Si.

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
BAB I .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
BAB II.....	12
2.1 Metode Penelitian.....	12
2.2 Variable Penelitian.....	13
2.3 Paradagma Penelitian .....	13
2.4 Operasionalisasi Variabel.....	15
2.5 Teknik Penentuan Responden .....	17
2.6 Teknik Pengumpulan Data.....	18
2.7 Prosedur Pengujian Instrumen Penelitian .....	19
BAB III.....	27
3.1 Konsep Implementasi Kebijakan .....	27
3.2 Beberapa Model Mengenai Implementasi Kebijakan .....	45
3.3 Konsep Kualitas Pelayanan Publik .....	52
BAB IV .....	59
4.1 Gambaran Umum Kantor Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor .....	59

4.2 Pengaruh Implementasi Kebijakan Penyesuaian Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor .....	62
4.3 Kualitas Pelayanan Publik Wajib Pajak.....	111
4.4 Implementasi Kebijakan Penyesuaian Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor.....	143
BAB V.....	151
5.1 Kesimpulan .....	151
5.2 Saran.....	153
Daftar Pustaka .....	156

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pendapatan Asli Daerah Provinsi Jawa Barat .....	2
Tabel 1.2	Perkembangan Realisasi Penerimaan Pajak Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Wilayah Kota Bogor dari Kendaraan Bermotor .....	4
Tabel 1.3	Jumlah Wajib Pajak dan Waktu Pembayaran Wajib Pajak di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor .....	9
Tabel 2.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	15
Tabel 4.1	Ringkasan Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dimensi X1 X2 X3 dan X4 terhadap Y .....	65

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Struktur Pengaruh $X_1$ , $X_2$ , $X_3$ , dan $X_4$ terhadap Y.....	14
Gambar 3.1	Model Implementasi Kebijakan Mater dan Horen, 1975 .....	47
Gambar 3.2	Model Implementasi Kebijakan Grindle, 1980 ..	48
Gambar 3.3	Implementasi Kebijakan Sabatier dan Mazmanian, 1983 .....	49
Gambar 3.4	Model Implementasi Kebijakan menurut Edward III, 1980 .....	51
Gambar 4.1	Koefisien Jalur Variabel Implementasi Kebijakan Penyesuaian Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor Terhadap Kualitas pelayanan publik wajib pajak .....	64

# BAB I

## PENDAHULUAN

---

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Kualitas pelayanan publik semakin mengemuka pada saat ini, sementara pelaksanaan kebijakan dalam rangka mengelola dan membangun kehidupan yang lebih adil dan sejahtera belum sepenuhnya menjadi komitmen birokrasi publik. Padahal tugas pemerintah pada era demokratisasi hakekatnya mengatur dan melayani tuntutan masyarakat dengan sebaik-baiknya agar hak dan kewajiban mereka senantiasa terpenuhi ketika berhubungan dengan birokrasi.

Bergulirnya proses demokratisasi telah meningkatkan berbagai tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang tidak bisa dihindarkan, dan harus dihadapi birokrasi. Berdasarkan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah yang kini telah berubah dan disempurnakan menjadi Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, yang memberikan keleluasaan kepada daerah menentukan perkembangannya. Maka titik tolak Pemerintah Daerah di dalam melakukan dan menentukan perkembangannya lebih difokuskan kepada pelaksanaan kebijakan yang berhubungan dengan pelayanan publik. Berdasarkan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004, tentang perimbangan

keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah telah memberikan sinyal yang kuat bahwa setiap daerah harus mandiri.

Konsekuensinya, Pemerintah Daerah harus mampu dan memiliki inisiatif mengelola kelangsungan dan pengembangan birokrasi secara dinamis dan senantiasa mengupayakan sendiri dana untuk pembangunan dan biaya operasional pemerintahan. Adapun Pendapatan Asli Daerah (PAD) Pemerintah Provinsi Jawa Barat sebagaimana pada Tabel 1.1. berikut:

**Tabel 1.1.**  
**Pendapatan Asli Daerah Provinsi Jawa Barat**

No.	PD	2006	2007	2008	2009
1.	PKB	1 296 841 979 404	1 436 823 502 456	1 403 768 309 230	1 762 659 986 650
2.	BBNKB	1 237 407 997 927	1 467 371 959 323	1 733 362 283 259	1 800 405 069 408
3.	ABT/APER	82 326 314 246	88 516 148 851	75 522 116 421	96 241 558 867
4.	PBBKB	832 690 997 872	897 127 784 314	935 176 839 893	1 084 817 854 224
Jumlah		3 449 267 289 449	3 889 839 394 994	4 147 829 548 803	4 744 124 469 149

**Sumber Data: Dispenda Provinsi Jawa Barat, 2009**

Berdasarkan tabel di atas, tidaklah berlebihan bila Pemerintah Daerah mengoptimalkan pendapatan daerahnya, salah satunya menyusun kembali aturan pungutan pajak daerah. Undang-undang Nomor 34 tahun 2000, perubahan dari Undang-undang Nomor 18 tahun 1997, tentang pajak daerah dan retribusi daerah baik untuk tingkat Provinsi maupun tingkat Kabupaten Kota. Dasar hukum pungutan yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 14 tahun 2000, meliputi pajak kendaraan bermotor dan kendaraan diatas air, bea balik nama kendaraan bermotor, pajak bahan bakar kendaraan bermotor dan pajak

pengambilan dan pemanfaatan air bawah tanah dan air permukaan. Undang-undang tersebut menjadi acuan birokrasi publik untuk menjalankannya dan memberikan pelayanan secara maksimal kepada masyarakat. Proses pemberian pelayanan menjadi soko bagi keberhasilan birokrasi publik, sehingga sosok birokrasi sesuai dengan pendapat Subarsono (2005:140) yang mengatakan bahwa: "Sosok birokrasi sudah sepantasnya mengalami perubahan dari birokrasi yang bersifat otoriter menuju arah yang lebih demokratis, responsif, transparan dan non-partisan di dalam melakukan penyelenggaraan pelayanan publik". Besarnya tekanan dari elemen masyarakat yang membutuhkan pelayanan birokrasi publik dapat memberikan nuansa positif dan tentunya melahirkan kepercayaan publik. Sikap positif elemen masyarakat dapat memberikan kemudahan bagi birokrasi publik untuk memberikan pelayanan, sebagaimana yang dilaksanakan Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah Kabupaten Kota dimana mereka berada para wajib pajak kendaraan bermotor yang tersebar di Provinsi Jawa Barat.

Keberadaan Kantor UPPD Provinsi Jawa Barat atau Kantor Pelayanan Samsat (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap) yang berada dibawahnya tidak berdasarkan banyaknya jumlah kabupaten kota, tetapi ada kalanya kantor Samsat atau UPPD Wilayah Kota atau Kabupaten mungkin saja lebih dari satu, dengan tujuan untuk lebih mendekatkan diri kepada domisili para wajib pajak dimana mereka berada dan lebih menekankan kepada aspek pelayanan untuk

mendekatkan diri kepada lokasi para wajib pajak yang harus dilayaninya atau dimana mereka bertempat tinggal.

Dengan dibentuknya kantor unit pelayanan untuk urusan pajak daerah provinsi yang operasionalnya berada di Kabupaten Kota, maka untuk Provinsi Jawa Barat pelaksanaan kebijakannya berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Jawa Barat Nomor 15 Tahun 2000, tentang struktur organisasi UPPD. Untuk pengelompokkan berdasarkan tipe yang disesuaikan dengan potensi daerah Kota Kabupaten yang jumlah kantor pelayanannya sebanyak 31 buah pelayanan di lingkungan Dinas Pendapatan (Dispenda) Provinsi Jawa Barat. Salah satunya UPPD atau Samsat Kota Bogor yang mengalami perkembangan pendapatan dari pungutan pajak kendaraan bermotor sebagaimana pada Tabel 1.2. berikut:

**Tabel 1.2.**

**Perkembangan Realisasi Penerimaan Pajak Samsat UPPD  
Provinsi Jawa Barat Wilayah Kota Bogor dari Kendaraan  
Bermotor**

<b>No.</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pendapatan</b>
1.	2006	51 553 536 000
2.	2007	59 425 628 925
3.	2008	63 969 066 955
4.	2009	77 132 995 480

**Sumber Data: UPPD Prov. Kota Bogor, 2009**

Tabel tersebut, memberikan gambaran bahwa setiap tahun jumlah pendapatan dari sektor pajak kendaraan bermotor semakin meningkat.

Namun tidak diimbangi dengan kualitas pelayanan, sehingga masih rendah karena belum sesuai dengan potensi riil, bila dikorelasikan dengan pesatnya pertumbuhan kepemilikan kendaraan bermotor di Kota Bogor. Padahal kualitas pelayanan publik dengan prinsip cepat, tepat, biaya murah dan akuntabel seharusnya dilakukan, sebagaimana diharapkan masyarakat. Bukan sebaliknya pelayanan yang tidak menyenangkan seperti halnya adanya penyesuaian Pajak Kendaraan yang senantiasa membebani kebutuhan publik. Masyarakat sering dirugikan kantor penghasil layanan jasa, seperti halnya monopoli kantor pelayanan pajak kendaraan bermotor. Sebenarnya salah satu tujuan pelayanan berdirinya adalah melayani kepentingan umum yang mempunyai tujuan fungsi sosial, semata untuk kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Melihat kenyataan demikian, maka Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan), mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 81 Tahun 1993, tentang pelayanan publik yang prima dan ditindaklanjuti dengan Surat Keputusan Menpan Nomor 24 Tahun 2006, tentang pedoman penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu. Untuk pelayanan Samsat yang merupakan pelayanan tiga instansi terpadu termasuk pelayanan jasa raharja salah satu perusahaan BUMN, selain terikat Surat Keputusan Menpan tersebut, juga terikat instruksi bersama ketiga instansi, yaitu Menteri Keuangan, Mendagri dan Instansi Kepolisian atau disebut Intruksi bersama (Inber) Nomor INS/03M/X/1999, Nomor 29 Tahun 1999, yaitu mengenai pelayanan

Samsat termasuk urusan melayani pembuatan Surat Tanda Nomor Kendaraan bermotor (STNK), Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB), Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan pembayaran jasa asuransi raharja.

Kenyataan lapangan, Surat Keputusan Menpan tersebut pelaksanaannya masih jauh dari harapan. Tidak sedikit para wajib pajak yang komplek terhadap kualitas layanan. Masalahnya bisa menyangkut biaya, waktu penyelesaian tidak tepat, tingkat keakuratan data, kurang ramahnya petugas serta ruang tunggu yang kurang nyaman. Hal ini mengakibatkan masih banyaknya masyarakat wajib pajak yang merasa tidak puas terhadap layanan dari Kantor Samsat UPPD Kota Bogor.

Penyesuaiannya berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 tahun 2008, tentang dasar pengenaan pajak kendaraan bermotor dan ditindak lanjuti dengan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 51 Tahun 2008, tentang perhitungan dasar pengenaan pajak kendaraan bermotor. Aturan tersebut seharusnya dapat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik, bukan sebaliknya. Sitorus (2009:86) mengatakan bahwa: “Kualitas pelayanan publik dapat ditentukan melalui enam dimensi, yakni keadilan, kemudahan, kepedulian, kehandalan, kenyamanan dan kepercayaan”. Keadilan yaitu memberikan pelayanan sesuai dengan proporsinya dengan sikap netral, tidak diskriminatif dan tidak membedakan karena kemampuan ekonomi. Sikap ini mesti dilaksanakan agar prinsip keadilan terwujud, bukan sebaliknya dimana masih adanya pungutan di

luar tarif resmi yang ditentukan, misalnya Calo di Samsat marak sehingga wajib pajak mengeluh.

Memberikan kemudahan kepada para wajib pajak perlu dipenuhi agar tidak menghabiskan biaya dan biayanya pun terjangkau oleh publik, baik dari segi akses informasi maupun pemenuhan persyaratan. Realitas di lapangan, ternyata para wajib pajak masih menemukan belum sederhananya prosedur pembayaran pajak sehingga masih didapatkan adanya administrasi yang berbelit-belit dan menyimpan kekecewaan.

Pada aspek kepedulian, belum adanya perhatian penuh dengan suasana yang bersahabat, senyum dan ceria serta berusaha mengetahui keinginan publik sehingga membingungkan para wajib pajak. Dengan demikian, maka hubungan antara penyedia layanan dengan penerima layanan belum menanamkan kepedulian dan kredibilitas sehingga belum memberikan cukup perhatian dan mendengarkan keluhan serta berkomunikasi secara efektif dengan wajib pajak.

Selain itu, kehandalan di dalam memberikan pelayanan masih terjadi ketimpangan sehingga masih belum sesuai dengan yang dijanjikan kepada para wajib pajak sehingga waktu yang dijanjikan terkadang masih melenceng. Padahal kehandalan merupakan inti dari kualitas layanan.

Kualitas pelayanan tidak lepas dari kenyamanan. Suasana yang sejuk dan asri mulai lokasi dan perparkiran, suasana kantor dan ruang tunggu yang sejuk yang bebas dari pencaloan dan membuat publik

merasa aman serta tidak was-was ketika menerima pelayanan. Bukan sebaliknya, para wajib pajak masih merasakan kebingungan akibat belum tepatnya waktu pelayanan sehingga mencari alternatif untuk melakukan pengurusan kewajibannya kepada pihak lain atau calo dengan memberikan pembayaran lebih dari kewajiban yang dibebankan, sehingga menurunkan tingkat kepercayaan para wajib pajak. Seharusnya pihak lembaga yang terkait dalam sistem pelayanan di Samsat Kota Bogor dituntut secara terus menerus meningkatkan kualitas pelayanan terhadap para wajib pajak agar mereka mendapatkan pelayanan yang memuaskan (*Customer Satisfaction*).

Apabila kebijakan penyesuaian Pajak Kendaraan Bermotor tarif pajaknya harus ditingkatkan, maka semestinya diimbangi dengan kualitas pelayanan. Selain itu semestinya diimbangi jumlah sumber daya yang memadai agar tuntutan kewajiban pajak yang dibebankan kepada masyarakat berimbang dengan kualitas pelayanan yang disediakan. Untuk Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dapat digambarkan dalam penyelesaian kendaraan bermotor dengan lamanya waktu yang dijanjikan ditulis dari papan nama dari masing-masing kantor pelayanan Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebagaimana pada Tabel 1.3. berikut:

**Tabel 1.3.**  
**Jumlah Wajib Pajak dan Waktu Pembayaran Wajib Pajak di**  
**Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor**

NO.	URAIAN	R2+R4	DU	DU STNK	DU LOK	BBN I	BBN II
1.	Jumlah kendaraan	196.000					
2.	Waktu penyelesaian		10	45	45	60	45

**Sumber Data: UPPD Provinsi Kota Bogor, 2009**

Berdasarkan Tabel tersebut, fenomena birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat, memang masih dijumpai sesuatu yang kurang nyaman dipandang. Secara kasat mata masih dijumpai karakter diskriminatif, pembebanan biaya yang kurang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, berbelit-belit prosedur administratif sehingga mengundang rasa tidak puas masyarakat yang membutuhkan layanan dari birokrasi publik.

Berbagai keluhan yang disampaikan elemen masyarakat mengenai kualitas pelayanan akibat pelaksanaan kebijakan belum memadai, sehingga menjadi daya tarik penulis untuk melakukan penelitian dengan judul: “Kualitas Pelayanan Publik (Resiliensi Implementasi Kebijakan Penyesuaian Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat mengajukan pernyataan masalah (*problem statement*) bahwa: “Implementasi

kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor kurang optimal dilihat dari faktor komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi, hal tersebut mengakibatkan kualitas pelayanan publik wajib pajak tidak maksimal pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor”.

Apabila kondisi tersebut masih tetap berlangsung terutama pada masalah kurang adanya pelayanan berkualitas, maka citra pemerintah dimata masyarakat semakin kurang dipercaya.

Berdasarkan pernyataan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian (*research questions*): seberapa besar pengaruh implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor terhadap kualitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yang ingin diperoleh, mengungkap implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor terhadap kualitas pelayanan publik wajib pajak dari aspek komunikasi antara aparat pelaksana kebijakan, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi yang ditetapkan pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membangun konsep baru mengenai implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang meliputi dimensi komunikasi, sumber

daya, disposisi dan struktur birokrasi di dalam kualitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

# BAB II

## METODOLOGI PENELITIAN

### 2.1 Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah survei sebagai upaya untuk mengumpulkan informasi dari responden menggunakan angket. “Alat penelitian ini digunakan untuk menguji kewajaran tanggapan responden sehingga dapat menjelaskan fenomena yang dimaksud” (Miller, 1983:211). Selain itu, metode penelitian diterapkan secara komprehensif dan rinci pada subjek penelitian, tidak hanya menjelaskan fakta empiris dari praktik, tetapi juga menganalisis pengaruh implementasi kebijakan penyesuaian dasar tarif pajak kendaraan bermotor terhadap kualitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

Penelitian survei merupakan salah satu jenis penelitian ilmiah (*scientific research*) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan dalam penelitian ini menganggap bahwa pendekatan kuantitatif yang merujuk pada pengumpulan informasi secara statistik melalui data angket dari sejumlah responden. Dari konsep di atas, maka penelitian yang dilakukan termasuk pada model survei ekplanatori, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan nyata di lapangan pada waktu itu secara sistematis dan akurat menyangkut fakta dari objek penelitian serta pengamatan terhadap akibat kejadian,

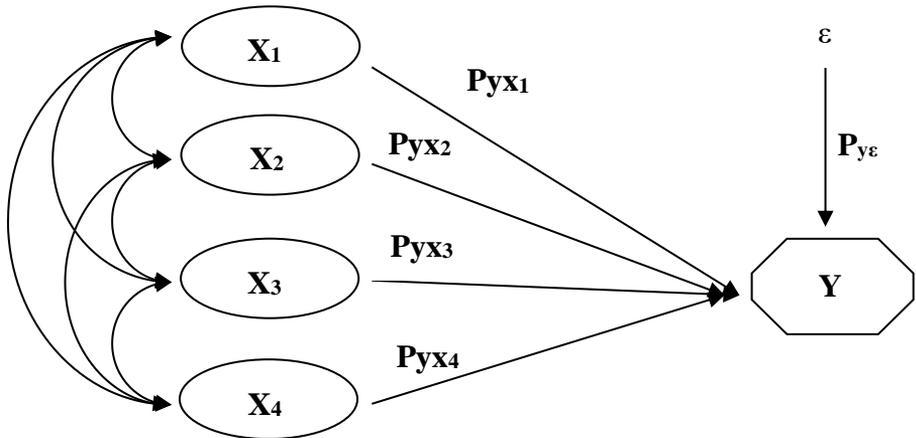
dan mencari faktor yang memungkinkan menjadi penyebabnya melalui data tertentu, dan mengetahui serta menjelaskan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Maka teknik analisis untuk menentukan skala kepentingan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dalam menguji variabel dan hipotesis penelitian.

## **2.2 Variable Penelitian**

Variabel penelitian merupakan ciri dari individu, objek, gejala atau segala peristiwa yang dapat diukur secara statistik. Sugiyono (2009: 60) mengemukakan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel bebas (*independent variable*), yaitu implementasi kebijakan yang terdiri dari komunikasi ( $X_1$ ); sumber daya ( $X_2$ ); disposisi ( $X_3$ ); struktur birokrasi ( $X_4$ ) dengan variabel terikat (*dependent variabel*), yaitu kualitas pelayanan ( $Y$ ).

## **2.3 Paradagma Penelitian**

Adapun paradagma penelitian dari variabel bebas dan variabel terikat dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 2.1. Struktur Pengaruh  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  terhadap  $Y$ .**

Keterangan :

$X_1$  = Komunikasi

$X_2$  = Sumber Daya

$X_3$  = Disposisi

$X_4$  = Struktur Birokrasi

$y$  = Kualitas Pelayanan Publik Wajib Pajak

$r_{X_1, i X_1, j}$  = Besarnya Koefisien Korelasi antara Variabel

eksogenous

$P_{yX_1, i}$  = Besarnya Koefisien Jalur Antara Variabel  $Y$  dengan  $X_1$

$P_{y\epsilon}$  = Besarnya koefisien jalur antara  $\epsilon$  dengan  $Y$

Struktur penelitian tersebut terlihat bahwa variabel  $Y$  bukan hanya dipengaruhi  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , dan  $X_4$  akan tetapi ada variabel lain yang ikut berpengaruh yang dinyatakan dengan  $\epsilon$  (variabel yang tidak diukur atau diteliti).

## 2.4 Operasionalisasi Variabel

Mengacu beberapa konsep teori dasar dan variabel penelitian perlu didefinisikan secara operasional untuk memudahkan pengukuran. Maka dalam penelitian ini terdapat dua variabel yakni variabel *independent* (bebas) dan variabel *dependent* (terikat), sebagai berikut:

1. Variabel Bebas, Implementasi Kebijakan (X) dengan dimensi: 1) komunikasi; 2) sumber daya; 3) disposisi; dan 4) struktur birokrasi.
2. Variabel Terikat (Kualitas Pelayanan Publik) (Y). Dimensi untuk variabel terikat tersebut, yaitu: Keadilan, Kemudahan, Kepedulian, Kehandalan, Kenyamanan, dan Kepercayaan.

Deskripsi mengenai operasionalisasi variabel penelitian, sebagaimana yang dipaparkan dalam bentuk matriks Tabel 2.1. sebagai berikut:

**Tabel 2.1.**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR
Implementasi Kebijakan (variabel X)	Komunikasi ( $X_1$ )	1. Kejelasan Informasi 2. Sarana Komunikasi 3. Konsistensi/keseragaman Informasi 4. Kontinuitas Pesan
	Sumber daya ( $X_2$ )	1. Kemampuan Menjalankan Tugas 2. Kuantitas Staf Lapangan 3. Ketersediaan Pendanaan 4. Dukungan Fasilitas 5. Kejelasan Kewenangan

	Disposisi (X <sub>3</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemahaman Pegawai</li> <li>2. Kemandirian Pegawai</li> <li>3. Integritas Pegawai</li> </ol>
	Struktur Birokrasi (X <sub>4</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur Organisasi</li> <li>2. Mekanisme pengambilan keputusan</li> <li>3. Peranan lembaga kontrol</li> <li>4. Penempatan pegawai</li> </ol>
Kualitas Pelayanan Publik (variabel Y)	Keadilan (Y <sub>1</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Netralitas Petugas Layanan</li> <li>2. Perlakuan Pelayanan</li> <li>3. Kejujuran Memberikan Layanan.</li> </ol>
	Kemudahan (Y <sub>2</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemudahan Mengunjungi Kantor</li> <li>2. Kemudahan Proses Layanan</li> <li>3. Kemudahan Persyaratan yang Dibutuhkan</li> <li>4. Kemudahan Menjumpai Petugas Pelayanan</li> <li>5. Kemudahan Menyampaikan Keluhan atau Pengaduan</li> <li>6. Keseimbangan Loker yang Tersedia dengan Jumlah Klien yang Berurusan</li> </ol>
	Kepedulian (Y <sub>3</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keramahan atau Kesopanan Melayani Klien</li> <li>2. Kesabaran Melayani Klien</li> <li>3. Kemampuan Menyelesaikan Keluhan Klien</li> </ol>
	Kehandalan(Y <sub>4</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kecepatan Memberikan Pelayanan</li> <li>2. Ketepatan</li> <li>3. Kemampuan Mengoprasionalkan Peralatan</li> </ol>
	Kenyamanan (Y <sub>5</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keragu-raguan atau was-was</li> <li>2. Tersedianya Unit Pengaduan</li> <li>3. Kompetensi Petugas Pelayanan</li> <li>4. Kepastian Jaminan Keamanan</li> </ol>

	Kepercayaan (Y <sub>6</sub> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membedakan Baik/Buruk</li> <li>2. Membedakan Benar/Salah</li> <li>3. Pantas/Tidak Pantas</li> <li>4. Wajar/Tidak Wajar</li> <li>5. Pencegahan Penyimpangan</li> <li>6. Mendeteksi Perubahan</li> </ol>
--	-------------------------------	--

Sumber : Edward III (1980) dan Sitorus (2009)

## 2.5 Teknik Penentuan Responden

Populasi penelitian adalah semua orang, atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga memenuhi karakteristik tertentu (Mas'ud, 2004:70). McClave dan Benson (1988:21), mengatakan bahwa: *“The population is a set of data that characterizes some phenomenon (in our situation, some business phenomenon), a sample is a set of data selected from the population”*. Populasi penelitian ini adalah unit analisis Pegawai Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dengan jumlah 31 orang.

Berdasarkan keadaan populasi Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, maka jumlah populasi sasaran yang diteliti adalah sebanyak 31 orang, karena itu penentuan responden ini dilakukan secara sensus, yaitu suatu penelitian yang dilakukan apabila seluruh unit analisis yang terdapat di dalam populasi dijadikan responden penelitian.

## 2.6 Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan pendapat Sekaran (1992:29-54) sebagai berikut:

1. Observasi; pengamatan langsung dilakukan peneliti terhadap responden dari pegawai, tentang komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi dengan Pelayanan Publik publik pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.
2. Dokumentasi; pengumpulan berbagai dokumen yang berkaitan dengan aktivitas pegawai, tentang komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi dengan Pelayanan Publik publik pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan untuk memperoleh data dan informasi secara akurat.
3. Angket; pengumpulan data yang dilakukan melalui daftar pertanyaan terhadap responden dari pegawai Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Nazir (1999:248) mengemukakan bahwa: “Angket adalah seperangkat pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian, dan setiap pertanyaan merupakan jawaban yang mempunyai arti dalam menguji hipotesis.” Penilaian atas jawaban untuk kuesioner yang diajukan, dirancang dengan menggunakan skala Likert (Mueller, 1986:9-12). Pada penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala interval dengan tipe skala pengukuran perbedaan simantik. Skala ini mempunyai nilai interval dari gradasi sangat positif sampai sangat negatif. Instrumen penelitian ini diisi

responden dengan memilih alternatif jawaban yang sudah dipilih. Untuk keperluan analisis secara kuantitatif, alternatif jawaban tersebut diberi skor dari nilai 1 sampai dengan 5 (Singarimbun dan Effendi, 1995:111-113).

4. Wawancara (*interview*), untuk *counter information* berupa pertanyaan diajukan dengan lisan, bertatap muka langsung bersama subjek atau informan secara mendalam (*indepth interviewing*) agar mendapatkan data mendalam, utuh, dan rinci. Artinya, untuk menggali pikiran serta perasaan informan dan mengetahui lebih jauh bagaimana komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi berdasarkan perspektifnya, yakni pencarian informasi secara *emic*, ditafsirkan dan dianalisis peneliti, sehingga melahirkan *etic*, pandangan peneliti tentang data. Dalam hal ini, peneliti memuat beberapa pertanyaan pokok yang sifatnya umum dan berbentuk pertanyaan terbuka atau tak berstruktur yang ditujukan kepada sejumlah para wajib pajak yang telah banyak memperhatikan dan memanfaatkan jasa layanan.

## **2.7 Prosedur Pengujian Instrumen Penelitian**

### **1. Tahap Uji Coba Instrumen**

Sebelum dipergunakan dalam penelitian yang sesungguhnya mengenai indikator yang dikembangkan dari konsep teoritik masing-masing variabel, maka terlebih dahulu dilakukan uji coba instrumen terhadap sampel sasaran dalam jumlah yang relatif kecil yang dianggap mewakili populasi.

## 2. Uji Validitas

Uji Validitas bertujuan untuk menguji sejauh mana kevalidan dari suatu alat ukur. Dengan menggunakan rumus teknik “*Korelasi Produk Moment*”, korelasi antara setiap pertanyaan dengan skor total dihitung, untuk mengetahui pertanyaan-pertanyaan mana yang valid dan yang tidak valid. Untuk pertanyaan yang tidak sah selanjutnya dibuang, dan untuk pertanyaan yang valid dilanjutkan pada tahap selanjutnya. Untuk skala pengukuran interval korelasi digunakan pengujian validitas dengan menggunakan rumus *korelasi Pearson* yang dihitung melalui persamaan berikut :

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \left( \sum_{i=1}^n x_i \right) \left( \sum_{i=1}^n y_i \right)}{\sqrt{\left[ n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[ n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}}$$

dimana:

r = Angka Korelasi

X<sub>i</sub> = Skor Pertanyaan (ke-j)

Y<sub>i</sub> = Skor Total (responden ke-i)

X<sub>i</sub>Y<sub>i</sub> = Skor pertanyaan (ke-j) kall Skor total (ke-i)

Sedangkan untuk skala pengukuran ordinal korelasi yang digunakan untuk pengujian validitas menggunakan rumus *korelasi Spearman* yang dihitung melalui persamaan berikut:

$$r_s = \frac{\sum_{i=1}^n R(X_i)R(Y_i) - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2}{\sqrt{\left[\sum_{i=1}^n R^2(X_i) - n\left(\frac{n+1}{2}\right)\right]\left[\sum_{i=1}^n R^2(Y_i) - n\left(\frac{n+1}{2}\right)^2\right]}}$$

Keterangan:

$r_s$  = Koefisien korelasi Spearman

$R(X_i)$  = Rank (peringkat) dari  $X_i$

$R(Y_i)$  = Rank (peringkat) dari  $Y_i$

Selanjutnya "Angka Korelasi" yang diperoleh berdasarkan hasil perhitungan dibandingkan dengan nilai korelasi yang diperoleh dari tabel korelasi nilai- r, dengan derajat bebas (n - 2), dan taraf signifikansi yang dipilih. Bila angka korelasi yang diperoleh berdasarkan perhitungan nilainya lebih besar dari angka korelasi dari tabel, maka pertanyaan dikatakan valid, dan bila angka korelasi di bawah nilai korelasi dari tabel, maka pertanyaan dikatakan tidak valid.

### 3. Uji Realibilitas

Uji Reliabilitas bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Dengan kata lain bahwa reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Alat pengukur tersebut digunakan dua kali, untuk

mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperbolehkan relatif konsisten.

Teknik perhitungan reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Teknik Belah Dua. Cara yang dilakukan yaitu sebagai berikut :

1. Membagi item yang *valid* menjadi dua belahan, dalam penelitian cara yang diambil adalah berdasarkan nomor ganjil-genap. Nomor ganjil belahan pertama dan nomor genap belahan kedua.
2. Skor masing-masing item pada tiap belahan dijumlahkan, sehingga menghasilkan dua skor total untuk masing-masing responden, yaitu skor total belahan pertama dan skor total belahan kedua.
3. Mengkorelasikan skor belahan pertama dengan skor belahan kedua dengan menggunakan teknik korelasi produk moment.
4. Mencari angka reliabilitas untuk keseluruhan item tanpa dibelah, dengan cara mengoreksi angka korelasi yang diperoleh dengan memasukkannya ke dalam rumus sebagai berikut:

$$r_{tot} = \frac{2(r_n)}{1 + r_n}$$

Keterangan:

r.tot = Angka Reliabilitas Keseluruhan Item.

r.tt = Angka Korelasi Belahan Pertama dan belahan Kedua.

Dalam menghitung reliabilitas, rumus untuk menghitung korelasi antar belahan genap dan ganjil tergantung dari skala pengukurannya.

Untuk skala ordinal digunakan rumus Spearman, sedangkan untuk skala interval digunakan rumus korelasi Pearson.

#### **4. Konversi Data**

Data mengenai variabel penelitian yang terkumpul melalui kuesioner adalah data yang berskala ordinal, sedangkan syarat data untuk dapat digunakannya statistik *inferensial* (analisis jalur) sebagai analisis utama. Dalam pengujian hipotesis pada penelitian adalah sekurang-kurangnya data yang berskala interval. Data tersebut terlebih dahulu dilakukan konversi untuk menaikkan dari skala ordinal ke skala interval. Teknik yang digunakan adalah *methode of seccesive interval* dari Hays (dalam Al-Rasyid: 1994:122), dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Hitung frekuensi (f) setiap skor (1 sampai dengan 5) dari responden yang memberikan respon.
- 2) Hitung proporsi dengan membagi setiap jumlah frekuensi (f) dengan jumlah n sampel.
- 3) Tentukan proporsi kumulatif dengan menjumlahkan proporsi secara berurutan setiap respon.
- 4) Proporsi kumulatif dianggap mengikuti distribusi normal baku. Selanjutnya hitung nilai Z berdasarkan pada proporsi kumulatif tadi.

5) Dari nilai Z yang diketahui tersebut selanjutnya ditentukan nilai density-nya dengan menggunakan tabel 4 (Ordinates (Y) the Normal Curve at Z).

6) Menghitung SV untuk masing-masing pilihan dengan rumus:

$$SV = \frac{(density\ at\ lower\ limit) - (density\ at\ upper\ limit)}{(area\ under\ upper\ limit) - (density\ under\ lower\ limit)}$$

Keterangan :

(Density at lower limit) : Kepadatan batas bawah

(Density at upper limit) : Kepadatan batas atas

(Area under upper limit) : Daerah di bawah batas atas

(Density under lower limit) : Daerah di bawah batas bawah.

7) Mengubah SV terkecil menjadi dengan I dan mentransformasikan masing-masing skala menurut perubahan skala terkecil sehingga diperoleh transformed scald value ( TSV).

Proses perhitungan konversi data ordinal ke interval melalui rumus tersebut, dilakukan melalui Program Statistik (STATS ver. 2.6).

## 5. Menguji koefisien Jalur

Untuk mengetahui keberartian dari koefisien jalur, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan bentuk hipotesis :

$$H_0 : \rho_{yxi} = 0 \text{ melawan } H_1 : \rho_{yxi} \neq 0 ; i = 1, 2, 3, \text{ dan } 4$$

Dalam menguji hipotesis di atas dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu :

1) Uji secara keseluruhan (simultan) terhadap hipotesis yang diajukan :

$$H_0 : \rho_{y1} > \rho_{y2} > \dots > \rho_{yk} > 0$$

$H_1$  : Sekurang-kurangnya ada sebuah  $P_{yxi} < 0$

Statistik Uji dipergunakan adalah Uji F dengan rumus sebagai berikut :

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2 y_{x_1 x_2 \dots x_k}}{k(1 - R^2 y_{x_1 x_2 \dots x_k})} \quad (\text{Al Rasyid, 2000: 49})$$

2) Uji secara individu (parsial) terhadap hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

$H_0$ :  $P_{yxi} > 0$

$H_1$ :  $P_{yxi} < 0$

Statistik Uji yang dipergunakan adalah  $t_i$  dengan rumus sebagai

berikut:

$$t_1 = \frac{PYX_1}{\sqrt{\frac{(1 - R_{YX_1 \dots X_k}^2) C_{ii} \sum x_i^2}{n - k - 1}}} \quad (\text{Al-Rasyid, 2000})$$

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \left( \sum_{i=1}^n x_i \right) \left( \sum_{i=1}^n y_i \right)}{\sqrt{\left[ n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[ n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left( \sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}}$$

$$r_s = \frac{\sum_{i=1}^n R(X_i)R(Y_i) - n \left( \frac{n+1}{2} \right)^2}{\sqrt{\left[ \sum_{i=1}^n R^2(X_i) - n \left( \frac{n+1}{2} \right)^2 \right] \left[ \sum_{i=1}^n R^2(Y_i) - n \left( \frac{n+1}{2} \right)^2 \right]}}$$

$$r_{tot} = \frac{2(r_n)}{1 + r_n}$$

$$R = \begin{pmatrix} X_1 & X_2 & X_3 & X_4 & Y \\ 1 & r_{x_1x_2} & r_{x_1x_3} & r_{x_1x_4} & r_{x_1y} \\ & 1 & r_{x_2x_3} & r_{x_2x_4} & r_{x_2y} \\ & & 1 & r_{x_3x_4} & r_{x_3y} \\ & & & 1 & r_{x_4y} \end{pmatrix}$$

$$R_1 = \begin{pmatrix} X_1 & X_2 & X_3 & X_4 \\ 1 & r_{x_1x_2} & r_{x_1x_3} & r_{x_1x_4} \\ & 1 & r_{x_2x_3} & r_{x_2x_4} \\ & & 1 & r_{x_3x_4} \\ & & & 1 \end{pmatrix} t_1 = \frac{PYX_1}{\sqrt{\frac{(1 - R_{YX_1 \dots X_k}^2) C_{ii} \sum x_{th}^2}{n - k - 1}}}$$

$$\begin{pmatrix} Pyx_1 \\ Pyx_2 \\ Pyx_3 \\ Pyx_4 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} C_{11} & C_{12} & C_{13} & C_{14} \\ & C_{22} & C_{23} & C_{24} \\ & & C_{33} & C_{34} \\ & & & C_{44} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} ryx_1 \\ ryx_2 \\ ryx_3 \\ ryx_4 \end{pmatrix}$$

$$R^2 y(X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \cdot X_4) = (Pyx_1 \cdot Pyx_2 \cdot Pyx_3 \cdot Pyx_4) \begin{pmatrix} ryx_1 \\ ryx_2 \\ ryx_3 \\ ryx_4 \end{pmatrix}$$

$$P_{y \in} = \sqrt{1 - R^2} y(X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \cdot X_4)$$

Adapun untuk kategori penerimaan hipotesis, digunakan Uji Kontribusi Pengaruh Parsial digunakan kriteria interpretasi skor Guilford (1956:145) berikut:

- Angka 0.0 - 0.20 = Sangat Lemah
- Angka 0.21 - 0.40 = Lemah
- Angka 0.41 - 0.60 = Cukup
- Angka 0.61 - 0.80 = Kuat
- Angka 0.81 - 0.100 = Sangat Kuat

# BAB III

## TINJAUAN PUSTAKA

---

### 3.1 Konsep Implementasi Kebijakan

Kajian ilmu Administrasi publik, tidak terbatas hanya mempersoalkan segala yang dilakukan pemerintah, tetapi merumuskan kembali segala yang harus diimplementasikan di dalam suatu kebijakan demi mencapai sasaran yang menjadi tujuan. Maka konsep implementasi kebijakan mengandung makna menerapkan, melakukan, melaksanakan, mempraktikkan atau mengerjakan suatu kegiatan yang dilakukan pemerintah maupun pihak swasta baik individu maupun kelompok. Implementasi merupakan suatu proses yang dinamik, sehingga pada akhirnya mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan kebijakan.

Lester dan Stewart (2000:104) mengatakan bahwa: “Implementasi sebagai suatu proses dan hasil (*output*)”. Keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat diukur atau dilihat dari proses dan pencapaian tujuan hasil akhir. Grindle (dalam Mustopadidjaja, 1998:9) mengatakan bahwa: “Implementasi adalah sebagai *a general process of administrative action that can investigate at spesific program level*”. Udoji (dalam Wahab, 2001:59) mengatakan bahwa: “*The execution of policies is as important it not more important then policy making.*”

*Policies will remain dreams or blue prints file jackets unless they are implemented*". Pelaksanaan kebijakan lebih sebagai sesuatu yang dirasa penting, bahkan mungkin jauh lebih penting daripada pembuat kebijakan. Kebijakan sekedar berupa impian atau rencana bagaimana yang tersimpan rapi dalam sebuah arsip kalau tidak diimplementasikan. Maka setiap kebijakan yang diimplementasikan memiliki beragam tahapan yang harus atau mesti dilalui. Bromley (1989:32) mengatakan bahwa:

*The implementation of these aspirations accomplished by the development of organizations and of the rules and laws that define a programmatic sense. There are three levels pertinent to this process: a policy level, an organizational level, and an operational level. In a democracy the policy level is represented by the legislative and judicial branches, while the organizational level is represented by the executive branch and the policy level that the general statements about the sort of world and ultimately formulated.*

Pressman dan Wildavsky (dalam Mustopadidjaja, 1998:9) mengatakan bahwa: "Implementasi *may be viewed as process of interaction between the setting of goal and action geared to achieving them*". Implementasi dapat dikatakan sebagai proses yang dilaksanakan untuk mencapai suatu tujuan. Maka implementasi berada diantara perumusan kebijakan dengan evaluasi kebijakan dan proses kebijakan. Implementasi merupakan tahapan penting yang menentukan efektif tidaknya suatu kebijakan.

Berdasarkan pandangan dan pendapat di atas, memberikan pemahaman bahwa implementasi diberlakukan semata untuk mempengaruhi keberhasilan dari suatu kebijakan, baik sifatnya agen pelaksana; aktivitas pelaksana; komunikasi antar organisasional; lingkungan ekonomi; sosial politik; dan disposisi pelaksana sebagai arena kebijakan yang menjadi sorotan publik.

Adapun kebijakan publik dapat berbentuk kebijakan pemerintah dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam kebijakan, sesuai dengan peraturan perundang-undangan baik di tingkat pusat maupun daerah. Kata kebijakan mengacu kepada pengertian yang bermacam-macam, karena itu realitas kebijakan menyangkut banyak aspek sehingga ada kecenderungan masing-masing pakar menekankan pada salah satu aspek dari kebijakan tersebut. Anderson (1979:3) mengatakan bahwa: “Kebijakan sebagai *A purposive course of action followed by an actor or set of actor in dealing with a problem or matter of concern*”. Kebijakan tersebut merupakan unsur dari serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan seorang maupun sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu. Istilah kebijakan pada masa sekarang, lebih sering dipergunakan dan dikaitkan dengan tindakan pemerintah serta perilaku negara pada umumnya. Friedrich (dalam Wahab, 1997:3) mengatakan bahwa:

Kebijakan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu sehubungan dengan adanya hambatan

tertentu seraya mencari peluang untuk mencapai tujuan atau mewujudkan sasaran yang diinginkan

Anderson (dalam Wahab, 1997:3) mengatakan bahwa: “Kebijakan sebagai langkah tindakan yang secara sengaja dilakukan seorang aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan adanya masalah atau persoalan tertentu yang dihadapi”. Kebijakan yang dibuat pemerintah merupakan suatu usaha untuk mencapai tujuan tertentu, menyelesaikan masalah yang ada pada masyarakat (publik) sehingga tujuan tersebut tercapai. Jadi kebijakan publik diartikan sebagai kebijakan yang dikembangkan badan dan pejabat pemerintah yang memiliki implikasi atau pengaruh bagi elemen masyarakat. Maka di dalam menyusun kebijakan senantiasa dipengaruhi faktor luar birokrasi publik, yakni elemen masyarakat.

Kebijakan publik merupakan sarana pemerintahan, tidak hanya dalam hal pemerintahan, yang hanya menyangkut aparatur negara, tetapi juga dalam hal pemerintahan, yang mempengaruhi pengelolaan sumber daya publik. Kebijakan pada hakikatnya adalah keputusan atau pilihan tindakan untuk mengatur pengelolaan dan distribusi sumber daya alam, keuangan, dan manusia untuk kepentingan rakyat atau banyak orang, penduduk, masyarakat, atau unsur negara. Kebijakan merupakan hasil sinergi, kompromi, atau kompetisi antara berbagai ide, teori, ideologi, dan kepentingan yang mewakili sistem dan jaminan politik suatu negara.

Kebijakan yang harus dipilih oleh pembuat kebijakan tidak menjamin bahwa mereka akan berhasil dalam implementasinya. Ada banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, baik secara pribadi maupun kelompok dan institusi. Ada banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, baik secara pribadi maupun kelompok dan institusi. Pada kenyataannya, mengimplementasikan kebijakan adalah proses yang sangat kompleks dan seringkali memiliki implikasi yang lebih banyak bermuatan politik dengan adanya intervensi berbagai kepentingan. Islamy (dalam Sumaryana, dkk., 2008:3-4) mengemukakan implikasi kebijakan publik sebagai berikut :

1. Bahwa kebijakan publik itu dalam bentuk penetapan tindakan-tindakan pemerintah.
2. Bahwa kebijakan publik itu tidak hanya cukup dinyatakan tetapi dilaksanakan dalam bentuk nyata.
3. Bahwa kebijakan publik baik untuk dilakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu itu mempunyai dan dilandasi dengan maksud dan tujuan tertentu.
4. Bahwa kebijakan publik itu senantiasa ditunjukkan bagi kepentingan anggota masyarakat.

Suharto (2007:28) mengatakan bahwa: “Isu kebijakan hakikatnya merupakan permasalahan sosial aktual, mempengaruhi banyak orang, dan mendesak untuk dipecahkan”. Isu tersebut biasanya muncul berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan perguruan tinggi atau

organisasi non-pemerintah. Selain aktual dan mendesak untuk dipecahkan, isu biasanya semakin mencuat jika didukung pemberitaan media massa yang beragam dan terus menerus. Tidak semua masalah sosial bisa menjadi isu kebijakan. Lebih lanjut Suharto (2007:28) mengatakan bahwa sedikitnya ada empat pra syarat agar masalah bisa teridentifikasi sebagai sebuah isu kebijakan sosial, yaitu:

1. Disepakati banyak pihak, artinya banyak pihak yang memiliki pandangan dan kesepakatan yang relatif sama;
2. Memiliki prospek dan solusinya, meskipun sebuah masalah menarik perhatian pemerintah, namun tidak otomatis menjadi isu kebijakan jika tidak ada pertimbangan pemecahan masalah tersebut;
3. Sejalan dengan pertimbangan politik, setiap langkah yang dilakukan pembuat kebijakan senantiasa mengandung aspek politik; dan
4. Sejalan dengan ideologi, kerangka partai politik yang berkuasa sering kali menjadi landasan pemerintah untuk memutuskan masalah 'A' diprioritaskan sementara masalah 'B' ditunda atau dibatalkan menjadi isu kebijakan.

Mengidentifikasi dan memperdebatkan isu-isu kebijakan menciptakan agenda kebijakan. Agenda kebijakan pada dasarnya adalah masalah sosial yang paling mungkin ditangani oleh para pembuat kebijakan. Agenda kebijakan dapat disimpulkan sebagai topik perdebatan atau sebagai agenda pertemuan yang dibahas pada

pertemuan besar pejabat pemerintah. Setelah isu kebijakan teridentifikasi, agenda kebijakan dirumuskan, dan konsultasi dilakukan, maka tahapan berikutnya menetapkan alternatif kebijakan yang harus dilakukan. Jika kebijakan diwujudkan dalam bentuk pegawai sosial, tahap penetapan keputusan kebijakan melibatkan pembuatan pertimbangan kabinet. Jika kebijakan publik berbentuk undang-undang atau peraturan, maka pembuatan keputusan melibatkan pihak eksekutif dan legislatif. Hogwood, et. al., 1990 (dalam Suharto, 2007:4) mengatakan bahwa kebijakan publik sedikitnya mencakup hal sebagai berikut:

1. Bidang kegiatan sebagai ekspresi dari tujuan umum atau pernyataan tertentu yang ingin dicapai.
2. Proposal tertentu yang mencerminkan keputusan pemerintah yang telah dipilih.
3. Kewenangan formal seperti undang-undang atau peraturan pemerintah.
4. Program, seperangkat kegiatan yang mencakup rencana penggunaan sumber daya lembaga dan strategi pencapaian tujuan.
5. Keluaran (*output*), yaitu apa yang nyata telah disediakan pemerintah, sebagai produk dari kegiatan tertentu.
6. Teori yang menjelaskan bahwa jika melakukan X, maka diikuti Y.

7. Proses yang berlangsung dalam periode tertentu yang relatif panjang.

Kebijakan publik setidaknya memiliki 3 (tiga) dimensi yang saling bertautan, yaitu: kebijakan publik sebagai tujuan; sebagai pilihan tindakan yang legal atau sah secara hukum; dan sebagai hipotesis. Kemudian kebijakan publik pada akhirnya menyangkut pencapaian tujuan publik. Artinya, kebijakan publik adalah seperangkat tindakan pemerintah yang dirancang untuk mencapai hasil tertentu yang diharapkan publik. Proses kebijakan harus mampu membantu para pembuat kebijakan merumuskan tujuannya. Sebuah kebijakan tanpa tujuan tidak memiliki arti, bahkan tidak mustahil menimbulkan masalah baru.

Tujuan yang telah ditetapkan, biasanya sedikit melenceng dikarenakan adanya akibat yang terjadi di luar perkiraan. Akibat sampingan (*side-effect*) atau yang dikenal dengan istilah *externalities* yang tentu saja mengganggu hasil yang diinginkan dan bahkan tidak jarang menimbulkan beragam permasalahan baru yang lebih kompleks. Agar kebijakan tetap terfokus pada tujuan yang telah ditetapkan, maka pembuat kebijakan harus dilandasi lingkaran tahapan kebijakan meliputi perencanaan dan evaluasi. Suharto (2007:5-6) mengatakan bahwa dalam proses ini, para pembuat kebijakan biasanya dipandu pertanyaan seperti:

1. Apa maksud atau fungsi sebuah kebijakan.

2. Bagaimana kebijakan mempengaruhi agenda pemerintahan secara keseluruhan, departemen pemerintahan, kelompok klien, kelompok kepentingan, dan masyarakat banyak.
3. Apa dan bagaimana hubungan antara instrumen kebijakan, sebagai alat implementasi, dengan tujuan kebijakan.
4. Bagaimana kebijakan ini berkaitan dengan kebijakan pemerintah yang lainnya.
5. Dapatkah kebijakan baru itu menghasilkan perbedaan seperti yang diharapkan.

Membuat proses implementasi kebijakan ke dalam beberapa tahapan yang dimulai dari tahap konseptualisasi, rekomendasi, preskripsi, invokasi, aplikasi, dan terminasi proses perumusan kebijakan mengikuti konsekuensi logis Laswell (dalam Bridgman, 2004: 22) mengilustrasikan sebagai berikut:

1. Pemerintah menyadari bahwa sebuah respon diperlukan untuk mengatasi masalah.
2. Pemerintah menyeleksi apa yang perlu dilakukan untuk mengatasi masalah.
3. Pemerintah menetapkan sebuah solusi.
4. Pemerintah menerapkan atau mengimplementasikan solusi yang dipilih.
5. Pemerintah mengajukan pertanyaan “apakah kebijakan itu dapat berjalan dengan baik”.

Hampir semua penjelasan mengenai proses implementasi kebijakan bergerak melalui tiga tahapan, yaitu: pengembangan ide; melakukan aksi; dan mengevaluasi hasil. Ketiga langkah tersebut dapat disederhanakan menjadi pengembangan ide (*ideation*); realisasi (*realization*); evaluasi (*evaluation*). Tahapan diformulasikan menjadi: berpikir (*thinking*); bertindak (*doing*); dan menguji (*testing*). Suatu kebijakan yang baik tidak memiliki arti jika tidak diimplementasikan. Apabila keputusan kebijakan telah ditetapkan, maka tahapan selanjutnya melaksanakan atau mengimplementasikan kebijakan tersebut. Tahap ini melibatkan serangkaian kegiatan yang meliputi pemberitahuan kepada publik mengenai pilihan kebijakan yang bisa diambil, instrumen kebijakan yang dipergunakan, staf yang melaksanakan program, pegawai yang diberikan, anggaran yang telah disiapkan, dan laporan dievaluasi. Bridgman (2004:25) mengatakan bahwa terdapat beberapa syarat yang menunjukkan keberhasilan implementasi kebijakan di antaranya:

1. Didasari teori dan kaidah ilmiah mengenai bagaimana program atau aturan beroperasi. Sebuah kebijakan tidak didasari postulat atau hipotesis yang baik mengenai sebab dan akibat, maka kemungkinan besar kebijakan tersebut sulit diimplementasikan, sebaliknya jika kebijakan yang didukung kerangka konseptual yang sederhana, jelas, dan teruji secara ilmiah, maka implementasi kebijakan kemungkinan akan berhasil;

2. Memiliki langkah yang tidak terlalu banyak dan kompleks;
3. Memiliki prosedur akuntabilitas yang jelas. Satu badan yang kompeten harus disertai tanggung jawab yang jelas untuk mengontrol dan menjamin keberhasilan implementasi sebuah program;
4. Pihak yang bertanggung jawab memberikan pegawai harus terlibat dalam perumusan kebijakan;
5. Melibatkan prosedur monitoring dan evaluasi teratur.
6. Para pembuat kebijakan harus memberi perhatian yang sungguh-sungguh terhadap implementasi seperti halnya terhadap perumusan kebijakan.

Setiap implementasi kebijakan yang dilakukan diharapkan dapat berjalan secara efektif. Realisasinya tidak selamanya sejalan dengan yang hendak dicapai tetapi perlu adanya suatu proses bagi pencapaian tujuan. Berdasarkan pendapat dan pandangan tersebut, mengilustrasikan pemahaman bahwa implementasi memiliki implikasi kebijakan yang selalu mempunyai tujuan tertentu atau *goal oriented*; baik ketika kebijakan berisi tindakan atau pola tindakan pejabat pemerintah; kebijakan merupakan realitas yang senantiasa dilakukan pemerintah; kebijakan dapat berdampak positif dalam arti bentuk tindakan pemerintah mengenai suatu masalah tertentu atau bersifat negatif dalam bentuk keputusan pejabat pemerintah untuk menghindari atau tidak melakukan sesuatu; dan kebijakan selalu dilandaskan kepada ranah peraturan perundang-undangan yang bersifat memaksa.

Tachjan (2006:26) menjelaskan tentang unsur-unsur dari implementasi kebijakan yang mutlak harus ada yaitu:

1. Unsur pelaksana
2. Adanya program yang dilaksanakan serta
3. Target group atau kelompok sasaran.

Unsur pelaksana adalah implementor kebijakan yang diterangkan Dimock & Dimock dalam Tachjan (2006:28) sebagai berikut:

”Pelaksana kebijakan merupakan pihak-pihak yang menjalankan kebijakan yang terdiri dari penentuan tujuan dan sasaran organisasional, analisis serta perumusan kebijakan dan strategi organisasi, pengambilan keputusan, perencanaan, penyusunan program, pengorganisasian, penggerakkan manusia, pelaksanaan operasional, pengawasan serta penilaian”.

Pihak yang terlibat penuh dalam implementasi kebijakan publik adalah birokrasi seperti yang dijelaskan oleh Ripley dan Franklin dalam Tachjan (2006:27): *”Bureaucracies are dominant in the implementation of programs and policies and have varying degrees of importance in other stages of the policy process. In policy and program formulation and legitimation activities, bureaucratic units play a large role, although they are not dominant”*.

Implementasi kebijakan publik dapat mencapai tujuannya, bila direncanakan dengan baik. Mengingat implementasi kebijakan publik di dalam studi kebijakan publik, merupakan studi sangat ‘*crucial*’ pada proses kebijakan publik (Edward III, 1980:1). Memiliki sifat *crucial*, dikarenakan baik buruknya suatu kebijakan publik, ditentukan

kebijakan publik yang diimplementasikan. Sebaliknya bagaimana pun baiknya segala persiapan dan perencanaan implementasi kebijakan, bila suatu kebijakan publik tidak dirumuskan dengan baik, maka yang menjadi tujuan kebijakan tentu tidak terwujud sesuai harapan. Dengan demikian, agar tercapai tujuan kebijakan publik dengan baik, maka bukan saja pada tahap implementasi yang harus dipersiapkan dan direncanakan dengan baik, tetapi pada tahapan perumusan atau pembuatan kebijakan perlu diantisipasi untuk diimplementasikan dengan dukungan beberapa faktor yang berkorelasi.

Secara lebih khusus, Edward III (1980:10), telah mengajukan bahwa: “Ada empat faktor atau variabel yang berpengaruh bagi keberhasilan maupun kegagalan beragam implementasi kebijakan konteks: “*communication, resources, dispositions, dan bureaucratic structure*”. Keempat faktor tersebut secara substansial dapat mempengaruhi implementasi kebijakan yang tentunya saling mempengaruhi satu sama lain di dalam sistem. Lebih lanjut lagi Edward III (1980:10) mengatakan bahwa:

*For implementation to be effective, those whose responsibility it is implement a decision must know what that they are supposed to do. Order to implement policies must be transtted to the appropriate personel, and they must be clear, accurate, and consistent. If the policies decisionmakers wish to see implemented are not clearly specified, they may be misunderstood by those at whom they are directed. Inadequate communications also provide implementors with dicretion as they attempt to turn general policies into specific actions.*

Pendapat di atas, mengilustrasikan secara tepat bahwa faktor komunikasi (*communication*) di dalam kebijakan publik semestinya dapat dilaksanakan secara efektif guna mencapai tujuan yang digariskan di dalam peraturan. Mater dan Horen (1974:466) mengatakan bahwa: “Segala sesuatu menjadi standar tujuan harus dipahami individu (*implementors*) dan harus selalu bertanggung jawab atas pencapaian segala standar dan tujuan kebijakan. Standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada individu pelaksana. Ranah komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada individu pelaksana kebijakan tentang standar dan tujuan yang mesti konsisten dan seragam (*consistency and uniformity*) dari berbagai sumber informasi”. Jika tidak ada kejelasan, konsisten dan keseragaman terhadap suatu standar dan tujuan kebijakan, maka segala sesuatu yang menjadi standar dan tujuan kebijakan sulit untuk bisa dicapai. Dengan kejelasan itu, para pelaksana kebijakan dapat mengetahui target yang diharapkan dan tahu yang harus dilakukan. Dalam suatu organisasi publik, komunikasi sering merupakan proses yang sulit dan kompleks mengingat setiap kebijakan identik dengan nuansa kepentingan yang dirasakan lebih bernuansa politis, sehingga implementasi belum mencapai tingkatan efektif. Edward III (1980:295) mengemukakan bahwa pada suatu aktivitas komunikasi syarat pertama agar implementasi itu efektif:

*The first requirement for effective implementation is that those responsible for carrying out a decision must know what they are supposed to do. Orders to implement a policy must be delivered*

*to the appropriate, and there must be consistent, clear, and accurate in specifying the aims of the decisionmakers.*

Pada pemahaman di atas, Edward III (1980:17) mengemukakan beberapa faktor komunikasi ini tidak jauh berbeda dengan Mater dan Horn (1974). Edward III, memandang komunikasi dalam implementasi kebijakan mempunyai peranan penting yang tidak hanya bagi implementor, tetapi untuk *policy maker*. Karena bagaimana pun implementasi dirasa efektif, para *policy maker* di dalam meminta para pelaksana (*implementers*) tidak sekedar petunjuk yang jelas, tetapi lebih penting adanya konsistensi komunikasi dari atas ke bawah. Arus komunikasi yang terjadi harus jelas dan tegas. Jika diterimanya samar atau tidak jelas, maka terdapat suatu kelonggaran bagi para pelaksana untuk menaksirkan kebijakan tersebut. Perlu di hindari adanya sesuatu yang dapat menimbulkan suatu kegaduhan, kebingungan diantara pelaksana, sebagai akibat adanya kelonggaran dalam menaksir kebijakan dalam meningkatkan kualitas layanan.

Beragam aktivitas bisa di tentukan dari faktor sumber daya (*resources*) sebagai pelaksana kebijakan. Edward III (1980:11) mengemukakan bahwa: "Faktor sumber daya ini mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan". Walaupun jelas dan konsistennya ketentuan atau aturan tersebut, serta akuratnya dalam menyampaikan ketentuan atau aturan tersebut. Jika para pelaksana kebijakan kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan akibat dari sumber daya kurang kompeten, maka implementasi

kebijakan tersebut tidak mungkin melayani dengan baik. Sumber daya memiliki kedudukan sangat penting di dalam beragam implementasi kebijakan. Edward III (1980:10-11) mengatakan bahwa:

*...If the personnel responsible for carrying out policies lack the resources to do an effective job, implimentation will not be effective. Important resources include staff of the proper size and with the necessary expertise; relevant and adequate information on how to implement policies and on the compliance of others involved in implementation; the authority to ensure that policies are carried out as they are intended; and facilities (including building, equipment, land, and suplies) in which or with which to provide services*

Lebih lanjut, Edward III (1980:11) mengatakan bahwa sumber daya memiliki kedudukan di dalam implementasi kebijakan mencakup:

1. Setiap staf harus memiliki keahlian dan kemampuan melaksanakan tugas, anjuran, perintah dari atasan.
2. Dana sebagai penunjang diperlukan untuk membiayai operasionalisasi implementasi kebijakan.
3. Informasi yang relevan dan cukup tentang cara mengimplementasikan suatu kebijakan dan kerelaan atau kesanggupan pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan tersebut.
4. Kewenangan untuk menjamin dan meyakinkan bahwa kebijaksanaan yang dilaksanakan adalah sesuai dengan yang mereka kehendaki.

5. Terpenuhinya fasilitas yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan meliputi sarana gedung, tanah, dan sarana yang kesemuanya mempermudah dalam memberikan pegawai dalam implementasi kebijakan.

Begitu pula faktor disposisi (*disposition*) di dalam implementasi kebijakan publik dapat diartikan sebagai kecenderungan, keinginan atau kesepakatan para pelaksana (*implementers*) untuk melaksanakan kebijakan. Secara lebih spesifik Edward III (1980:53) mengatakan bahwa:

*The disposition or attitude of implementators is the third critical factor in our approach to the study of public policy implementation. If implementation is to proceed effectively, not only must implementors know what to do and have the capability to do it, but they must also desire to carry out a policy.*

Pada implementasi kebijakan, jika ingin berhasil secara efektif dan efisien, maka pelaksana (*implementers*) tidak hanya mengetahui segala yang dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kebijakan. Kebanyakan para pelaksana bisa melaksanakan implementasi kebijakan dengan leluasa bila ada aturan yang dirasa transparan dan disepakati dari atasan ke bawahan. Mengingat ketergantungan pelayanan sangat kuat terhadap superioritas perumus kebijakan. Realitas ini mencerminkan betapa kompleksnya kebijakan itu sendiri. Cara pelaksana melakukan keelaluasaannya itu sebagian

besar tergantung kepada kecenderungan (*disposition*) terhadap suatu kebijakan struktur birokrasi.

Mengenai faktor struktur birokrasi (*bureaucracy structure*) dengan kualitas pelayanan, menurut Edward III (1980:125) merupakan faktor penting disebabkan masih belum selektifnya pelayanan akibat kurang menentunya implementasi kebijakan, akibat adanya ketidak-efisienan struktur birokrasi. Lebih lanjut, Edward III (1980:11) mengatakan bahwa:

*Even if sufficient resources to implement a policy exist and implementors know what to do and want to do it, implementation may still be the wanted because of deficiencies in bureaucratic structure*

Struktur birokrasi ini mencakup aspek seperti struktur organisasi yang ada dalam organisasi bersangkutan, dan hubungan organisasi dengan luar dan lain sebagainya. Struktur birokrasi yang tidak kalah penting adalah menyangkut standar prosedur operasi (*standard operating procedures*) yang mempermudah dalam melakukan sesuatu tindakan bagi pelaksana kebijakan dalam melaksanakan bidang tugasnya. Edward III (1980:9-11) merumuskan bahwa ada empat faktor krusial untuk mencapai keberhasilan implementasi kebijakan sebagai berikut:

1. Komunikasi; penyampaian informasi, kejelasan informasi, dan konsistensi informasi;
2. Sumber daya; *staff* (jumlah dan mutu, informasi untuk pengambilan keputusan, *authority* dari fasilitas);

3. Disposisi atau sikap pelaksana; berupa keinginan atau kesepakatan di antara aktor;
4. Struktur birokrasi organisasi.

Keempat faktor tersebut menjadi rujukan di dalam upaya mengungkap implementasi kebijakan tentang wajib pajak kendaraan bermotor di dalam upaya melakukan kualitas pelayanan publik wajib pajak Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Pemilihan pandangan Edward III didasarkan adanya kesesuaian dengan masalah yang menjadi perhatian penulis. Untuk mendukung ketepatan dan kesesuaian mengenai implementasi kebijakan tersebut, maka dapat dipaparkan beberapa model yang bersangkutan dengan implementasi kebijakan

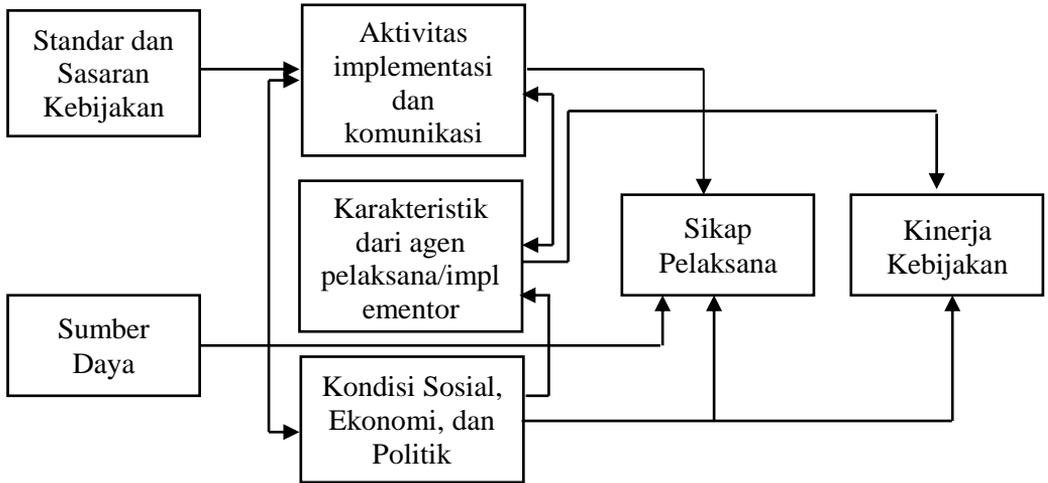
### **3.2 Beberapa Model Mengenai Implementasi Kebijakan**

Secara konseptual implementasi kebijakan telah banyak mengalami perkembangan sehingga melahirkan ragam bentuk dari suatu implementasi kebijakan. Ada beberapa model implementasi kebijakan yang dikemukakan Meter dan Horn, Grindle, Sabatier dan Mazmanian, Smith dan Edwards III yang dapat dikemukakan di sini.

Model implementasi kebijakan perspektif Mater dan Horen (1975:12) yang mengatakan bahwa: “Implementasi kebijakan dilakukan untuk meraih kinerja yang berlangsung di dalam hubungan berbagai faktor”. Kebijakan menegaskan standar sasaran yang mesti dicapai para pelaksana kebijakan. Setiap penilaian kebijakan diperlukan

kriteria yang dirumuskan secara spesifik dan kongkrit. Setiap kebijakan menuntut tersedianya sumber daya yang memadai, baik berupa dana maupun insentif lainnya.

Setiap kebijakan dinilai rendah, bila dana yang dibutuhkan kurang memadai atau tidak disediakan pemerintah. Kejelasan sasaran dan standar tidak menjamin suatu implementasi efektif, bila tidak didampingi adanya komunikasi antar organisasi dan aktivitas pengukuhan. Walaupun komunikasi bisa dikategorikan arena yang mudah terjadinya penyimpangan, tetapi suatu organisasi mesti mampu mengondisikan birokrasi publik untuk memiliki nilai idealitas sesuai dengan kebijakan. Pola ini memiliki pengaruh bagi keberhasilan implementasi kebijakan, baik kapasitas dan jumlah karyawan, tingkat kerentanan dan kontrol, dukungan politik, kekuatan organisasi, tingkat keterbukaan dan kebebasan berkomunikasi, dan hubungan dengan pengambil keputusan kebijakan (Mater dan Horen, 1975:13). Pendapat tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

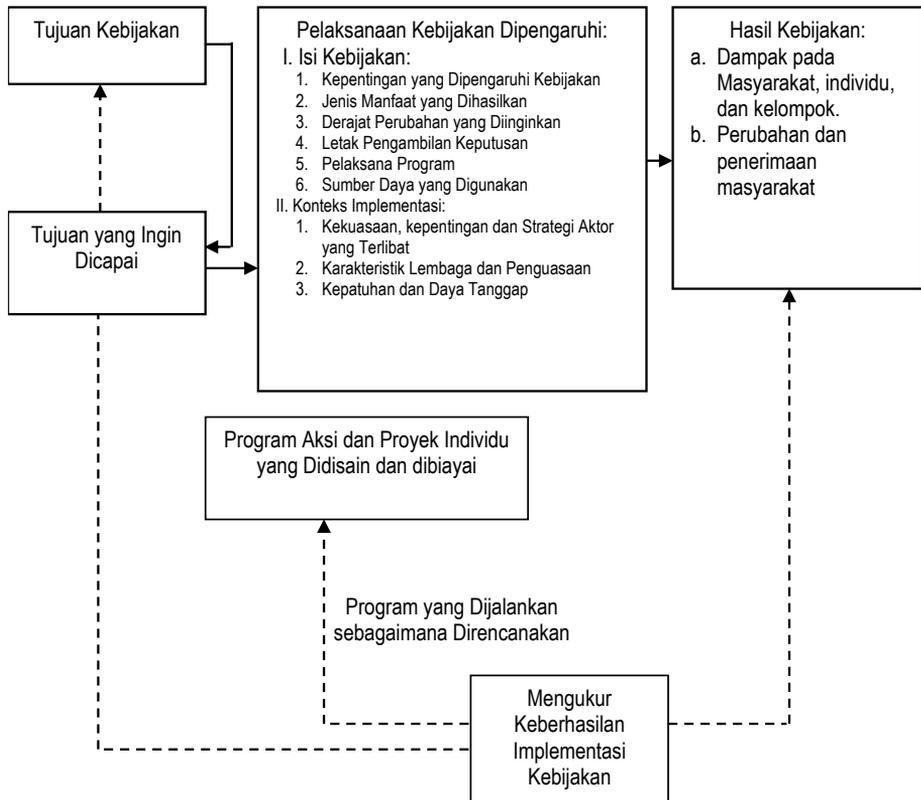


**Gambar 3.1.: Model Implementasi Kebijakan Mater dan Horen, 1975**

Model implementasi kebijakan dari Grindle (1980:10) yang mengatakan bahwa: “Implementasi kebijakan ditentukan isi kebijakan dan konteks implementasinya”. Grindle (1980:14) mengatakan bahwa: “Setelah kebijakan ditransformasikan menjadi program aksi maupun proyek individual dengan kesediaan biaya, maka implementasi kebijakan dilakukan, tergantung kepada isi dan konteks kebijakannya”. Untuk isi kebijakan mencakup kepentingan yang dipengaruhi kebijakan, jenis manfaat yang dihasilkan, derajat perubahan yang diinginkan, kedudukan pembuat kebijakan, pelaksana program, dan sumber daya.

Mengenai konteks kebijakan tentunya tidak terlepas dari kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat, karakteristik lembaga dan penguasa, serta kepatuhan, daya tanggap pelaksana.

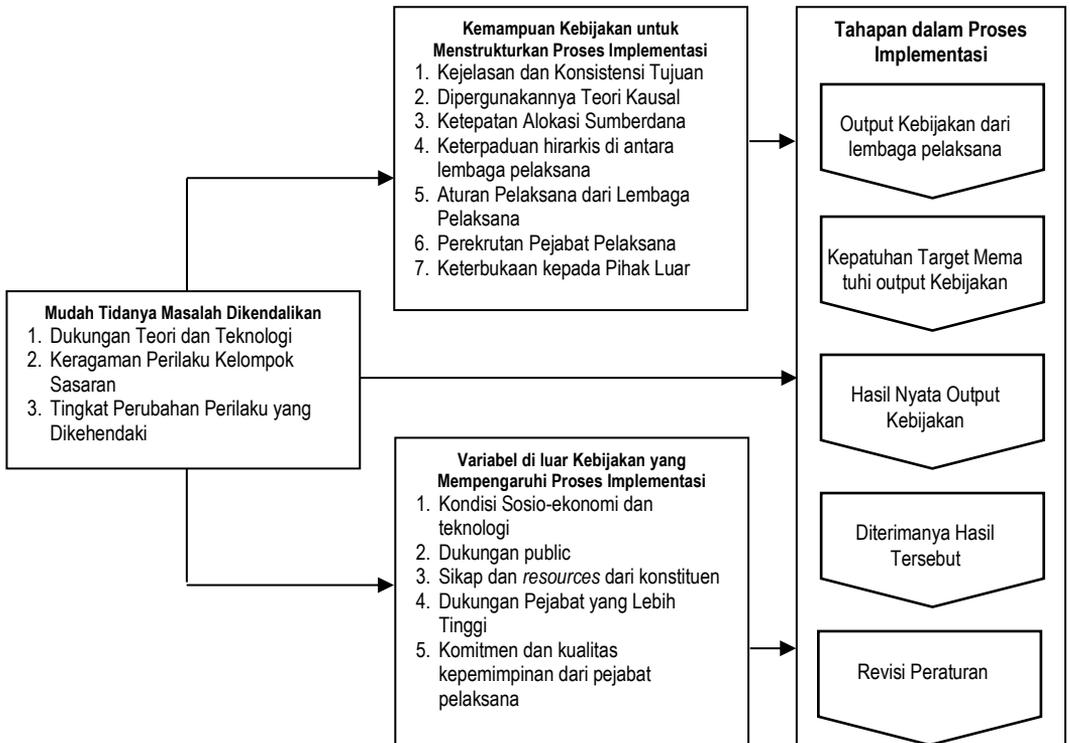
Intensitas keterlibatan para perencana, politisi, pengusaha, kelompok sasaran, pelaksana program yang bercampur baur mempengaruhi efektivitas implementasi (Grindle, 1980:14). Pendapat tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.2.: Model Implementasi Kebijakan Grindle, 1980.**

Adapun model implementasi kebijakan dari Sabatier dan Mazmanian (1983:20) mengatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan fungsi yang memiliki tiga variabel: *pertama*, variabel independen mengenai karakteristik masalah; *kedua*, variabel

*intervening* mengenai struktur manajemen program yang tertera pada berbagai peraturan yang mengoprasonalisasikan kebijakan; dan *ketiga*, variabel *dependen* mengenai faktor di luar peraturan. Sebagaimana dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.3.: Implementasi Kebijakan Sabatier dan Mazmanian, 1983.**

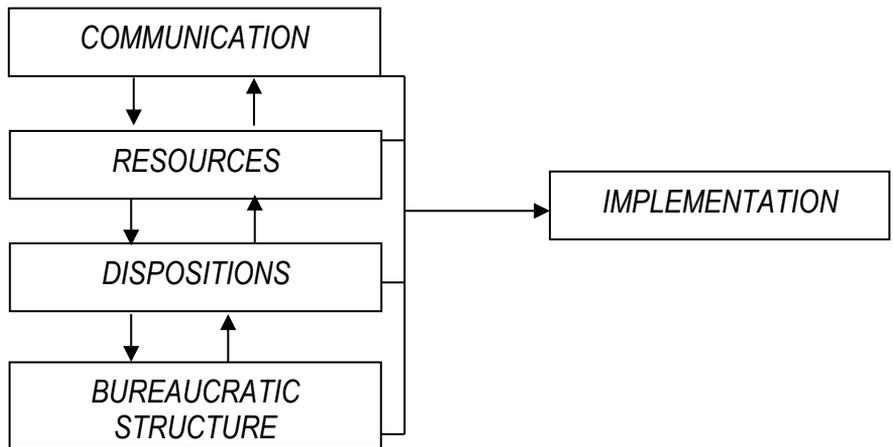
Adapun yang independen berkenaan dengan indikator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman obyek, dan perubahan yang dikehendaki. Adapun variabel *intervening* dengan indikator kejelasan

dan konsistensi tujuan, dipergunakan teori kausal, ketepatan alokasi sumber dana, keterpaduan hirarkis diantara lembaga pelaksana, aturan pelaksana dari lembaga pelaksana, dan perekrutan pejabat pelaksana serta keterbukaan kepada pihak luar. Terakhir, dependen dengan indikator susunan kebijakan pelaksana, kepatuhan obyek, hasil nyata, penerimaan bagi hasil nyata, dan revisi untuk kebijakan mendasar.

Jika implementasi kebijakan dirasa efektif, maka birokrasi pelaksana hendaknya mematuhi peraturan atau petunjuk pelaksana atau teknis, sehingga tujuan sasaran program harus jelas dan konsisten sebagai standar evaluasi dan sarana yang legal bagi birokrat pelaksana dalam upaya menggerakkan sumber daya. Sabatier dan Mazmanian (1983:20) mengatakan bahwa: “Meskipun formulasi kebijakan dulunya telah dirumuskan melalui proses *bargaining*, konflik maupun persuasi, tidak berarti para pelaku menghentikan desakan ketika kebijakan mulai diimplementasikan”. Dengan demikian, prosedur rekrutmen pegawai pelaksana harus mampu menjamin kemampuan ahli di dalam pengerahan sumber daya dan berinisiatif mengambil keputusan memodifikasi kebijakan.

Model Implementasi kebijakan dari Edward III (1980:9-10) yang berpendapat bahwa di dalam proses implementasi kebijakan, dimensi komunikasi memegang peranan penting disebabkan pelaksana harus mengetahui segala yang dikerjakan. Setiap perintah yang disampaikan di dalam rangka melaksanakan kebijakan harus diteruskan kepada perangkat secara tepat dan konsisten. Kurangnya sumber daya berakibat

ketidakefektifan penerapan kebijakan. Disposisi atau sikap pelaksana diartikan sebagai keinginan adanya kesepakatan di kalangan pelaksana untuk menerapkan kebijakan. Apabila penerapan kebijakan dilaksanakan secara efektif, maka pelaksana bukan hanya sekedar mengetahui segala yang seharusnya dikerjakan dan berkemampuan menerapkannya, tetapi harus mempunyai keinginan untuk menerapkan kebijakan tersebut. Struktur birokrasi memiliki dampak atas penerapan kebijakan. Apabila penerapan tersebut tidak berhasil, maka tentu terdapat kekurangan di dalam struktur birokrasi tersebut. Dengan demikian, maka implementasi kebijakan menurut Edward III dapat digambarkan berikut:



**Gambar 3.4. Model Implementasi Kebijakan menurut Edward III, 1980.**

Pada suatu karakteristik organisasi, fragmentasi birokrasi yang berbeda senantiasa menghambat implementasi kebijakan. Adanya ketimpangan komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi berakibat terjadinya beberapa kebijakan yang menemui kegagalan (Edward III, 1980:148).

Berdasarkan beberapa model yang telah dikemukakan, maka ragam permasalahan yang bersangkutan paut dengan implementasi kebijakan tentang kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor terhadap kualitas pelayanan publik wajib pajak di samsat kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah Kota Bogor dapat ditentukan melalui dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dari Edward III.

### **3.3 Konsep Kualitas Pelayanan Publik**

Konsep kualitas layanan yang berbeda selalu memiliki arti yang berbeda. Namun pada intinya, istilah kualitas pelayanan memiliki arti yang berbeda tetapi fokus yang sama. Oleh karena itu, kualitas memiliki arti dan interpretasi yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Trilestari (2004:5) pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas yang seharusnya konsisten antara yang satu dengan yang lain, yaitu persepsi pelanggan, produk, dan proses. Untuk produk jasa pelayanan, ketiga orientasi tersebut dapat menyumbangkan keberhasilan organisasi ditinjau dari kepuasan pelanggan. Norman (dalam Trilestari 2004:1-2) mengatakan

bahwa apabila kita ingin sukses memberikan kualitas pelayanan, kita harus memahami terlebih dahulu karakteristik tentang pelayanan sebagai berikut:

1. Pelayanan sifatnya tidak dapat diraba, pelayanan sangat berlawanan sifatnya dengan barang jadi.
2. Pelayanan itu kenyataannya terdiri dari tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang sifatnya adalah tindak sosial.
3. Produksi dan konsumsi dari pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya kejadian bersamaan dan terjadi di tempat yang sama.

Pengertian kualitas menurut Tjiptono (1995:24) adalah: (1) Kesesuaian dengan persyaratan; (2) Kecocokan untuk pemakaian; (3) Perbaikan berkelanjutan; (4) Bebas dari kerusakan/cacat; (5) Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat; (6) Melakukan segala sesuatu secara benar; (7) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan. Albrecht (dalam Lovelock, 1992:10) mengatakan bahwa: “Pelayanan merupakan *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*”. Menurut Lethinen (dalam Sampara, 1999:8) mengatakan bahwa: “Pelayanan mempunyai pengertian: sebagai suatu kegiatan atau suatu urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung dengan orang-

orang atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan konsumen atau pelanggan”. Pelayanan di sini lebih kepada upaya aktif kelompok pemberi pelayanan di dalam rangka memberikan pelayanan maksimal terhadap konsumen.

Dari pandangan dan pendapat para ahli tersebut dapat dipahami beberapa aspek penting sebagai berikut: *Pertama*, pelayanan adalah tindakan atau perbuatan yang diberikan. Kegiatan yang ditawarkan untuk dijual dan kegiatan pelayanan sebagai kepuasan berarti tergantung pada kualitas atau ketersediaan pelayanan yang menyertainya seperti kecepatan, ketepatan, keramahan dan kemudahan. *Kedua*, layanan ini tidak membawa kepemilikan seseorang dan produk yang dihasilkan tidak abstrak atau penting. Penggunaan atau penyediaan layanan kepada satu orang tidak mengurangi hak orang lain untuk menerima layanan serupa atau identik. *Ketiga*, proses pelayanan merupakan interaksi antara manusia atau antara manusia dengan mesin yang dapat mendatangkan kepuasan bagi yang menerima pelayanan.

Konsep kualitas pelayanan dapat dipahami melalui perilaku konsumen (*consumer behavior*), yaitu suatu perilaku yang dimainkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, dan mengevaluasi suatu produk maupun pelayanan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka. Menurut Ibrahim (2008:22), kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat

terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut. Moenir (1995:41) mengatakan bahwa: “Hak atas pelayanan itu sifatnya sudah universal, berlaku terhadap siapa saja yang berkepentingan atas hak itu. Untuk menentukan kualitas pelayanan, Lovelock (1992:225) mengatakan bahwa: “*That it can be determined through five standards: tangible, reliability, responsiveness, assurance, and empathy*”. Pendapat ini memberikan pemahaman pelayanan dapat ditentukan melalui lima standar: *Tangible; reliability, responsiveness, assurance dan empathy*. Pelayanan yang baik harus berlandaskan kepada bentuk bukti langsung (*tangible*) baik yang berhubungan dengan sarana dan prasarana meliputi fasilitas fisik di lingkungan instansi pemberi layanan. Selain itu, semua peralatan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat harus tersedia dengan baik untuk kepentingan mereka yang menerima pelayanan. Ketersediaan pegawai sebagai pelaksana dan pemberi layanan harus disiapkan agar masyarakat merasa didukung sebagai penerima layanan. Agar dapat memberikan layanan yang maksimal, diperlukan peralatan komunikasi sebagai bagian dari penyediaan layanan.

Kesempurnaan pelayanan ditunjang oleh kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan secara cepat, tepat dan bertanggung jawab, apabila waktu yang dijanjikan untuk memberikan pelayanan lebih efisien dan efektif bagi masyarakat penerima pelayanan dapat dinyatakan berkualitas. Ketepatan pelayanan menentukan dan memuaskan masyarakat penerima pelayanan. Disinilah dibutuhkan

adanya keandalan (*reliability*) di dalam memberikan layanan berkualitas kepada masyarakat.

Kualitas pelayanan dapat dirasakan penerima layanan bila keinginan satuan kerja dinas disaat memberikan layanan dipenuhi. Berbagai kebutuhan yang sifatnya mendukung upaya pencapaian tujuan dari suatu layanan dapat membantu masyarakat. Disinilah dibutuhkan satuan kerja dinas yang dapat melakukan pelayanan dengan daya tanggap (*responsiveness*) maksimal tanpa pilih kasih. Ini berarti bahwa semua pemohon layanan menerima tingkat perhatian dan perlakuan yang sama. Tentunya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, kita membutuhkan satuan kerja formal dengan pelatihan, pengetahuan dan pengalaman sesuai bidang pekerjaan, sehingga tidak diragukan lagi kita akan melayani masyarakat. Disamping mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki satuan kerja dinas tentunya harus bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan di dalam melaksanakan rutinitas kegiatan. Di sinilah dibutuhkan adanya jaminan (*assurance*) yang transparan dan akuntabel.

Ketika sebuah unit kerja resmi melayani masyarakat, mereka selalu menginginkan hubungan baik yang sederhana. Itu membuat penyedia layanan dan penerima layanan merasa nyaman dan setuju untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang baik antara keduanya dapat menentukan tercapainya suatu tujuan bersama. Dengan memberikan perhatian pribadi yang bijaksana dan tajam, adalah mungkin untuk memahami kebutuhan orang-orang yang membutuhkan

pelayanan. Disini kita perlu berempati (*empathy*) dengan satuan kerja dengan masyarakat sebagai penerima manfaat sehingga dapat terjalin hubungan interpersonal dalam struktur satuan kerja pelayanan. Lebih spesifik lagi Sitorus (2009:86) mengatakan bahwa kualitas pelayanan publik ditentukan melalui:

1. Keadilan, yaitu pelayanan yang diberikan aparatur dengan sikap netral, tidak diskriminatif, tidak melihat person, dan tidak membedakan karena kemampuan ekonomi, latar belakang sosial dan primordialisme.
2. Kemudahan, dimana segala sesuatunya mudah dipenuhi dan tidak menghabiskan energi serta biayanya mudah dipenuhi publik, baik dari segi menemukan lokasi kantor, persyaratan, dan akses informasi.
3. Kepedulian, yakni adanya perhatian dengan suasana yang bersahabat, senyum dan ceria, serta berusaha mengetahui keinginan publik, dihargai dan dihormati.
4. Keandalan, adalah kecepatan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan kepada konsumen atau pelanggan, waktu yang dijanjikan tidak melenceng atau mengulur waktu.
5. Kenyamanan, yaitu adanya suasana yang sejuk dan asri, mulai dari lokasi parkir, suasana kantor dan ruang tunggu yang sejuk, bebas dari polusi dan pencaloan.

6. Kepercayaan, adalah nilai perekat yang dianut aparatur dan menjadi suatu keyakinan abadi untuk bertindak yang khas dan memungkinkan organisasi mempercayai orang lain dalam mengorganisasi dan menggunakan sumber daya secara efektif dalam menciptakan nilai.

Konsep inilah yang menjadi inspirasi untuk mengukur kualitas pelayanan pegawai Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

# BAB IV

## PEMBAHASAN

---

### 4.1 Gambaran Umum Kantor Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor

Kantor Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor secara kasat mata telah banyak memiliki perubahan dan pembenahan ke arah yang lebih baik menuju struktur prosedur yang ditetapkan. Guna meningkatkan kenyamanan bagi para wajib pajak berbagai fasilitas pendukung pelayanan dilengkapi termasuk dipasang pula sisi TV di dalam ruangan dan pintu masuk. Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat) sebagai salah satu bentuk model pelayanan terintegrasi antar beberapa instansi dengan tujuan untuk memberikan pelayanan dengan lebih mudah, murah, dan cepat. Melalui penempatan perwakilan tersebut dalam satu tempat, diharapkan dapat mempermudah koordinasi antar instansi, sehingga pengguna jasa atau para wajib pajak tidak harus kesulitan menikmati layanan. Maka prosedur yang dilakukan Kantor Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dilaksanakan melalui dua loket pelayanan, yakni: *pertama*, loket pendaftaran dan penetapan dan *kedua*; loket pembayaran dan penyerahan.

Mekanisme kerja pendaftaran, pembayaran, dan penyerahan dilakukan melalui tahapan sebagai berikut. Untuk mekanisme kerja

pendaftaran dan penetapan dapat dilakukan melalui proses penelitian dan registrasi:

1. Menerima, meneliti kelengkapan dan keabsahan berkas permohonan.
2. Melakukan penelitian pada daftar pencarian barang dan daftar pemblokiran.
3. Membubuhkan paraf pada resi formulir pendaftaran yang diterima, memotong dan memberikan resi tersebut kepada pemohon.
4. Menerima dan meneliti hasil pemeriksaan fisik kendaraan bermotor untuk di-cross check dengan dokumen kendaraan bermotor dan apabila ternyata di dalam penelitian pemeriksaan fisik ditemukan adanya perbedaan dan kejanggalan, ataupun tercantum dalam daftar pencarian dan pemblokiran berkas, maka permohonan tersebut diselesaikan secara khusus sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Memberikan dan menetapkan Nomor Polisi dan Nomor BPKB serta menulisnya pada formulir SPPKB yang juga formulir permohonan STNK, serta membubuhkan paraf pada formulir tersebut.
6. Meneruskan berkas permohonan kepada otoritas data statis kendaraan.
7. Khusus untuk pendaftaran STCK dan TCKB, petugas kepolisian dan Jasa Raharja melaksanakan tugas:

- a. Menerima biaya administrasi STCK, TCKB, BTCK, dan SWDKLLJ.
- b. Melaksanakan pengetikan STCK.
- c. Verifikasi STCK.
- d. Menyiapkan TCKB.
- e. Menyerahkan berkas dan BTCK kepada petugas penyerahan.

Untuk otorisasi data statis kendaraan Kantor Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor melakukan serangkaian proses pelayanan sebagai berikut:

1. Membuat Kartu Induk Kendaraan Bermotor bagi kendaraan baru. Khusus yang sudah berkomputerisasi, menyesuaikan dengan aplikasi program.
2. Memberikan Nomor Kartu Induk Kendaraan Bermotor secara sistematis.
3. Menuliskan Identifikasi Kepemilikan, Jenis, Golongan, Fungsi Kendaraan pada Kartu Induk Kendaraan Bermotor untuk kepentingan penetapan besarnya PKB/BBN-KB dan SWDKLLJ.
4. Membuat order TNKB untuk proses pencetakan TNKB bagi kendaraan baru, perpanjangan dan Penggantian Nomor kendaraan lainnya.

5. Melaksanakan penyimpanan dan penataan Kartu Induk Kendaraan sesuai dengan bulan dan tahun penerbitan Kartu Induk Kendaraan.
6. Meneruskan berkas permohonan kepada Penetapan PKB/BBN-KB dan SWDKLLJ.

Kantor Samsat UPPD Provisi Jawa Barat Kota Bogor di dalam penetapan PKB dan BBN-KB melakukan proses sebagai berikut:

1. Menetapkan besarnya PKB dan BBN-KB serta denda dalam SKPD.
2. Memberikan nomor SKUM dan Kohir pada SKPD.
3. Membukukan dalam buku Produksi Pajak.
4. Menyelesaikan secara khusus apabila terjadi kesalahan penetapan sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Meneruskan berkas yang telah disahkan PKB/BBN-KB dan dendanya kepada Penetapan SWDKLLJ.

Untuk penetapan SWDKLLJ Kantor Samsat UPPD Provisi Jawa Barat Kota Bogor melakukan serangkaian prosedur: menetapkan SWDKLLJ dan denda serta membubuhkan paraf pada SKPD; membubuhkan penetapan; dan meneruskan berkas yang telah ditetapkan SWDKLLJ dan dendanya kepada Penetapan Biaya Administrasi STNK/TNKB. Di dalam menetapkan biaya administrasi

STNK/TNKB dibubuhkan pula biaya administrasi dan selanjutnya diserahkan berkas pendaftaran tersebut kepada Korektor.

Pelayanan Korektor terfokus pada pemeriksaan kebenaran besarnya penetapan dan denda. Memeriksa paraf pada SKPD. Memeriksa dan meneliti berkas pendaftaran kendaraan bermotor. Menyerahkan KTP asli, BPKB asli dan SKPD asli kepada pemohon atau wajib pajak dan meneruskan berkas ke unit pembayaran.

Mekanisme pembayaran dan penyerahan pada Kantor Samsat UPPD Provisi Jawa Barat Kota Bogor. Untuk penerimaan pembayaran, petugas menerima pembayaran sesuai dengan SKPD dan membubuhkan validasi pada SKPD. Meneruskan berkas dan tindasan SKPD kepada petugas pencetak Peneng/pencetakan STNK/pengesahan STNK. Menyerahkan lembar asli SKPD yang telah divalidasi kepada pemohon atau wajib pajak. Mendistribusikan tindasan SKPD kepada Dispenda dan PT. Jasa Raharja (Persero). Menyetorkan uang penerimaan kepada Instansi atau pihak yang berhak menerima paling lambat 1x24 jam. Membukukan dan Buku Kas Umum dan Penerimaan per jenis: 1) PKB/BBN-KB; 2) SWDKLLJ; dan 3) Administrasi STNK dan TNKB.

Untuk validasi STNK/pencetakan STNK dan penyediaan TNKB/ penyediaan peneng petugasnya melakukan serangkaian pelayanan sebagai berikut:

1. Mencetak STNK baru/perpanjangan/pengesahan.
2. Mencetak NTKB.

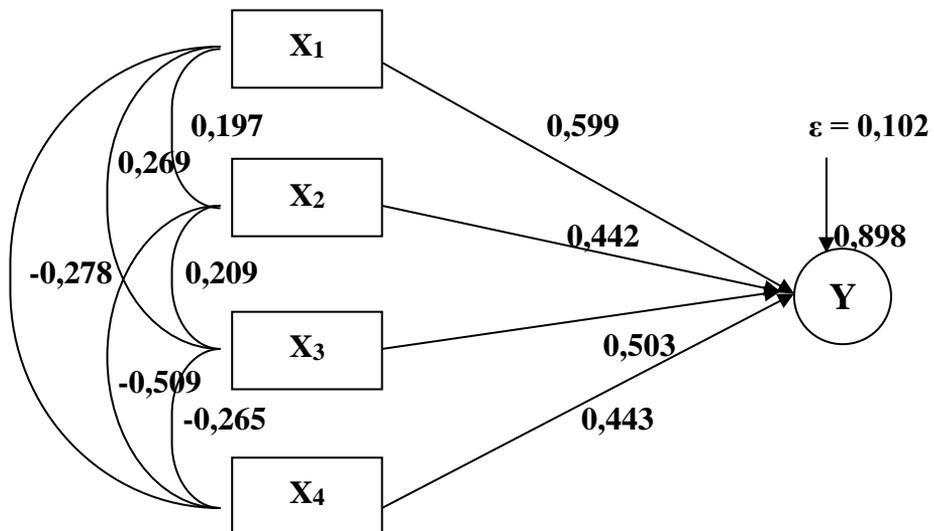
3. Menerima berkas dan tindakan SKPD yang telah divalidasi.
4. Meneruskan berkas kepada Unit Penyerahan STNK, TNKB dan Peneng.

Gambaran umum ini bukan hanya pada Samsat UPPD Provinsi Barat Kota Bogor tetapi berlaku sama di setiap daerah maupun kota di Provinsi Jawa Barat.

## 4.2 Pengaruh Implementasi Kebijakan Penyesuaian Dasar

### Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor

Berdasarkan hasil olahan data dengan menggunakan program SPSS Versi 12, maka dapat digambarkan dalam koefisien jalur pengaruh komunikasi ( $X_1$ ), sumber daya ( $X_2$ ), disposisi ( $X_3$ ) dan struktur birokrasi ( $X_4$ ) terhadap kualitas pelayanan publik wajib pajak ( $Y$ ) sebagai berikut:



**Gambar 4.1. : Koefisien Jalur Variabel Implementasi Kebijakan  
Penyesuaian Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor  
Terhadap Kualitas pelayanan publik wajib pajak**

Dari gambar tersebut, dapat dibuat ringkasan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dimensi  $X_1$   $X_2$   $X_3$  dan  $X_4$  terhadap  $Y$  sebagaimana terdapat pada tabel 4.1. sebagai berikut:

**Tabel 4.1.  
Ringkasan Perhitungan Pengaruh Langsung dan  
Tidak Langsung Dimensi  $X_1$   $X_2$   $X_3$  dan  $X_4$  terhadap  $Y$**

1.	Pengaruh Langsung $X_1$ Terhadap $Y$ $(0,599 \times 0,599) \times 100\%$	35,8%
2.	Pengaruh Langsung $X_2$ Terhadap $Y$ $(0,422 \times 0,422) \times 100\%$	19,5%
3.	Pengaruh Langsung $X_3$ Terhadap $Y$ $(0,503 \times 0,503) \times 100\%$	25,3%
4.	Pengaruh Langsung $X_4$ Terhadap $Y$ $(0,443 \times 0,443) \times 100\%$	19,6%
<b>Jumlah Pengaruh Langsung</b>		<b>100,2%</b>
5.	Pengaruh Tidak Langsung $X_1$ dan $X_2$ Terhadap $Y$ $(0,599 \times 0,197 \times 0,442) \times 2 \times 100\%$	10,4%
6.	Pengaruh Tidak Langsung $X_2$ dan $X_3$ Terhadap $Y$	9,2%

	$(0,442 \times 0,209 \times 0,503) \times 2 \times 100\%$	
7.	Pengaruh Tidak Langsung $X_3$ dan $X_4$ Terhadap Y $(0,503 \times (-0,265) \times 0,443) \times 2 \times 100\%$	-11,6%
8.	Pengaruh Tidak Langsung $X_1$ dan $X_3$ Terhadap Y $(0,599 \times 0,269 \times 0,503) \times 2 \times 100\%$	16,2%
9.	Pengaruh Tidak Langsung $X_2$ dan $X_4$ Terhadap Y $(0,442 \times (-0,509) \times 0,443) \times 2 \times 100\%$	-19,9%
10.	Pengaruh Tidak Langsung $X_1$ dan $X_4$ Terhadap Y $(0,599 \times (-0,278) \times 0,443) \times 2 \times 100\%$	-14,7%
	<b>Jumlah Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Dimensi <math>X_1</math> <math>X_2</math> <math>X_3</math> dan <math>X_4</math> terhadap Y</b>	<b>89,8%</b>

**Sumber : Diolah dari Hasil Perhitungan Statistik, 2010.**

Mengacu hasil perhitungan statistik yang disajikan pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.1. terindikasi bahwa Implementasi Kebijakan Penyesuaian Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor terhadap Pelayanan Publik Wajib Pajak Pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebesar 0,898 dan signifikan pada level 0,05. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan Penyesuaian Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor dapat menjelaskan Pelayanan Publik Wajib Pajak Pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebesar 89,8% dan sisanya 10,2% dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti.

Rivai dan Basri (2005:155) mengatakan bahwa: "Pengaruh kebijakan pemerintah sering dirasakan menimbulkan situasi yang

dilematis”. Besaran pengaruh implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor bukan saja dipengaruhi dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, tetapi ada variabel lain atau faktor lain yang tidak diidentifikasi mempengaruhi efektivitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Nugroho (2003:157) mengatakan bahwa: ”Kesenjangan antara kebijakan dan implementasi kebijakan sebenarnya bukan monopoli”. Pada umumnya siklus kebijakan meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan (Nakamura dan Smallwood, 1989:31; Parsons, 1997:543). Putra (2001:80) mengatakan bahwa: ”Implementasi kebijakan tidak hanya bersangkutan dengan mekanisme operasional kebijakan ke dalam prosedur birokrasi, melainkan juga terkait dengan masalah konflik keputusan yang diperoleh kelompok sasaran”. Maka untuk mencermati implementasi kebijakan penataan organisasi perangkat daerah Kota terlebih dahulu perlu dipahami proses pelaksanaan dan evaluasi berbagai keputusan yang dilakukan Organisasi Perangkat Daerah Kota sehingga pelayanan publik bagi wajib pajak semakin baik di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

Putra (2001:80) mengatakan bahwa: ”Fungsi evaluasi kebijakan pada dasarnya sebagai pemberi informasi yang valid tentang instrumental kebijakan, menilai kepatutan target dengan masalah yang dihadapi, dan memberi sumbangan pada kebijakan lain untuk

menghasilkan rekomendasi dari penilaian yang dilakukannya, baik kebijakan lanjutan maupun lainnya”.

Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor telah melakukan intervensi dalam kerangka *organizing-leading-controlling*. Ketika kebijakan telah dibuat, maka tugas pegawai Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor selanjutnya adalah mengorganisasikan, melaksanakan kepemimpinan untuk memimpin pelaksanaan, dan melakukan pengendalian pelaksanaan di wilayah kota secara rinci dan disusun berurutan. Nugroho (2003:174) mengatakan bahwa: ”Kebijakan yang telah dibuat seperti ini tidak secara tegas memberikan interpretasi mana yang bersifat politis, strategis, dan teknis atau operasional. Dalam hal ini, implementasi kebijakan penataan organisasi perangkat daerah kota seyogyanya memiliki wewenang kekuasaan yang dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan sempurna dari warga masyarakat, sehingga pelaksanaan otonomi daerah semakin efektif di Kota Bogor.

Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Kota Bogor semata dilakukan dalam rangka memberikan pelayanan kepada warga masyarakat tanpa membedakan dengan biaya sedemikian rupa sehingga warga yang berasal dari kelompok manapun mendapatkan prioritas pelayanan sama. Harapan lebih lanjut, semata untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi warga masyarakat. Selain itu dengan diberdayakan mereka, maka setiap warga masyarakat mampu meningkatkan kualitas

kemanusiaan dan kemasyarakatan. Dalam hal ini, Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dalam melaksanakan tugas di setiap instansi pemerintah semata untuk mencapai tujuan. Nugroho (2003:158) mengatakan bahwa: "Implementasi pada prinsipnya merupakan suatu cara agar sebuah kebijakan mencapai tujuan". Untuk mengimplementasikan tujuan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor, organisasi pegawai Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor memiliki dua pilihan: *pertama*, langsung mengimplementasikan dalam bentuk program harian; *kedua*, melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan pemerintah daerah.

Berbagai kebijakan yang dilakukan setiap pegawai Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor tidak lepas dari undang-undang dan peraturan daerah yang telah disepakati bersama. Nugroho (2003:159) mengatakan bahwa: "Secara umum kebijakan bisa berbentuk Undang-undang atau Perda yang dimulai dari program, ke proyek, dan ke kegiatan". Dengan demikian, organisasi pemerintah kota Bogor di dalam implementasi kebijakan semestinya memiliki perangkat organisasi kota yang bisa melaksanakan program pemerintah daerah dengan cerdas dan terampil, inovatif dan jeli terhadap berbagai rancang peluang serta kepentingan warga masyarakat.

Berbagai kepentingan warga masyarakat tidak terlepas dari pelayanan. Standar ini menjadi acuan bagi implementasi kebijakan di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Putra (2001:87)

mengatakan bahwa: "Di dalam teori *top-down* dan *bottom-up* terdapat enam kondisi bagi implementasi yang efektif: *pertama*, tujuan bersifat konsisten dan jelas sehingga bisa memberi standar evaluasi dan sumber yang legal; *kedua*, teori kausal yang memadai sehingga menjamin bahwa kebijakan memiliki teori yang akurat untuk melakukan perubahan; *ketiga*, struktur organisasi disusun secara legal guna mengupayakan kepatuhan bagi pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran; *keempat*, para implementor punya komitmen dan keterampilan dalam menerapkan kebebasan yang dimilikinya guna mewujudkan tujuan kebijakan; *kelima*, dukungan dari kelompok kepentingan dan kekuasaan dalam legislatif dan eksekutif; dan *keenam*, perubahan kondisi sosial ekonomi yang tidak menghilangkan dukungan kelompok dan kekuasaan atau memperlemah teori kausal yang mendukung implementasi kebijakan tersebut".

Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Provinsi Jawa Barat Kota Bogor saat ini ditentukan unsur keadilan kebijakan ketika berinteraksi penuh diantara lembaga perumus kebijakan dan pelaksana kebijakan dengan berbagai organisasi yang terlibat dengan kebijakan, baik dari pemerintah maupun masyarakat. Nugroho (2003:182) mengatakan bahwa: "Individu tertentu dimungkinkan mampu memainkan peran penting dalam menginterpretasikan kebijakan dan implementasi kebijakan". Dengan demikian, posisi tawar menawar biasanya selalu terjadi antara pemegang otoritas yang mengeluarkan kebijakan dengan jejaring yang

berkenaan dengan implementasi kebijakan penataan organisasi perangkat daerah sehingga menciptakan nuansa interpretasi berbeda di lembaga yang ada pada warga masyarakat. Diantaranya adanya media massa, kelompok penekan dan kepentingan dalam menginterpretasikan kebijakan, sehingga ada harapan dimungkinkan pelaksanaan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang dilakukan pegawai semakin baik pelayanannya di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

Ada empat faktor krusial untuk mencapai keberhasilan implementasi kebijakan pada pelayanan sebagai berikut:

### **1. Faktor Komunikasi pada Pelayanan**

Besaran pengaruh komunikasi yang ada di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor menunjukkan bahwa Tidak terdapat satu pegawai pun yang memiliki kualitas komunikasi rendah. Bila diinterpretasikan lebih jauh, menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan Pegawai menentukan adanya peranan penting yang dijadikan acuan, di mana komunikasi dinyatakan sebagai bagian dari perintah atasan kepada bawahan yang semestinya diterima dan dilakukan sebagaimana mestinya. Dengan demikian, maka komunikasi yang terjadi antara pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor tidak keluar dari sasaran yang dikehendaki karena memiliki rujukan atau standar yang jelas bagi individu pegawai. Rivai dan Basri (2005:196) mengatakan bahwa: "Mitra internal harus memahami dan mampu

berkomunikasi tentang keinginan dan harapan mereka antara satu dengan yang lain.” Agar terjalin suatu jaminan kesuksesan, mitra internal diharuskan:

1. Memahami semua pihak di dalam hubungan kerja;
2. Memahami dan menjelaskan kebutuhan serta harapan dari semua pihak;
3. Berikan waktu pada semua partisipan untuk memahami nilai dari hubungan mitra kerja;
4. Menjelaskan tugas dan tanggungjawab di dalam hubungan kerja;
5. Mendorong mitra kerja untuk mendiskusikan masalah atau isu yang penting;
6. Menciptakan fokus untuk memastikan keadaan proaktif dan kolaborasi dalam memecahkan masalah.

Apabila diinterpretasikan, maka komunikasi yang dilakukan Pegawai tersebut cukup bias dan menimbulkan kebingungan, terutama dalam penafsiran dalam sebuah kebijakan yang telah disampaikan Pemerintah Provinsi. Maka komunikasi yang baik dan jelas selalu berdasarkan kelengkapan, kejelasan informasi, adanya keseragaman dan keberlanjutan suatu informasi diterima. Di lingkungan pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor komunikasi yang baik tidak melupakan ciri khas satu daerah dalam menerima informasi

sehingga diharapkan ada keseragaman dan penafsiran yang sama antar pegawai.

Pada suatu organisasi pemerintah, komunikasi memiliki porsi sangat besar dalam melaksanakan tugas guna mencapai tujuan. Hick dan Gullet (1975:525) mengatakan bahwa: “Kelihatannya jika seorang individu bisa berbicara, membaca, dan menulis, maka organisasi menganggap ia dapat berkomunikasi. Akan tetapi komunikasi bukanlah hanya sekedar membaca, menulis, dan berbicara, agaknya adalah pemindahan informasi dan pengertian dari seseorang kepada yang lainnya”. Dengan demikian, prestasi yang tinggi di dalam organisasi pemerintah di berbagai bidang korelasinya cenderung positif dengan keterbukaan jalur komunikasi diantara atasan dan bawahan. Begitu pula di dalam implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor terletak pada komunikasi.

Wahab (2001:77) mengatakan bahwa: “Komunikasi memang memainkan peran penting bagi berlangsungnya implementasi pada umumnya. Namun, komunikasi yang benar-benar sempurna sebetulnya merupakan kondisi yang sulit untuk bisa diwujudkan. Begitu pula komunikasi implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang berproses pada mekanisme vertikal, horizontal, diagonal, internal dan eksternal diantara pegawai organisasi pemerintahan terkait belum menyentuh keseluruhan garis terbawah dari perangkat organisasi pemerintah di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat

Kota Bogor. Padahal komunikasi di dalam implementasi kebijakan di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor menunjukkan peranan penting sebagai acuan agar pegawai mengenali secara jelas dan percis berbagai macam informasi, sarana media komunikasi, keseragaman standar kualitas informasi dan kontinuitas pesan.

Komunikasi yang harmonis mesti ditegakkan antara pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor sebaiknya didasarkan pada kepentingan yang diintegrasikan dan dipertimbangkan secara benar dan transparan. Kejelasan informasi dapat menyelaraskan berbagai aktivitas antar pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor, sehingga dengan komunikasi intensif terciptalah kesatuan tindakan dan usaha, dapat meminimalisir dan mencegah pertentangan dan duplikasi kegiatan, menghindari konflik, membuka peluang dan persaingan, dan menghilangkan masalah perbedaan pendekatan maupun pelaksanaan di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Semua komunikasi di internal Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor memerlukan suatu sumber, pangkal bermulanya suatu proses komunikasi. Sumber tersebut memiliki suatu pemikiran, kepentingan, gagasan, atau informasi yang jelas. Untuk memindahkan informasi harus berlangsung melalui suatu proses penyandian dimana gagasan diterjemahkan ke dalam suatu kode atau sekumpulan lambang. Kata-kata merupakan kode yang paling umum digunakan untuk menyatakan persepsi dimana kepentingan, gagasan, dan informasi kebijakan dapat disampaikan sebagai suatu pesan yang akuntabel.

Dunn (2000:28) mengatakan bahwa: “Analisis kebijakan didefinisikan sebagai pengkomunikasian, atau penciptaan dan penilaian kritis, mengenai pengetahuan yang relevan dengan kebijakan”. Kualitas analisis kebijakan sangat penting di dalam pegawai untuk memperbaiki kebijakan walaupun belum menjamin kebijakan mencapai tujuan dan harapan yang diinginkan. Begitu pula implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor tentu saja memiliki tugas pokok yang harus didukung secara penuh mengenai kejelasan tentang penyampaian informasi yang baik. Pengambilan keputusan yang logis membutuhkan pemahaman tentang kejelasan informasi masalah dan pengetahuan mengenai alternatif pemecahannya.

Kejelasan penyampaian informasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dalam implementasinya semestinya memiliki kejelasan agar pegawai tepat sasaran di dalam mengambil keputusan. Syamsi (2000:100) mengatakan bahwa: “Kejelasan informasi yang lebih tepat dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik”. Dengan menggunakan sistem komputerisasi untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi penting atau yang relevan di dalam mengimplementasikan kebijakan penataan pegawai dimungkinkan dapat menjadi bahan bagi pengambilan keputusan dalam pelaksanaan pelayanan publik wajib pajak di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Kaitannya dengan pelaksanaan tugas mengenai informasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor semestinya peka terhadap sistem informasi. Syamsi (2000:102) mengatakan bahwa: “Sistem informasi yang efektif adalah memandang informasi sebagai sebuah sumber esensial bagi organisasi”. Di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor, segala informasi yang menyangkut kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang dapat membantu menjembatani antara perencanaan dan pengendalian menjadi alat yang sangat berharga bagi perangkat daerah. Dengan demikian, maka informasi yang relevan bagi internal individu pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor digunakan semata untuk pengambilan keputusan yang tepat bagi penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor. Dunn (2000:32) mengatakan bahwa: “Seorang analis harus dapat mengorganisir informasi secara koheren, konsisten, dan ekonomis di dalam memecahkan masalah”.

Informasi yang diterima mengenai kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor jika dikaitkan dengan kelancaran tugas semestinya dibangun dari sarana komunikasi sebagai pesan tunggal yang mesti dipahami dan diimplementasikan di pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Pesan merupakan sumber hasil penyandian secara fisik-kata-kata yang diucapkan, tercetak, penggambaran grafik, ekspresi wajah, isyarat tangan. Sumber ini dinyatakan sebagai sarana komunikasi dalam bentuk suatu pesan

atau perintah dari atasan ke bawahan. Sarana komunikasi yang efektif dalam organisasi pemerintahan dibangun dari suatu peristiwa atau kejadian yang kesemuanya berada dalam suatu proses yang tampak jelas (Hick dan Gullet, 1975:534).

Pada era perkembangan kecanggihan teknologi, sarana komunikasi telah merebak di segala bidang organisasi pemerintahan, begitu pula di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dengan sengaja dibangun semata untuk mengarahkan informasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor. Sarana yang digunakan untuk komunikasi menyampaikan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang efektif pada era pelayanan publik wajib pajak, salah satunya adalah media komputer yang telah banyak membantu di dalam implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor. Syamsi (2000:102) mengatakan bahwa: “Komputer banyak membantu dalam menjalankan kegiatan perencanaan, pelaksanaan maupun pengendalian”. Semakin banyak organisasi pemerintahan menggunakan sarana komunikasi lewat komputer, maka dimungkinkan dapat meramalkan secara cermat akibat suatu keputusan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang akan diambil.

Sarana komunikasi yang digunakan dalam menyampaikan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor jika di lihat dari aspek waktu, menggunakan komputer di dalam

implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang berhubungan dengan sarana komunikasi dimungkinkan dapat menganalisis dan meramalkan hasilnya, sehingga efisiensi penggunaan komputer dapat terlihat dari efisiensi waktu, pikiran, tenaga dan meminimalisasi risiko yang sekiranya dapat terjadi di dalam pengambilan keputusan implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Tingkat akurasi kesesuaian informasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dengan tugas yang ditangani semestinya sejalan dengan ketersediaan media teknologi komputer. Melalui teknologi tersebut memaksa individu pegawai di setiap pegawai untuk belajar berkomunikasi sehingga memaksa mereka agar tidak ketinggalan informasi. Dunn (2000:28) mengatakan bahwa: “Ketersediaan komputer yang canggih dan mudah dipakai secara dramatis dapat meningkatkan kapasitas untuk komunikasi visual yang efektif dan menjadi alat yang sangat penting dalam komunikasi kebijakan”. Termasuk pula presentasi mengimplementasikan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor sehingga pelayanan publik wajib pajak dapat tercapai semaksimal mungkin. Di samping itu, tingkat konsistensi keseragaman standar informasi yang diterima mengenai kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor berjalan sesuai dengan tujuan organisasi

pemerintahan di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Rivai dan Basri (2005:199) mengatakan bahwa ada tiga langkah yang dapat diikuti perusahaan untuk menciptakan kompetisi yang lebih sehat:

1. Komunikasi tanggung jawab pada setiap unit, departemen atau divisinya;
2. Membuat aktivitas pertukaran pelatihan yang menciptakan berbagai kebutuhan, kemampuan dan bakat yang diberikan pegawai berbeda;
3. Memberikan penghargaan bagi pemimpin atau pegawai atas interaksi kolaboratifnya.

Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor kadang kala dibuat di bawah kondisi penerimaan yang kuat terhadap metode analisis dan kesimpulan sebagai sumber pengetahuan yang relevan dengan kebijakan. Tetapi seringkali di lingkungan perangkat daerah analisis kebijakan disajikan pada kelompok yang tidak mempunyai cukup tenaga ahli, tidak akrab dengan metode analisis kebijakan, kurang yakin pada analisis dan kesimpulannya, dan kurang waktu untuk melakukan pertemuan dalam rangka mencampuri keputusan kebijakan penting yang tengah dipikirkan. Dengan demikian, sarana komunikasi di dalam mengimplementasikan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor dimungkinkan dapat memberikan reaksi negatif, sehingga pelayanan publik wajib pajak semakin kurang efektif.

Disinilah dibutuhkan konsistensi atau keseragaman standar informasi penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Rivai dan Basri (2005:3) mengatakan bahwa: “Mengubah hubungan kerja antar pegawai lebih dipandang sebagai suatu proses sosial dan aflikasi nilai komunikasi antar atasan dan bawahan”.

Jika ditemui tidak konsisten prosedur atau tata cara yang ditetapkan dalam kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor diperlukan tim analisis kebijakan. Tujuan tim analisis kebijakan dengan menggunakan pendekatan komunikasi adalah untuk memperbaiki implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor dengan cara menciptakan secara kritis, menilai tingkatan implementasi kebijakan, dan mengkomunikasikan pengetahuan yang relevan dengan pelayanan publik wajib pajak di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Mengingat analisis kebijakan melalui suatu komunikasi memiliki efek kognitif diperlukan perangkat daerah yang memiliki pengetahuan cukup untuk menentukan keseragaman analisis kebijakan di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Dunn (2000:39) mengatakan bahwa: “Efek kognitif dapat berupa penggunaan analisis kebijakan untuk berpikir mengenai masalah dan pemecahannya (penggunaan konseptual), atau mensahkan formulasi masalah dan pemecahan yang diinginkan dengan memanfaatkan otoritas ahli (penggunaan simbolis). Sebaliknya efek perilaku dapat

berupa penggunaan analisis kebijakan sebagai alat atau instrumen untuk melakukan aktivitas atau fungsi pengambilan kebijakan (penggunaan instrumental)”. Dengan demikian, penggunaan konseptual dan perilaku terhadap keseragaman standar informasi yang relevan mengenai implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor telah terjadi pada Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor, baik secara individual maupun kolektif yang bersifat saling bergantung antar individu perangkat daerah.

Komunikasi dan penggunaan pengetahuan yang relevan dengan implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor adalah sentral dalam praktik pelayanan publik wajib pajak. Jika implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor dikomunikasikan dan memiliki keseragaman di dalam standar informasi, maka pelayanan publik wajib pajak dimungkinkan dapat berjalan seefektif mungkin di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Tentu saja untuk mencapai tujuan diperlukan sumber daya yang handal, terpercaya, dan memiliki tanggung jawab di dalam melakukan implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor agar tetap intens dan solid.

Kontinuitas atau kesinambungan pesan penerapan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor sementara ini diterima begitu saja tanpa pemahaman dan pemaknaan terlebih dahulu. Sementara komunikasi dalam organisasi umumnya, terlalu

sering diterima sebagaimana adanya. Pegawai Samsat semestinya memahami dasar komunikasi yang fundamental agar dapat merealisasikan komunikasi tersebut walaupun tidak secara sepenuhnya tetapi mencoba berbagai kecakapan yang dimiliki untuk menyelaraskan dan menghubungkan dengan kenyataan. Sebagaimana di dalam implementasi kebijakan penataan pegawai, yang penuh dengan pesan politis dan dianggap mampu melakukan perubahan dengan kecenderungan untuk memformulasikan kembali posisi pesan dominan di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Implikasinya, organisasi pemerintahan di dalam menyampaikan pesan semestinya berjalan secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas tawar-menawar, baik yang berhubungan dengan aspek politik maupun ekonomi, tentunya harus didukung pegawai sebagai bagian dari pemerintah daerah dan legitimasi kekuasaan warga masyarakat.

Kaloh (2002:31) mengatakan bahwa: “Pengalaman orde baru memberikan petunjuk adanya kekuatan politik dan ekonomi, yang cenderung dimiliki segelintir kelompok elite politik, birokrat, dan konglomerat dengan dukungan militer baik secara personil maupun institusi. Namun kenyataan ini memberikan pengalaman kurang baik bila diterapkan pegawai karena menimbulkan dampak traumatis sebagaimana terjadi pada masa orde baru.

Jika ingin menciptakan supremasi sipil dalam segala konteks implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor, maka supremasi hukum dalam tataran keadilan

hendaknya menciptakan masyarakat merasa tersentuh nilai demokrasi, diantaranya memberdayakan masyarakat sipil, baik personil maupun kelembagaan terhadap segala aspek kehidupan masyarakat sehingga berbagai pesan komunikatif, egaliter, transparan, dan demokratis tetap menyentuh warga masyarakat di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Tentu saja implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor semestinya didukung sumber daya yang memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Dengan komunikasi, peradaban organisasi pemerintahan mampu menyebarkan pengetahuan, menggabungkan berbagai kebijakan dan membentuk organisasi yang teratur dan menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Komunikasi di dalam implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang berindikator kejelasan informasi, sarana komunikasi, keseragaman standar informasi dan kontinuitas pesan merupakan suatu faktor utama dalam organisasi pemerintahan. Dengan demikian, komunikasi merupakan pemindahan informasi di dalam menyampaikan suatu pikiran baik yang bersifat politis maupun demokratis dari individu pegawai yang transparan dan populis bagi wajib pajak di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Jika komunikasi di setiap pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dianggap aspek yang penting bagi peningkatan pelayanan publik wajib pajak, maka secara logis harus ada cara

memperbaiki pertukaran informasi antar pegawai. Steers (1977:176) mengatakan bahwa: “Cara memperbaiki pertukaran informasi diperlukan peningkatan ketepatan, arus, dan penerimaan komunikasi yang relevan sehingga tingkat ketidakpastian dapat ditekan serendah mungkin”. Cara memperbaiki komunikasi dapat dikelompokkan menurut arah berita yang dimaksud, baik ke bawah, ke atas, dan horizontal/ke samping.

Melakukan komunikasi ke samping, atasan dapat mengambil beberapa tindakan yang dianggap cukup relevan karena ditujukan untuk meningkatkan komunikasi dengan pegawai yang menjadi bawahannya. Jika komunikasi yang dibangun tepat sasaran, maka setiap aktivitas yang dilakukan selalu tepat sasaran sehingga mereka memiliki motivasi untuk melaksanakannya. Adapun bentuk komunikasi yang dibangun bisa berita dalam bentuk tulisan maupun lisan yang secara serempak mereka menerimanya. Setiap berita yang berbentuk tulisan dapat berfungsi untuk memperkuat pengaruh, terlebih yang dimaksud dapat diterima dan dimengerti setiap pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Semua ini dibuat semata untuk memperlancar peningkatan prestasi kerja sesuai dengan target yang telah dirumuskan sebelumnya sehingga melalui penjelasan sasaran dan imbalan yang bisa diterima dipandang cukup memuaskan bagi semua pihak yang ada di setiap pegawai Pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Untuk komunikasi ke bawah, setiap instruksi kerja dapat disajikan secara lebih jelas pada setiap individu yang ada di pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Tentu saja perlu dituangkan penjelasan pikiran dasar di balik tugas yang dibutuhkan sehingga individu Pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dapat mengerti dan ada rasa dipercaya untuk melakukan pelayanan publik tersebut. Dalam hal ini, pemegang kebijakan di lingkungan pemerintahan dapat memberikan umpan balik yang lebih besar mengenai sifat dan kualitas prestasi sehingga individu Pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dapat bekerja sesuai target yang disepakati bersama. Dengan mempergunakan saluran komunikasi sekaligus dapat memperbesar kemungkinan penerimaan berita secara tepat dan akurat (Steers, 1977:178). Setiap pemberitaan yang diterima bisa diulang untuk memastikan peresapannya.

Bila ada komunikasi ke bawah, tentu saja mesti dibangun komunikasi Pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor ke atas. Setiap berita ke atasan semestinya disaring sejalan dengan segi dinamika komunikasi yang lebih relevan. Tentu saja atasan semestinya memiliki suasana yang membangun harmonis sehingga Pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor merasa bebas menyampaikan berita baik yang negatif maupun positif tanpa ada rasa ketakutan akan suatu hukuman. Disinilah pemegang kebijakan semestinya memiliki tingkat kepekaan sehingga dapat dengan lebih tepat menilai berita yang diterima Pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa

Barat Kota Bogor untuk menentukan mana yang menyeleweng dan menyimpang dari fakta. Refleksi ini untuk membangun bahwa jarak sosial dan kesenjangan status antara pemegang kebijakan dengan Pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dapat diminimalisir sehingga komunikasi dalam bentuk berita bersifat spontan.

Pada komunikasi yang bersifat horizontal, pemegang kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor dengan Pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dapat dilaksanakan melalui usaha mengembangkan keterampilan dan keterbukaan sehingga terbangun kepercayaan yang lebih tinggi diantara pemegang kebijakan dengan Pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Sistem imbalan atas kerja-sama antar pegawai memungkinkan situasi *zero sum game* (permainan saling menyembunyikan informasi) sampai seminimal mungkin (Steers, 1977:178). Setiap pertemuan antar Pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dapat dipakai sebagai saluran berbagai informasi mengenai aktivitas yang dilakukan di pegawai lain. Sumber daya berkualitas menjadi simbol bagi Pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Jika memanfaatkan sumber daya Pegawai, maka terbangun kerja sama yang selaras untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai komunikasi penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor pada Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

## **2. Faktor Pengaruh Sumber Daya pada Pelayanan**

Besaran pengaruh sumber daya lingkup Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor telah menunjukkan terdapat beberapa pegawai yang memiliki kualitas sumber daya yang relatif kecil dan berpengaruh secara parsial terhadap pelayanan publik wajib pajak di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Jika sumber daya yang dimiliki Pegawai kurang, maka secara nyata bisa berpengaruh pada tercapainya pelayanan publik wajib pajak. Padahal di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor, konsistensi sumber daya terhadap aturan atau ketentuan menentukan keberhasilan di dalam melaksanakan berbagai kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor. Walaupun sumber daya yang ada belum atau kurang menguasai keahlian dalam melakukan pekerjaan secara efektif, maka berbagai kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor dapat terlaksana namun belum memberikan kontribusi efektif terhadap sebuah program sebagai akibat dari kualitas sumber daya manusia yang rendah. Sementara informasi yang diterima semestinya dipahami dan bisa dimaknai sesuai dengan tujuan pelaksanaan satu kebijakan. Nugroho (2003:103) mengatakan bahwa: “Banyak kebijakan yang baik akhirnya tidak dapat dilaksanakan karena tidak didukung ketersediaan sumber daya manusia yang memadai”.

Rivai dan Basri (2005:197) mengatakan bahwa: ”Jika pegawai gagal dalam memahami dampak dari hubungan kerja, maka produktivitas dan kualitas tidak meningkat.” Kesanggupan pegawai

untuk senantiasa memahami dan terlibat dalam pelayanan publik wajib pajak yang ditunjang sumber daya yang memadai menentukan keberhasilan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor. Sumber daya yang ada semestinya diberi kewenangan penuh baik, dari atasan bawahan atau sebaliknya yang menjamin bahwa kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang dikeluarkan sudah sesuai dengan aturan atau pedoman yang dikehendaki. Gambaran ini menunjukkan sumber daya yang ada di individu setiap pegawai bersumber kepada kemauan dan keinginan dari atasan untuk memberi kesempatan kepada bawahan untuk memberikan pendapat atau apresiasi dalam pelayanan publik wajib pajak di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Kurang baiknya sumber daya dapat mempengaruhi terhadap pelaksanaan tugas yang nanti berimbas kepada pembiayaan, sehingga dalam melaksanakan kewenangan tidak sesuai yang dikehendaki. Untuk itu, sumber daya merupakan hal yang mutlak yang harus dimiliki dalam rangka tercapainya pelayanan publik wajib pajak yang relevan dengan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang dikeluarkan Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Rivai dan Basri (2005:199) mengatakan bahwa: "Pendekatan ini mengurangi keinginan untuk berkompetisi dan meningkatkan keuntungan yang di dapat". Selain itu, pendekatan ini juga membantu perusahaan tetap fokus dalam memenuhi setiap kebutuhan konsumen

internal dan eksternalnya. Melalui pendekatan yang kolaboratif di antara pesaing internal secara signifikan berdampak pada hasil akhir.

Pada sumber daya perlu diperhatikan beberapa komponen antara lain di dalam Pegawai sebenarnya telah memiliki staf yang memiliki keahlian dan kemampuan dalam melaksanakan tugas. Bersifat anjuran maupun perintah, tetapi dipengaruhi budaya yang ada di Pegawai selalu tidak ada inisiatif yang muncul, yang ada hanyalah instruksi. Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di dalam penempatan atau penugasan pegawai pada Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor sesuai dengan kemampuan individu pegawai. Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor tidak lepas dari stabilitas sumber daya yang ada di internal lingkungan organisasi pemerintahan.

Demokratisasi sebagai bagian dari upaya pengambilan keputusan yang mewarnai *good governance* antara pemerintah daerah dengan masyarakatnya. Di dalam konfigurasi yang demikian, sosok individu sumber daya perangkat daerah pegawai perlu dilakukan perubahan total di dalam budaya maupun profesionalisme birokrasi di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Salah satu kualitas sumber daya yang dituntut untuk melaksanakan implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor semestinya memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas, menguasai kepekaan tentang keakuratan informasi, memahami kuantitas staf lapangan, ketersediaan pendanaan, dukungan

fasilitas, dan peka terhadap kejelasan kewenangan yang dibebankan. Dengan adanya penataan Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor tentu saja di dalam memberikan jabatan atau kedudukan kepada pegawai disesuaikan dengan prestasi kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa kompetensi birokrasi memiliki kemampuan untuk melaksanakan kewenangan.

Tjokrowinoto (2001:9-10) mengatakan bahwa: “Kompetensi birokrasi perlu memiliki kemampuan yang mencakup sensitif dan responsif terhadap peluang dan tantangan baru yang timbul di di dalam melaksanakan pelayanan publik; tidak terpaku pada kegiatan rutin yang terkait dengan fungsi instrumental birokrasi tetapi harus mampu melakukan terobosan (*break through*) melalui pemikiran yang kreatif dan inovatif; mempunyai wawasan futuristik dan sistemik; memiliki kemampuan untuk mengantisipasi, memperhitungkan dan meminimalkan resiko; jeli terhadap potensi sumber dan berbagai peluang baru; mempunyai kemampuan untuk mengkombinasikan sumber menjadi *resource mix* dengan produktivitas tinggi; dan memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan sumber tersedia dengan penempatan pegawai yang tepat di lingkungan harmonis, dengan menggeser sumber kegiatan yang nilai produktivitasnya rendah menuju ke tingkatan lebih tinggi”. Rivai dan Basri (2005:133) mengatakan bahwa: ”Lingkungan dapat mempengaruhi penempatan pegawai yang menyangkut hubungan waktu kerja, waktu senggang, jenis tunjangan

yang ditawarkan, tingkat stres atau masalah pribadi yang muncul di tempat kerja”.

Adanya jenis tunjangan yang ditawarkan di dalam melaksanakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor, dimungkinkan kemampuan aparatur dalam menjalankan tugasnya diperhatikan. Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor yang mempunyai *entrepreneurial* seringkali secara sengaja melakukan *destabilizing force* dalam rangka membangun *creative destruction equilibrium*. Sikap rasionalitas, impartialitas dan impersonal di internal pegawai telah mendasari kemampuan perangkat daerah di dalam menjalankan tugas organisasi di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Kemampuan menjembatani penerapan kebijakan dan mengatur penataan organisasi pemerintahan memungkinkan layanan publiknya efisien, dan menentukan administrasi yang secara material dipertanggungjawabkan (Tjokrowinoto, 2001:11).

Penerapan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dalam penempatan pegawai didasarkan kepada peraturan yang berlaku sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan organisasi pemerintahan dan masyarakat. Kemampuan pegawai untuk memahami dan mengartikulasi aspirasi serta kebutuhan masyarakat menunjukkan adanya kompetensi dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, maka implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak

kendaraan bermotor bisa terbentuk melalui keteladanan organisasi pemerintah, sehingga penempatan pegawai selama ini di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dinyatakan tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan organisasi pemerintahan.

Kesemuanya ini didukung keberadaan dana operasional menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas yang dibebankan pegawai. Tingkat ketersediaan dana operasional dipandang memadai dengan didukung pula nilai insentif yang tersedia dan diberikan kepada individu aparat pelaksana.

Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor melalui sumber daya organisasi sebagai tujuan dasarnya dimungkinkan lebih efektif dan efisien bila ditunjang keakuratan setiap informasi dana yang diterima, baik dari atasan ke bawahan atau sebaliknya. Adanya hadiah atau penghargaan yang mendorong keberhasilan pelaksanaan tugas pelayanan sebagai kepiawaian dan kemampuan pegawai menyampaikan informasi yang benar dari atasan ke bawahan dalam menyampaikan visi dan misi organisasi. Kedudukan visi dan misi organisasi dapat mengembangkan sistem anggaran dan peraturan sendiri yang memberi keleluasaan kepada perangkat daerah pegawai untuk mencapai sumber daya organisasi yang paripurna di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Informasi yang diterima pegawai untuk menginternalisasi sumber daya dalam implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif

pajak kendaraan bermotor bukan sesuatu yang mudah dicapai. Upaya itu memerlukan strategi dan perencanaan yang lebih matang dan akurat. Dimungkinkan dengan adanya penghargaan yang diperoleh pegawai pelaksana yang memiliki dedikasi dan berprestasi dalam pelaksanaan tugas implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor menuju kualitas sumber daya yang menyanggah moralitas merupakan hal yang signifikan bagi keakuratan informasi di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Moralitas di sini merupakan dasar yang teramat konkrit bagi sumber daya pegawai, bila pemahamannya diarahkan pada sebuah konsep birokrasi yang manusiawi.

Tjokrowinoto (2001:31) mengatakan bahwa: “Moralitas memang abstrak jika dimaknai sekedar etika, efisiensi dan efektivitas”. Keakuratan informasi dari sumber daya yang memadai di dalam pegawai merupakan sebuah birokrasi yang menghargai hak warga masyarakat Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor secara penuh. Dengan demikian, jika sumber daya pegawai mampu menyampaikan keakuratan informasi, maka segenap instrumentasi implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor menjadi urgen, ketimbang mempraktikkan nilai birokrasi yang tidak jelas. Dalam hal ini, kualitas dan kuantitas sumber daya pegawai semestinya mencerminkan kepentingan umum dalam menyampaikan keakuratan informasi guna membangun moralitas kemanusiaan di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Adanya peraturan dalam organisasi pemerintahan memang mempunyai tujuan yang baik, tetapi dalam banyak kasus, hal itu menyebabkan organisasi pemerintahan di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor berjalan lambat serta kurang mampu merespons tuntutan pelayanan publik yang berubah dengan cepat akibat dari kekuatan informasi. Karena itulah sebagian dari perangkat daerah pegawai yang apatis dan tidak kreatif, serta melupakan tujuan visi dan misi serta kurang peka terhadap berbagai perubahan gerakan organisasi pemerintahan.

Untuk meningkatkan sumber daya lebih kreatif, pegawai diberikan peraturan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi pemerintahan. Agar tercipta organisasi pemerintahan yang digerakkan sumber daya berdedikasi tinggi, diperlukan adanya kompetisi antar perangkat daerah pegawai di dalam menjalankan kewenangan dan menerima keakuratan informasi dari atasan ke bawahan. Tentu saja dibutuhkan ketersediaan dana bagi peningkatan sumber daya pegawai.

Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor sesungguhnya bukanlah sekedar bersangkutan dengan mekanisme penjabaran keputusan politik ke dalam prosedur rutin lewat saluran pegawai, melainkan lebih dari itu, ia menyangkut masalah konflik, dan keputusan bagi yang memperoleh kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor tersebut. Wahab (2001:88) mengatakan bahwa:

Dana tak dapat disangkal merupakan salah satu faktor penentu dalam program pelayanan masyarakat, baik program regulatif dimana dana diperlukan untuk menggaji atau menyewa tenaga personalia yang memungkinkan dilakukannya analisis teknis yang diperlukan untuk membuat peraturan, mengadministrasikan program perizinan dan memonitor pelaksanaannya sehingga terbuka peluang mencapai tujuan formal organisasi pemerintahan

Pada umumnya, keputusan implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor tergantung pada penetapan tingkat batas ambang penyediaan dana. Tingkat batas ambang yang tidak memadai menyebabkan suatu program gagal sebelum dimulai. Sebaliknya, tingkat batas ambang pendanaan program yang memadai memang dapat menunjang, sekalipun tidak menjamin, bahwa suatu program dapat segera dimulai dengan tepat dan lancar. Udoji (1981:32) mengatakan bahwa: *“The execution of policies is as important if not more important than policy-making. Policies will remain dreams or blue prints file jackets unless they are implemented* (pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting daripada pembuatan kebijakan. Kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan dengan dukungan dana yang mencukupi)”.

Salah satu langkah yang bisa dilakukan di dalam melaksanakan implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yakni meningkatkan sumber daya yang ada dengan

ketersediaan sumber dana guna meningkatkan birokrasi yang lebih manusiawi. Wahab (2001:63) mengatakan bahwa: “Implementasi sebagian besar merupakan program pemerintah yang pasti melibatkan sejumlah pembuat kebijakan yang mencoba berusaha keras untuk mempengaruhi perilaku birokrasi para pejabat lapangan dalam rangka memberikan pelayanan atau jasa tertentu pada warga masyarakat”. Tentu saja diperlukan ketersediaan dana di dalam berbagai aktivitas mereka.

Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang kurang didukung ketersediaan sumber dana mengandung resiko untuk gagal, mengingat sumber daya mungkin kurang simpatik untuk melaksanakan aktivitas sesuai rencana, mungkin saja pihak yang terlibat di dalam pelaksanaannya tidak mau bekerja sama, atau mereka telah bekerja secara tidak efisien, bekerja setengah hari, atau karena mereka tidak sepenuhnya menguasai permasalahan, atau kemungkinan permasalahan yang digarap di luar jangkauan kekuasaannya. Sehingga betapa pun gigih usaha mereka bila tidak diimbangi ketersediaan pendanaan bagi implementasi penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang efektif, sukar untuk dipenuhi pegawai di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Selain itu, mengingat implementasi kebijakan penataan pegawai melibatkan banyak pegawai atau organisasi selain ketersediaan dana, diperlukan fasilitas penunjang yang mendukung tercapainya tujuan organisasi di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Sumber daya yang didukung fasilitas tentu memungkinkan mampu melaksanakan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang transparan dan populis. Dengan dukungan fasilitas, memutuskan untuk membuat peraturan yang tegas dan jelas, sehingga semakin besar kebebasan bertindak yang harus diberikan kepada para pegawai di lapangan. Keberadaan sarana dan prasarana yang dimiliki pegawai dengan tingkat kualitas memadai dimungkinkan lebih bermanfaat dalam melaksanakan tugas guna mencapai keberhasilan pelaksanaan program penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor.

Wahab (2001:85) mengatakan bahwa: “Pemberian kebebasan bertindak kemungkinan akan menimbulkan perbedaan yang cukup mendasar dalam tingkat keberhasilan pelaksanaan program”. Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di dalam upaya mencapai tingkat keberhasilan pelaksanaan program Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dengan dukungan fasilitas yang penuh semestinya memahami beberapa tahapan penunjang sebagai berikut:

1. Output kebijakan berupa keputusan dari badan pelaksana (pegawai);
2. Kepatuhan kelompok sasaran terhadap keputusan pemerintah yang dilimpahkan pada pegawai;
3. Dampak nyata berbagai keputusan badan pelaksana (pegawai);
4. Persepsi terhadap dampak keputusan pegawai;

5. Evaluasi sistem politik terhadap undang-undang atau peraturan daerah, baik berupa perbaikan mendasar dalam muatan maupun isinya.

Kesemua tahapan di atas, merupakan input bagi keberhasilan implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang diimbangi dukungan fasilitas dari organisasi pemerintahan di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Tentu saja kejelasan kewenangan dari atasan ke bawahan yang terkadang sulit diukur secara komprehensif dan sistematis, sering menimbulkan persepsi berbeda. Wahab (2001:107) mengatakan bahwa: “Persepsi yang berbeda akan menimbulkan perubahan tertentu”. Begitu pula implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor, memungkinkan merupakan fungsi dari realitas yang mewarnai nilai pegawai yang memersepsinya.

Kejelasan kewenangan dalam melaksanakan tugas dengan adanya kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor menunjukkan adanya tingkat keseimbangan antara volume atau beban kerja yang ada dengan jumlah pegawai, sehingga tumpang tindih kewenangan tugas yang sekarang dengan pegawai lainnya dapat dieliminir semaksimal mungkin.

Sumber utama dari dilema yang dihadapi pegawai, belum serasinya kepribadian individu perangkat daerah pegawai dengan peranan mereka

dalam organisasi pemerintahan. Apabila perilaku pegawai dapat dibentuk supaya sesuai dengan kepribadian tertentu, maka berbagai tekanan untuk mengganggu tujuan dapat dipecahkan. Kejelasan kewenangan yang dibangun pegawai memiliki kecenderungan mengeliminir pertentangan di dalam struktur pegawai di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Sebagai aparatur pemerintah tentu saja memahami benar visi dan misi pegawai pemerintah pegawai dalam menjalankan tugas. Kemampuan pegawai memahami rencana strategis tujuan pembangunan tentu saja diimbangi dengan pengetahuan mengenai keakuratan informasi mengenai Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) pegawai Pemerintah Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Walaupun peraturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas dirasakan efektif, tetapi secara individu pegawai sangat memahami kesulitan mengingat ketersediaan dana yang belum memadai di dalam mengerjakan tugas terutama penataan pegawai di dalam pelaksanaan pekerjaan yang memerlukan dukungan lain. Dukungan fasilitas dan kejelasan kewenangan yang mesti dikerjakan dimungkinkan dapat meminimalisasi ketegangan.

Berbagai ketegangan di dalam individu pegawai dapat disalurkan secara kekeluargaan, sehingga otoritas implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor lebih dilandasi pengetahuan teknis atau latihan, di mana di bawahnya menaati kaidah dan perintah sebagai sesuatu yang sah karena kejelasan

kewenangan yang mereka lakukan dianggap rasional dan benar. Selain itu, pegawai dipandang memiliki jalan pikiran rasional.

Walaupun peraturan kewenangan yang berlaku dalam melaksanakan tugas pelayanan publik dirasakan efektif, tetapi secara individu pegawai sangat memahami kesulitan di dalam mengerjakan tugas, terutama penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor dalam pelaksanaan pekerjaan. Tingkat keeratan hubungan antar pegawai dengan adanya kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor dimungkinkan menimbulkan semakin jelasnya kewenangan di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Kejelasan kewenangan memiliki kekuasaan hierarki di mana atasan memiliki kekuasaan yang lebih banyak dibandingkan dengan bawahan, sehingga pegawai dapat mengendalikan serta mengkoordinasikan berbagai kegiatan berdasarkan kejelasan kewenangan di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Dengan pegawai yang berdisiplin dimungkinkan orientasi terhadap pekerjaan dapat terbangun pada tingkat persatuan dan kesatuan pegawai di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Dalam hal ini, pegawai di dalam menjalankan kewenangan, mesti didampingi pengetahuan agar memiliki kemampuan profesional sehingga mempunyai tanggung jawab atas berbagai keputusan yang bersifat profesional. Etzioni (1985:110) mengatakan bahwa: “Pembenaran terakhir yang melandasi suatu tindakan profesional

adalah tindakan yang benar menurut pengetahuan profesional yang paling tepat”. Dengan demikian, sumber daya dengan indikator kemampuan staf dalam menjalankan tugas, keakuratan informasi, kuantitas staf lapangan, ketersediaan pendanaan, dukungan fasilitas, dan kejelasan kewenangan mengandung unsur diperlukannya pengetahuan yang harus seirama dengan kaidah dan peraturan yang telah ditentukan sehingga disposisi yang diamanatkan visi dan misi organisasi pemerintahan di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor sejalan dengan tujuan yang diharapkan.

### **3. Faktor Disposisi pada Pelayanan**

Besaran pengaruh disposisi di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor memiliki kualitas disposisi cukup. Artinya, disposisi dalam pelaksanaan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang dilakukan memiliki kecenderungan dan keinginan yang sama dari pegawai yang ada pada Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor untuk lebih *survive*.

Berbagai keberhasilan dalam implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang dilakukan pegawai sejalan dengan program yang telah menjadi acuan sehingga tercapai secara efektif dan efisien. Para pelaksana di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor tidak hanya mengetahui yang dilakukan tetapi memiliki kemampuan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Realitas sedemikian menunjukkan adanya keleluasaan di dalam melaksanakan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor, sehingga tidak tergantung kepada superioritas dari orang-orang yang merumuskan kebijakan dan timbul kecenderungan mereka sangat tanggap terhadap berbagai kebijakan. Proses ini diarahkan kepada keleluasaan di dalam melaksanakan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor, melakukan perubahan yang mengarah kepada perbaikan dan perubahan ke arah yang lebih baik. Sehingga para pelaksana dapat melaksanakan kebijakan tersebut berdasarkan pada keberpihakan terhadap pelayanan publik wajib pajak daerah tanpa melihat kecenderungan kepatuhan dan ketaatan terhadap atasan.

Disposisi yang dilakukan memiliki nilai yang lebih terutama mempunyai kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor tersebut. Kondisi ini bisa ditafsirkan karena proses kesadaran yang lahir dari penyadaran terhadap pentingnya program kebijakan yang disesuaikan pada beberapa permasalahan yang terjadi di dalam memberikan pelayanan publik wajib pajak di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Sebagai aparatur pemerintah, tentu saja memahami benar visi dan misi pemerintah Provinsi di mana pegawai sebagai bagian dari Perangkat Daerah bekerja. Paradigma pergeseran dari konsep kecakapan memahami visi dan misi organisasi perangkat daerah

menjadi kompetensi telah menimbulkan implikasi strategis yang sangat positif bagi upaya meningkatkan implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor. Pada era pelayanan publik, kemajuan suatu jasa sangat bergantung pada kinerja pemerintahan daerah untuk dapat membuktikan kemampuannya dalam melakukan proses interaksi organisasi pemerintahan guna menggolong partisipasi publik wajib pajak terhadap rencana strategis pembangunan daerah. Pemahaman rencana strategis tujuan pembangunan tentu saja harus diimbangi dengan pengetahuan mengenai Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) instansi tempat bertugas.

Demi tercapai tujuan, perlu disiapkan perangkat institusi yang paham benar terhadap posisinya untuk beraktivitas di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dalam rangka mendukung pelaksanaan kebijakan dan pencapaian sasaran, yang telah diterjemahkan dalam visi dan misi organisasi.

Berbagai posisi strategis di pemerintahan tentu saja mesti diimbangi dengan peningkatan kapasitas, kreasi dan inovasi yang tinggi dari organisasi perangkat pemerintah daerah untuk menciptakan berbagai nilai tambah dari keunggulan kompetitif dan komparatif implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor. Dalam hal ini, pemahaman pegawai terhadap segala posisi strategis yang dilancarkan organisasi pemerintahan pada lingkup yang semakin kompetitif dan tentu saja tidak keluar dari sendi aturan yang disepakati individu organisasi pemerintahan.

Walaupun peraturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas dirasakan efektif, tetapi secara individu pegawai sangat memahami kesulitan dalam mengerjakan beberapa tugas, terutama penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di dalam pelaksanaan pelayanan publik yang memerlukan dukungan lain. Di sini, dibutuhkan kemandirian pegawai agar tercipta secara individu peran dan fungsi lembaga politik yang terwujud dalam efektivitas peran lembaga legislatif, sehingga membentuk hubungan yang seimbang (*check and balances*) bagi terbangunnya keberhasilan pelaksanaan konsultasi, konsolidasi demokrasi antar instansi pemerintahan. Konsultasi antar pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan bisa dilakukan dengan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang berorientasi pada pelayanan publik sehingga penerapan implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor dapat diorientasikan pada kepentingan organisasinya.

Ruang kebebasan di dalam menerapkan implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor pada saatnya nanti dapat memiliki kehidupan tersendiri dalam menyelesaikan pekerjaan yang berada di dalam domain individu pegawai secara lebih otonom dan independen dengan kekayaan inovasi dan kreasinya sendiri.

Tingkat keeratan hubungan antar individu pegawai dengan adanya kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor semakin terintegrasi. Demikian pula keadaan korp Pegawai Negeri

Sipil (PNS) pada setiap tugas dengan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor tentu memiliki disiplin, sehingga orientasi terhadap pekerjaan dapat terbangun pada tingkat persatuan dan kesatuan antar pegawai di instansi organisasi pemerintahan. Disposisi dengan indikator pemahaman pegawai, kemandirian pegawai, dan integritas pegawai berada pada posisi yang memuaskan bagi terlaksananya implementasi kebijakan implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor. Semua ini terbangun dari semakin solidnya struktur birokrasi di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

#### **4. Faktor Struktur Birokrasi pada Pelayanan**

Struktur birokrasi yang terdapat di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor ternyata memiliki pengaruh cukup. Artinya, penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor terutama struktur birokrasi dinilai sudah cukup efisien pada satu sisi, karena dalam struktur birokrasi mencakup beberapa aspek terutama yang mencakup rentang kendali, baik yang didasarkan pada standar prosedur operasi, tingkat kelancaran pengendalian berdampak pada koordinasi dan motivasi perilaku individu pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Gambaran tersebut menunjukkan bahwa struktur birokrasi merupakan jawaban tentang pelayanan publik wajib pajak mengenai keterkaitan pembentukan organisasi dan struktur birokrasi yang secara

jasas mampu menjawab ketepatan pelaksanaan kerja di dalam memecahkan beberapa kemacetan prosedural di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Struktur birokrasi berjalan cukup baik sehingga pelaksanaan pengawasan cukup tinggi, ini terbukti dengan adanya tindakan korektif dalam masalah penyalahgunaan wewenang di tangani dengan cukup tinggi, sehingga kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor tersebut dihasilkan dengan pertumbuhan organisasi yang cukup. Struktur birokrasi dalam pelaksanaan efektivitas otonomi daerah melibatkan lingkungan, teknologi dan sumber daya manusia. Hal ini mengandung arti bahwa struktur birokrasi dipandang memiliki kemampuan untuk melaksanakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor cukup baik. Dikarenakan fungsi di dalam organisasi cukup berjalan dan sesuai standar operasi yang menunjukkan rentang kendali cukup.

Analisis organisasi telah memberikan sumbangan berharga karena adanya rancang bangun kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang seyogyanya dipertimbangkan di dalam struktur birokrasi Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Stoner dan Freeman (1994:485) mengatakan bahwa: “Struktur organisasi merujuk kepada cara dimana kegiatan sebuah organisasi dibagi, diorganisir, dan dikoordinasi”. Membagi seluruh beban kerja menjadi suatu kegiatan yang secara logis dan menyenangkan dapat dilaksanakan pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Drucker (2000:15) mengatakan bahwa: “Perbedaan keahlian dan keterampilan membawa pada dinamika kebutuhan baru di dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan bersama”.

Menggabungkan beberapa tugas dengan cara yang logis dan efisien dikenal dengan sebutan diorganisir. Sedangkan menetapkan mekanisme untuk koordinasi semata sebagai bagian dari integrasi usaha individual, kelompok dan bagian untuk mempermudah pencapaian tujuan. Stoner dan Freeman (1994:491) mengatakan bahwa: “Sebuah organisasi secara formal distrukturkan dalam tiga cara: berdasarkan fungsi; produk; dan matriks”.

Berdasarkan fungsi, menggabungkan semua pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor yang terlibat dalam satu kegiatan menjadi satu bagian. Organisasi produk, sering dianggap sebagai organisasi perangkat daerah kabupaten berdasarkan divisi yang mengumpulkan perangkat daerah kabupaten yang memiliki kesamaan keahlian. Organisasi matriks merupakan dua struktur yang ada secara serempak dimana organisasi perangkat daerah kabupaten diambil dari berbagai bagian fungsional di internal organisasi pemerintahan. Beberapa pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor terkadang bersandar pada satu jenis struktur organisasi semata untuk mencerminkan strategi di dalam mengimplementasikan kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor.

Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor

dikaitkan dengan sistem peraturan formal tugas pekerjaan semua pegawai mewujudkan struktur organisasi yang sangat rasional di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor. Pembagian tugas kerja di struktur organisasi disesuaikan dengan spesialisasi. Stoner dan Freeman (1994:491) mengatakan bahwa: “Tidak seorang pun secara fisik mampu melaksanakan seluruh kegiatan dalam tugas yang kompleks”. Dengan demikian, untuk menjalankan tugas organisasi memerlukan sejumlah langkah yang memungkinkan setiap individu dapat mempelajari keterampilan dan menjadi ahli dalam fungsi implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor.

Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dalam pelaksanaannya didasarkan kepada sistem peraturan dan wewenang yang mengendalikan pegawai untuk bekerja sama. Suatu susunan fungsi organisasi tetap dan terikat peraturan yang kontinuitas untuk menjalankan berbagai fungsi yang merupakan bagian dari pembagian kerja struktur organisasi yang sistematis.

Etzioni (1985:76) mengatakan bahwa: “Organisasi yang rasional memerlukan pembagian kerja, hak dan kekuasaan yang sistematis”. Dengan demikian, setiap fungsi organisasi tidak hanya harus memahami tugas yang harus dibebankan dan mempunyai sarana untuk memahami tugas yang dibebankan serta sarana untuk melaksanakannya, tetapi mesti mengetahui batasan tugas, hak dan

kekuasaannya agar tidak melampaui garis kewenangannya yang memungkinkan dapat mengabaikan struktur organisasi perangkat daerah kabupaten. Dengan tersedianya berbagai macam tugas memungkinkan bagi organisasi perangkat daerah kabupaten untuk memilih, atau ditugaskan pada jabatan yang mereka senangi dan cocok dengan keahliannya.

Dimungkinkan tingkat kelancaran pengendalian, koordinasi, dan motivasi terhadap perilaku pegawai menentukan kelancaran implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor. Maka susunan jabatan yang berdasarkan hierarki di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor biasanya berada di bawah pengendalian dan pengawasan tingkat yang lebih tinggi, sehingga tidak ada suatu jabatan di internal organisasi pemerintahan yang tidak dikendalikan struktur organisasi perangkat daerah kabupaten. Dengan realitas ini, maka keadaan struktur organisasi merupakan hasil dari kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor yang selama ini dianggap sebagai jawaban bagi penyesuaian yang melibatkan lingkungan, teknologi dan sumber daya manusia.

Salah satu upaya yang dilakukan pegawai Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor, yaitu meningkatkan kapasitas aparatur secara berkelanjutan dalam rangka desentralisasi (*Sustainable Capacity Building for Desentralization - SCBD*) untuk menguatkan komponen: pengembangan kebijakan, perkuatan kelembagaan, manajemen sumber

daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pembiayaan, dan penganggaran.

Dijelaskan dalam Instruksi bersama antara Menteri Pertahanan Keamanan, Menteri Dalam Negeri, dan Menteri Keuangan Nomor INS/03MX/X/1999, Nomor 29 Tahun 1999, Nomor 6/IMK.014/1999 tentang Pelaksanaan Sistem Administrasi Manunggal di Bawah Satu Atap dalam Penerbitan Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor, Surat Tanda Coba Kendaraan Bermotor dan Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor serta Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan. Dengan demikian, kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor pada Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor dikaitkan dengan pertumbuhan struktur organisasi di dukung penuh melalui tingkat ketepatan prosedur pelaksanaan kerja yang dijalankan organisasi perangkat daerah.

Keikutsertaan organisasi perangkat daerah dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pelayanan publik mesti diimbangi peranan lembaga kontrol. Strategi operasional organisasi perangkat daerah kabupaten tidak lepas dari Badan Pengawas Provinsi. Kinerja badan pengawas bila ada pelaksanaan pekerjaan organisasi perangkat daerah kabupaten yang kurang tepat atau penyalahgunaan wewenang tentu dapat ditindak sesuai aturan yang berlaku. Dengan demikian, peran lembaga kontrol di dalam struktur birokrasi organisasi lebih pada peningkatan peran dan fungsi lembaga yang terwujud dalam

implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor dengan indikator struktur organisasi, mekanisme pengambilan keputusan, dan peranan lembaga kontrol mencerminkan pelayanan publik wajib pajak yang lebih baik di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor dengan dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dapat dijadikan rujukan bagi keberhasilan pembangunan daerah sehingga pelayanan publik semakin diterima warga masyarakat wajib pajak di Samsat UPPD Provinsi Jawa Barat Kota Bogor.

#### **4.3 Kualitas Pelayanan Publik Wajib Pajak**

Penelitian kualitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah Kota Bogor mencakup kebijakan mutu dan kepuasan masyarakat yang dilayani dengan menggunakan kuesioner yang dirancang sesuai dengan kepmen PAN Nomor: Kep/25/M.PAN/2/2004. Selain itu dilakukan wawancara dengan pihak terkait, termasuk dengan masyarakat yang dilayani, dan dilakukan juga observasi terhadap proses-proses pelayanan yang berjalan di SAMSAT termasuk melihat waktu yang diperlukan untuk setiap proses yang dilalui dengan demikian survei yang dilakukan pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor mencakup empat (4) hal, yaitu :

1. *Gap analysis*, yaitu membandingkan persyaratan standar internasional ISO 9001: 2000 dibandingkan dengan kondisi sebenarnya di semua SAMSAT yang di survey. Survey ini dilakukan dengan membuat check list yang telah disiapkan kemudian dilakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait, termasuk dengan masyarakat yang dilayani. Penyrurvei kemudian memberikan penilaian terhadap kondisi yang ada dengan mencantumkan angka 0 sampai dengan 4 yang menggambarkan derajat keberadaan standar di organisasi tersebut.
2. Survey terhadap kepuasan masyarakat yang dilayani dengan menggunakan kuesioner yang telah dirancang sesuai dengan kepmenPAN.
3. Observasi terhadap proses pelayanan yang berjalan di SAMSAT termasuk melihat waktu yang di perlukan untuk setiap proses yang dilalui.
4. Mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk mengukur kinerja proses dan proses lainnya di SAMSAT.

Pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor merupakan kantor bersama dari tiga unit kerja berbeda (dispenda, PT. Jasa Raharja dan kepolisian) yang memberikan pelayanan penerbitan STNK, STCK, TNKB, TCKB, dan pemungutan PKB dan SWDKLLJ, pendaftaran kendaraan baru, perpanjangan dan pengesahan. Pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi

Wilayah Kota Bogor tidak memiliki struktur organisasi khusus SAMSAT, sehingga tidak ada yang namanya kepala SAMSAT. Struktur organisasi yang dipakai adalah masing-masing struktur organisasi unit kerja, seperti Ka UPPD tidak mempunyai garis komando terhadap kepolisian dan PT. Jasa Raharja. Dengan demikian Ka UPPD yang membawahi KASI PKB/BBNKB dan Ka UPPD tidak mempunyai garis komando terhadap kepolisian dan PT. Jasa Raharja dengan demikian Ka UPPD tidak mempunyai wewenang untuk memberikan instruksi atau mengoreksi tindakan yang dilakukan mitra kerjanya (kepolisian dan PT. Jasa Raharja)

Salah satu indikator penilaian kerja suatu organisasi adalah kebijakan mutu. Kebijakan mutu ini merupakan bentuk komitmen tertulis organisasi terhadap mutu yang ingin dicapai. Selain tertulis, kebijakan mutu juga harus terdokumentasikan agar komitmen ini dapat diketahui seluruh unit organisasi. Bentuk konkretnya dapat berupa moto atau pernyataan mengenai target kualitas yang ingin dicapai. Pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, kebijakan mutu belum dipahami secara mendalam, hanya dengan penjelasan praktis pengertian kebijakan mutu dapat dimengerti. Komitmen kebijakan mutu yang dijadikan acuan pelayanan di SAMSAT berasal dari visi Dispenda provinsi Jawa Barat. Karen itu, tidak dijumpai informasi kepada publik berupa slogan atau semboyan mengenai kebijakan mutu yang ditempel dilingkungan Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, visi dispenda provinsi Jawa Barat

adalah: “Menjadi Pengelola Pendapatan Daerah Yang Amanah Yang Berorientasi Kepada Kepuasan Pelayanan Publik”. Sedangkan misinya:

1. Meningkatkan penerimaan PAD;
2. Melaksanakan pelayanan kepada masyarakat; dan
3. Mengembangkan koordinasi secara sinergis di bidang pendapatan daerah.

Sasaran pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor berupa target pendapatan dan terdokumentasikan. Target pendapatan ditetapkan setiap tahun dan perubahan target diadakan sekitar bulan Agustus. Sasaran mutu berupa target yang harus dicapai ini telah disosialisasikan utamanya pada kepala-kepala seksi dilingkungan dispenda. Setiap pelayanan memiliki ukuran kinerja yang harus dicapai misalnya dalam melayani wajib pajak petugas harus mampu melayani secepat mungkin. Tetapi pencapaian target waktu tersebut dipengaruhi oleh berbagai hal seperti keterbatasan kewenangan kepala UPPD yang hanya pada institusinya saja dan tidak berwenang mengatur pihak kepolisian dan jasa raharja dan adanya biro jasa dan calo yang sering kali mengganggu proses pelayanan menjadi lebih lama.

Proses pengatur jadwal kerja di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebagai salah satu sasaran mutu dilakukan dengan membuka loket pelayanan dari hari Senin sampai dari hari Sabtu, kecuali pimpinan UPPD ditetapkan libur pada hari Sabtu.

Pemberlakuan kebijakan buka pada hari Sabtu ini di maksudkan untuk memberi kesempatan yang lebih panjang kepada wajib pajak.

Secara berkala pihak manajemen telah melakukan tinjauan terhadap pelayanan sistem manajemen, dan bila ditemukan penyimpangan dilakukan tindakan koreksi masih sebatas berupa teguran, sedangkan tindakan administratif seperti pemecatan pegawai belum pernah dilakukan

Secara internal maupun eksternal pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dilakukan audit. Audit internal dilakukan tiga bulan sekali, sedangkan secara eksternal SAMSAT di-audit bawasda Provinsi Jawa Barat, Irjen Depdagri, dan BPK pusat. Apabila ternyata hasil *audit* ditemukan penyimpangan, maka dilakukan tindakan koreksi. Sampai saat ini belum pernah di temukan penyimpangan yang harus ditindak lanjuti dengan tindakan koreksi.

Hasil observasi terhadap kegiatan pelayanan utama, yaitu proses pelayanan STNK, baik perpanjangan maupun balik nama, diperoleh waktu ideal dalam proses pelayanan sejak persyaratan diterima petugas sampai dengan penyerahan dokumen akhir. Durasi waktu pelayanan pada setiap titik (mulai dari pendaftaran sampai dengan pengambilan dokumen dan pelat nomor kendaraan) berkisar antara 45 detik sampai dengan 60 detik jarak antara titik proses satu dengan yang berikutnya relatif dekat sehingga untuk waktu penindakan dokumen dari satu meja ke meja berikutnya ini memerlukan waktu sekitar 15-30 detik, kecuali

pemindahan dokumen ke meja administrasi ke tempat pembuatan pelat nomor. di Pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor waktu yang diperlukan untuk tiap titik sama dengan satu menit dan perpindahan dokumen satu menit, maka waktu pelayanan keseluruhan akan jadi maksimal (berdasarkan rute terpanjang, yaitu delapan proses) menjadi 16 menit.

Namun berdasarkan pengamatan secara visual dan diskusi dengan petugas setempat dan juga wajib pajak mengenai waktu penyelesaian proses pelayanan, ternyata masih ditemukan wajib pajak yang menghabiskan waktu cukup lama (lebih dari dua jam) tidak sesuai dengan waktu ideal ada beberapa faktor yang di identifikasikan sebagai penyebab lamanya proses pelayanan :

1. Adanya keterbatasan kewenangan ketua UPTD. Akibat tidak adanya kepala samsat, kepala UPTD SAMSAT tidak mempunyai kewenangan terhadap dua instalasi lainnya (kepolisian dan PT. Jasa Raharja) sehingga pada saat terjadi kesalahan prosedur ke dua instalasi tersebut tidak bias di tegur.
2. Kebijakan pengurusan STNK oleh biro jasa. Untuk efisiensi mereka, biro jasa cenderung mengurus secara kolektif yang akibatnya jika tidak diatur secara baik bisa mengganggu wajib pajak perorangan.
3. Masih terdapat calo dan orang dalam yang membantu wajib pajak dengan cara memasukkan berkas di antara berkas yang ada, sehingga mengganggu proses pelayanan terhadap wajib pajak

Faktor lain yang mempengaruhi pelayanan adalah faktor kenyamanan dan kebersihan gedung. Pada umumnya faktor kebersihan kurang menjadi perhatian yang serius seperti terbukti dari banyak sampah yang berserakan baik diruang maupun di halaman Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Tempat sampah yang disediakan tampak kurang memadai dan tidak ada orang yang ditugaskan secara khusus untuk mengendalikan kebersihan, terutama petugas yang memberikan teguran ke masyarakat yang membuang sampah tidak pada tempatnya.

Pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, di jumpai modifikasi proses yang berbeda dengan juklak instruksi bersama (IMBER) yaitu penempatan bank jabar di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor untuk mendukung fungsi bendahara SAMSAT. Keuntungan penggunaan jasa bank adalah pihak SAMSAT tidak harus menyetor uang ke bank, sehingga keamanan uang lebih terjamin. Kendalanya adalah karena belum tertatanya mekanisme administrasi yang baik, pemanfaatan bank masih belum maksimal dan dijumpai penyimpangan.

Dalam rangka meningkatkan target mutu sasaran berupa target pendaftaran pajak kendaraan bermotor utamanya yang berasal dari BBNKB ada keinginan dari Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor untuk menempatkan petugas pajak (Dispenda) pada loket pendaftaran. Saat ini petugas pendaftaran menjadi tugas POLRI saja. Penempatan petugas ini dipandang dapat meningkatkan kerja sama

yang lebih efektif antar Dinas pajak dan polisi dalam menjaring wajib pajak BBNKB II, sehingga pendapatan daerah dapat meningkat.

Belum terdokumentasi pelayanan prima, menyebabkan proses yang dijalankan tidak maksimal, sehingga berpengaruh pada lambannya peningkatan pelayanan secara persis. Secara keseluruhan belum ada pengukur pelayanan publik wajib pajak yang akurat dan akuntabel yang menggambarkan komitmen manajemen terhadap pelayanan publik, demikian pula sasaran pelayanan yang merupakan petunjuk arah sekaligus ukuran sukses/kinerja manajemen mutu belum ditetapkan di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

Kualitas pelayanan publik di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor ditentukan melalui:

### **1. Keadilan dalam Pelayanan**

Sebagai bentuk pelayanan publik Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dikelompokkan pelayanan publik administrasi, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan publik. Untuk mengetahui pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dapat diketahui dari keputusan masyarakat yang mendapat pelayanan. Rawls (dalam Hendri, 2004:438) mengatakan bahwa: *“That a person is to have an equal right to the most extensive basic liberty compatible with a similar liberty for others”*. Jika merujuk kepada prinsip keadilan, tampak jelas bahwa semua wajib pajak mendapat perlakuan yang sama dengan hak

yang sama dalam sistem keseluruhan pelayanan. Memberikan kesempatan yang sama dan adil bagi setiap orang yang dilayani hanya akan bisa memberikan pelayanan secara adil apabila mempunyai sikap dan perilaku netral, dan publik pun harus memenuhi kewajibannya dengan benar supaya seimbang antara hak dan kewajiban (Sitorus, 2009:87).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, masih minim yang tertarik melaksanakan kewajiban dikarenakan kualitas layanan jasa tersebut secara mandiri tetapi lebih suka diberikan kepada biro jasa. Netralitas layanan masih minim dan petugas pelaksana lapangan lebih banyak dikuasai laki-laki. Gambaran responden yang diteliti di lihat dari jenis kelamin, sebagian besar responden yang mengurus layanan sendiri berjenis kelamin laki-laki. Hal tersebut diduga karena pengurusan layanan ini membutuhkan waktu dan energi yang cukup besar sejak tahap awal proses sampai dokumen akhir (STNK, pelat nomor, dsb) diterima. Adapun pendidikan terakhir responden sebagian besar (sekitar 60%) berpendidikan terakhir SLTA dan hanya sekitar 17% saja yang berpendidikan sarjana (S1) dengan usia responden berkisar antara usia 20 sampai 50 tahun. Wajar bila unsur perlakuan primordialisme. Sehingga setiap aktivitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dilakukan belum sepenuhnya atas dasar keadilan.

Berkaitan dengan jenis layanannya, sebagian besar responden mengurus perpanjangan STNK. Sisanya (dengan persentase yang tidak terlalu jauh berbeda) mengurus jenis layanan lain seperti BBMKB II, mengurus pajak mobil atau kendaraan baru, serta mengambil pelat nomor. Setiap urusan belum sepenuhnya lancar. Padahal apabila pelayanan wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor meningkat, maka wajib pajak seharusnya merasa diperlakukan sama dengan para wajib pajak lainnya, bukan sebaliknya.

Berdasarkan observasi mengenai pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, dapat ditarik fakta empirik sebagai berikut:

1. Secara umum pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor menunjukkan unit pelayanan berada pada kisaran kategori 'baik' pada interval minimal dengan mutu "B"
2. Terdapat indikator pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor yang termasuk dalam kategori 'baik' yaitu kejelasan produsen pelayanan, kemudahan prosedur pelayanan, kejelasan persyaratan, kejelasan dan kepastian petugas melayani, kemampuan petugas, tanggung jawab petugas, kesopanan dan keramahan, kewajaran biaya, kesesuaian biaya, ketepatan jadwal layanan, kenyamanan dan keamanan.
3. Tidak ada indikator pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor yang nilainya sangat baik,

artinya perlu menjadi catatan pihak SAMSAT bagaimana meningkatkan kinerja pelayanan kepada publik.

4. Terdapat indikator dengan nilai ‘sedang’ yaitu, kedisiplinan petugas, kecepatan pelayanan, keadilan mendapatkan layanan dan yang terendah ketepatan pelayanan.

Keempat indikator pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor terendah ini merupakan hasil penilaian konsumen sebagai akibat dari kenyataan yang di lihat konsumen yaitu ada berkas yang masuk (dari dalam calo dan biro jasa) yang mengganggu proses pelayanan. Kegiatan ini menyebabkan waktu proses yang seharusnya dapat ditempuh antara 16 menit sampai dengan 45 menit, biasa menjadi 2 sampai 3 jam bahkan lebih. Agar dapat membiasakan diri mempergunakan pelayanan Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, maka sebenarnya wajib pajak ingin diperlakukan dengan baik dengan cara meningkatkan percepatan pelayanan.

Sebagai bagian dari kegiatan *survei*, dilakukan proses *mapping* terhadap kegiatan pelayanan utama yaitu proses pelayanan STNK, baik perpanjangan, maupun balik nama. Juga dilakukan observasi terhadap waktu yang diperlukan terhadap setiap proses. Hasil penelitian pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor diketahui bahwa durasi waktu pelayanan pada setiap titik (mulai dari pendaftaran sampai dengan pengambilan dokumen dan pelat nomor) berkisar antar 15 sampai 45 detik. Proses satu dengan yang

berikutnya relatif dekat sehingga memindahkan dokumen dari satu meja ke meja berikutnya hanya memerlukan 1 sampai 3 detik, kecuali pemindahan dokumen dari meja administrasi ke meja pembuatan pelat nomor, biasanya memerlukan waktu satu menit. Jika dimasukkan ke faktor human error dan kelelahan waktu kerja tersebut sebesar 20% kemudian kita ambil waktu terbesar sebagai setandar dan dibulatkan ke atas, maka waktu yang diperlukan untuk tiap titik sama dengan 1 menit dan perpindahan dokumen 1 menit, maka waktu pelayanan keseluruhan akan menjadi maksimal (berdasarkan rute terpanjang yaitu 8 proses) menjadi 16 menit.

Proses ini cukup mewakili pelayanan SAMSAT karena mereka adalah pegawai yang terkait langsung dengan pelayanan kepada Wajib Pajak (WP) dibandingkan dengan waktu yang diperlukan untuk setiap proses yaitu satu menit (setelah ditoleransi) terlihat bahwa setiap pegawai yang melayani memiliki waktu yang cukup longgar, yaitu masing-masing rata – rata 1,4 menit per wajib pajak untuk pegawai roda dua: 5,3 menit, untuk roda empat. Cara perhitungan yang lain juga dapat dilakukan dengan melihat kolom jumlah wajib pajak (WP) dilayani/jam/pegawai. Di situ terlihat bahwa Bogor R-2 melayani wajib pajak terbanyak per jam yaitu 25 orang. Sedangkan R-4 9,4 orang. Penambahan tersebut bisa dilakukan secara langsung tanpa melakukan perubahan *layout* dan teknologi. Jika dilakukan perubahan layout dan teknologi tentu saja mendapat angka yang seharusnya lebih besar lagi, penghitungan ini dapat di jadikan sebagai basis atau benchmark bagi

rencana pengembangan pengembangan yang dilakukan ke depan atau untuk mengukur/mengaudit pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor secara periodik. Maka untuk memberikan pelayanan yang adil sebaiknya Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor senantiasa bersikap jujur di dalam memberikan pelayanan.

Berdasarkan pengamatan secara visual dan diskusi dengan pejabat setempat terkesan bahwa pegawai pelayanan sudah sangat sibuk, terutama pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, sehingga tidak mungkin dilakukan penambahan wajib pajak tanpa melakukan perubahan teknologi atau pengembangan lainnya. Hal ini wajar, karena ada masalah masalah teknis dan non teknis. Secara teknis ada kendala yang diakibatkan kebijakan membolehkan pengurus STNK melalui biro jasa. Untuk efisiensi mereka tentu saja biro jasa cenderung mengurus secara kolektif yang akibatnya pegawai jadi kewalahan melayani dokumen yang datang sekaligus dan pada akhirnya, jika tidak diatur secara baik bisa mengganggu wajib pajak perorangan. Faktor teknis lain adalah masalah layout ruangan yang dirancang kurang memperhatikan efisiensi dan kelayakan pelayanan, baik bagi maupun oleh masyarakat sendiri.

Masalah ‘non-teknis’ yang sangat kentara adalah masalah motivasi. Hal ini disebabkan karena manajemen pemerintah secara umum belum menerapkan sistem intensif, kendati kenyataan memperlihatkan beban kerja tiap-tiap kelompok pelayanan jauh berbeda.

Faktor lain yang bias mempengaruhi pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor adalah faktor kenyamanan dan kebersihan gedung. Pada umumnya faktor kebersihan kurang menjadi perhatian yang serius seperti terbukti dari banyak sampah berserakan baik di ruang maupun di halaman Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Tempat tempat sampah yang disediakan tanpa kurang memadai dan tidak ada orang yang di tugaskan secara khusus untuk mengendalikan keberhasilan, terutama petugas yang memberikan teguran kepada elemen masyarakat yang membuang sampah pada tempatnya. Melalui pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, diperlukan hubungan pegawai dengan pelanggan atau Wajib Pajak (WP) yang harmonis dengan meningkatkan beberapa kemudahan.

## **2. Kemudahan dalam Pelayanan**

Standar pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebaiknya semakin memberikan kemudahan. Tentunya segala sesuatunya mudah dipenuhi dan tidak menghabiskan energi serta biayanya mudah dipenuhi publik, baik dari segi menentukan lokasi kantor, persyaratan, dan akses informasi (Sitorus, 2009:88). Pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebaiknya semakin mudah dikunjungi para wajib pajak.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, diketahui bahwa diantara 4 (empat) komponen atau kelompok proses dalam sistem pelayanan, hanya pelayanan sistem dua loket yang dijalankan dengan relatif baik, terutama proses yang berhubungan dengan pelayanan utama pajak Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Hal ini disebabkan karena hanya proses tersebut yang prosedur terdokumentasi yang ditetapkan pejabat berwenang. Kelompok proses lain belum memiliki prosedur terdokumentasi atau kalau pun memiliki prosedur tertulis (seperti diklat) tidak terintegrasi dengan proses proses lainnya. Akibatnya proses-proses pelayanan tersebut relatif tidak berjalan sama sekali atau walaupun berjalan tidak didokumentasikan dengan baik, karena proses peningkatan pelayanan seperti audit internal, pengurusan kerja analisa data dan tindakan koreksi tidak berjalan sama sekali, maka peningkatan pelayanan masih berjalan lamban atau tidak diketahui status secara persis. Padahal proses pelayanan masih mempunyai peluang untuk ditingkatkan baik prosedur kemudahan layanan. Prosedur saat ini masih terlalu global dan disajikan terintegrasi antara alur, narasi dan standar (persyaratan) pelayanan sehingga proses tidak diukur karena tidak memahami metode pengukuran yang tidak sesuai dengan kebutuhan. Konteks ini menunjukkan bahwa pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor belum sepenuhnya memberikan kemudahan di dalam melayani proses surat kendaraan.

Berdasarkan hasil penelitian pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor perlu menetapkan, agar pelayanan publik wajib pajak dapat terukur. Persyaratan kepemilikan kendaraan bagi para wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebaiknya dipermudah. Pegawai pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor tentunya mudah ditemui. Jika mengalami kesulitan di dalam mengurus surat kendaraan, maka pegawai pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor menerima dan menanggapi pengaduan. Untuk menyikapinya maka komponen sasaran yang perlu ditetapkan standarnya adalah transparansi dan akuntabilitas pelayanan.

Transparansi dan akuntabilitas pelayanan merupakan salah satu cara untuk mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat. Transparansi merupakan pelaksanaan tugas dan kegiatan tugas bersifat terbuka bagi masyarakat dari proses kebijakan, perencanaan dan pengawasan atau pengendalian, dan mudah di akses semua pihak yang membutuhkan informasi. Transparansi pelayanan publik utamanya meliputi kepastian tentang:

1. Pengelolaan dan pelaksanaan pelayanan publik, termasuk kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan atau pengendalian masyarakat. Kegiatan ini harus disosialisasikan kepada masyarakat.
2. Prosedur pelayanan yaitu proses proses manajemen layanan secara jelas, lugas, sederhana, lugas, dan mudah dipahami. Mudah

diimplementasikan dan akan muncul di flowchart yang ditampilkan di ruang layanan.

3. Persyaratan teknis dan manajemen layanan, persyaratan dibuat sederhana dan sejelas mungkin, ditempatkan di dekat loket layanan, dicetak, dibaca pada jarak minimal 3 (tiga) meter atau disesuaikan dengan kondisi ruang.
4. Kepastian dan informasi mengenai biaya pelayanan publik harus dikomunikasikan secara jelas, diletakkan di loket pelayanan, ditulis dalam bentuk tercetak, dibaca dalam jarak 3 (tiga) meter atau sesuai dengan tempat yang tersedia.
5. Waktu penyelesaian layanan, kepastian, dan batas waktu penyelesaian publikasi diumumkan secara jelas, diletakkan di depan loket layanan, dicetak, dibaca dalam jarak 3 (tiga) meter atau disesuaikan dengan kondisi ruangan.
6. Pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab, yaitu pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan dan/atau menyelesaikan keluhan/masalah/sengketa wajib memakai tanda pengenal dan name tag di meja/workstation-nya.
7. Lokasi pelayanan, yaitu lokasi pelayanan yang mudah diketahui dan dijangkau oleh masyarakat umum, diusahakan agar tidak terhalang, dan memiliki sarana prasarana yang memadai.

8. Komitmen kinerja, atau komitmen tertulis kepada titik layanan otoritas, dapat berbentuk "moto layanan" dan harus terbuka untuk umum.
9. Standar pelayanan, semua unit pelayanan publik wajib mengubah standar pelayanannya masing-masing sesuai dengan tugas dan kewenangannya dan mengumumkannya kepada publik sebagai jaminan keselamatan penerima pelayanan. Standar layanan bersifat realistis, jelas, dan mudah dipahami bagi penyedia layanan dan penerima layanan.
10. Informasi layanan. Setiap unit pelayanan pada instansi pemerintah wajib mengumumkan tata cara, persyaratan, biaya, waktu, standar, sertifikat/ikrar, motto pelayanan, lokasi, dan pejabat/pejabat penanggung jawab yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk melayani masyarakat.

Akuntabilitas pelayanan adalah kinerja pelayanan publik yang harus dipertanggungjawabkan baik kepada masyarakat maupun kepada atasan/petugas pelayanan pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Akuntabilitas pelayanan publik meliputi:

1. Akuntabilitas pelayanan publik merupakan pelayanan publik yang berbasis proses sesuai standar pelayanan/Undang-Undang/Janji, pertanggungjawaban terbuka, dan kompensasi, serta masyarakat dapat mengevaluasi dan mematuhi standar pelayanan/Undang-

Undang. Ada mekanisme/komitmen, akuntabilitas publik, kompensasi, masyarakat dapat dievaluasi, dan ada mekanisme akuntabilitas jika terjadi kehilangan pelayanan publik.

2. Akuntabilitas biaya pelayanan publik, yaitu pungutan yang dibebankan sesuai dengan ketentuan hukum. Pengaduan masyarakat terkait ketidakberesan biaya pelayanan publik harus ditangani oleh pejabat yang ditunjuk.
3. Persyaratan teknis dan administratif terkait akuntabilitas, kualitas, dan legalitas produk layanan publik harus jelas dan dapat dilacak. Prosedur dan mekanisme kerja harus dilakukan sesuai dengan persyaratan yang ditentukan. Barang dan jasa diterima dengan benar, tepat dan sah.

Tujuannya agar kegiatan pelayanan publik yang ada dapat dilaksanakan secara transparan dan bertanggungjawab sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Ruang lingkup mencakup pelaksanaan transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik yang ada dalam sistem pelayanan manajemen mutu yang dijalankan telah sesuai dengan yang dijalankan.

### **3. Kepedulian dalam Pelayanan**

Adanya perhatian dengan suasana yang bersahabat, senyum dan ceria, serta berusaha mengetahui keinginan publik untuk menanamkan raut dihargai dan dihormati seyogyanya dibangun adanya kepedulian bagi wajib pajak, terutama yang berhubungan dengan penanganan

keluhan Wajib Pajak sebagai bagian dari elemen masyarakat. Tujuannya untuk memastikan dilakukannya tindakan penanganan atas keluhan pelanggan yang diterima dengan cepat dan tepat untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor tentunya harus ramah kepada para wajib pajak. Petugas yang memiliki kepedulian, tidak ketus dan angkuh melainkan mampu merasakan yang orang lain rasakan dan berusaha untuk mengerti memahami keinginan, kemauan serta kebutuhan orang lain (Sitorus, 2009:89).

Ruang lingkupnya meliputi penerimaan, melakukan peninjauan dan penanganan keluhan yang diterima. Penanggung jawab bagian sales atau marketing. Rincian prosedur bahwa bagian sales atau marketing bertanggung jawab untuk menerima dan mencatat keluhan pelanggan yang masuk baik yang diterima bagian sales atau marketing maupun bagian lain. Keluhan pelanggan yang masuk dicatat pada formulir *customer complaint record*, yang ditandatangani bagian sales atau marketing. Keluhan pelanggan yang berhubungan dengan masalah pelayanan pelayanan publik wajib pajak pada Samsat Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah Kota Bogor dapat langsung di tangani. Sedangkan untuk masalah yang berhubungan dengan mutu produk atau proses pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor mendistribusikan *customer complaint record* yang dibuat kepada bagian yang terkait untuk ditangani bersama-sama dengan bagian yang

tersebut. Dalam hal ini, pegawai pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sabar di dalam memberikan pelayanan, terutama yang bersinggungan dengan masalah yang pelik dan memerlukan waktu penanganannya. Maka hubungan antar pegawai yang kurang baik, dapat memperburuk citra pelayanan (Sitorus, 2009:90).

Mengenai masalah yang perlu berhubungan secara langsung dengan pihak *customer* dan ditangani bersama-sama dengan bagian lainnya, bagian sales atau marketing bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan tindakan penyelesaian masalahnya dan mencatatkan tindakan koreksi yang diambil dalam formulir *customer complaint record*. Bagian pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor bertanggung jawab untuk memastikan tindakan koreksi dilakukan sampai selesai dan menyelesaikan masalah yang terjadi. hasil tindakan koreksi yang dilakukan tersebut kemudian dicatatkan dalam pormulir customer complainte record yang tersedia dan ditandatangani bagian sales atau marketing.

Untuk tindakan korektif yang perlu dilakukan secara internal, pada bagian yang sesuai, selesaikan masalah tersebut sesuai dengan tindakan korektif yang diambil sesuai dengan prosedur korektif dan pencegahan yang ada. *Customer complaint record* yang telah diselesaikan masalahnya kemudian didistribusikan kepada bagian yang terkait untuk ditanda tangani sebagian tanda mengetahui, dan kemudian disimpan sebagai arsip pada masing-masing bagian tersebut. Konteks ini,

pegawai pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor mampu menyelesaikan keluhan para wajib pajak secara handal.

#### **4. Kehandalan dalam Pelayanan**

Kecepatan memberikan pelayanan publik yang sejalan dengan perjanjian kepada wajib pajak dengan waktu yang dijanjikan tidak melenceng dapat meningkatkan kepuasan masyarakat. Maka kehandalan adalah ketepatan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan dengan segera, akurat, memuaskan serta tepat waktu (Sitorus, 2009:90). Setiap petugas pelayanan publik wajib pajak perlu diperlengkapi dengan keterampilan dan peralatan yang memadai agar masyarakat merasa puas atas jasa yang disediakan.

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) unit pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Indikator standar (IKM) Unit pelayanan instansi pemerintah, salah satu cara untuk mengukur kinerja instansi pemerintah adalah melalui pengukuran indeks kepuasan masyarakat (IKM). Indeks kepuasan masyarakat terdiri dari data dan informasi kepuasan masyarakat yang diperoleh dari pengukuran kuantitatif dan kualitatif pendapat masyarakat saat menerima pelayanan dari penyedia layanan publik, membandingkan harapan dan kebutuhan.

Pemerintah melalui keputusan Menpan Nomor. 25/KEP/M.PAN/2/2004 telah menyusun 16 indikator setandar penilaian (IKM) yang harus dilakukan instansi pemerintah, termasuk

pelayanan publik wajib pajak pada Samsat Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah Kota Bogor. Tentunya pegawai pada Samsat Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah Kota Bogor cepat di dalam menyelesaikan layanan. Seluruh Indikator setandar penilaian kehandalan dapat di ukur melalui setandar operasional prosedur (SOP) yang dijalankan. Untuk kepentingan mengukur IKM pelayanan publik wajib pajak pada Samsat Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah Kota Bogor adalah sebagai berikut:

1. Kejelasan prosedur pelayanan, yaitu kejelasan tahapan pelayanan dari langkah-langkah yang jelas dan pasti.
2. Kemudahan prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan
3. Kejelasan persyaratan pelayanan, yaitu kejelasan kepastian persyaratan yang perlu disiapkan konsumen (masyarakat)
4. Kesesuaian persyaratan sesuai dengan jenis pelayanan, artinya, persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk memperoleh suatu layanan tergantung pada jenis layanannya.
5. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu eksistensi & kepastian petugas yang menaruh pelayanan (nama, jabatan dan wewenang & tanggung jawabnya).

6. Keseriusan petugas dalam memberikan pelayanan mengenai kedisiplinan penanggung jawab yaitu konsistensi jam kerja terutama sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
7. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam pelaksanaan dan pelaksanaan tugas.
8. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
9. Kecepatan pelayanan, atau target waktu pelayanan, dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan oleh unit pelayanan.
10. Keadilan dalam menerima pelayanan, yaitu memberikan pelayanan tanpa membedakan golongan/status masyarakat penerima pelayanan.
11. Kesopanan dan keramahan petugas, termasuk sikap dan tindakan para petugas dalam melayani masyarakat dengan santun dan ramah, serta saling menghormati dan menghargai.
12. Biaya pelayanan yang wajar, yaitu keterjangkauan masyarakat pada tingkat penetapan harga yang ditetapkan oleh unit pelayanan.
13. Kepastian biaya pelayanan, yaitu rasionalitas antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan.
14. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

15. Kenyamanan lingkungan, yaitu syarat wahana & prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sebagai akibatnya bisa memberikan rasa nyaman pada penerima pelayanan.
16. Keamanan pelayanan, yaitu memastikan tingkat keamanan lingkungan dari unit pemberian layanan atau fasilitas yang digunakan, dan memastikan bahwa masyarakat dapat dengan nyaman menggunakan layanan terhadap risiko yang timbul dari kinerja layanan.

Langkah langkah penyusunan indeks kepuasan masyarakat mengenai pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Penilaian pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor melalui penyusunan indeks kepuasan masyarakat (IKM) dilakukan secara berkesinambungan secara periodik (per enam bulan atau satu tahun sekali). Karena itu instansi pemerintah harus menyiapkan secara khusus SDM yang menangani masalah ini. Pemantauan, evaluasi dan mekanisme pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebagai berikut:

1. Setiap pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor perlu menentukan atau menetapkan unit kerja tertentu yang dapat dipantau dan dievaluasi secara individual untuk implementasi penilaian indeks kepuasan masyarakat (IKM)

2. Melaporkan hasil pemantauan pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor kepada pimpinan instansi terkait sebagai bahan pengambilan kebijakan terkait peningkatan pelayanan publik.
3. Rencana dan tindak lanjut perlu dipublikasikan kepada masyarakat sehubungan dengan peningkatan transparansi pelayanan publik wajib pajak di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.
4. Dalam rangka pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, yang bersangkutan dapat melakukan konsultasi dengan kementerian PAN Cq. Deputi Bidang Pelayanan Publik.

Wakil manajemen mutu bertanggung jawab untuk membuat perencanaan pelaksanaan audit mutu internal dengan melakukan pemilihan auditor dan merencanakan waktu pelaksanaan audit untuk masing-masing bagian. Auditor dipilih dari personel yang telah mempunyai kualifikasi telah mengikuti pelatihan mengenai audit mutu internal dan tidak terpengaruh (independen) dengan bagian atau pihak yang akan di audit. Perencanaan audit dicatatkan dalam jadwal audit secara periodik untuk tiap-tiap bagian yang menjalankan sistem manajemen mutu. Rencana audit dicatatkan dalam jadwal audit internal untuk jangka waktu satu tahun dan ditanda tangani wakil manajemen mutu sebagai tanda penetapan. Jadwal audit didistribusikan tersebut kepada pihak-pihak yang terkait seperti auditor yang terpilih dan auditee (bagian yang akan diaudit). Berdasarkan jadwal yang ada,

auditor melakukan persiapan melaksanakan audit dan memastikan kesiapan pihak audit dengan melakukan konfirmasi terhadap waktu pelaksanaan audit dengan pihak auditee. Sesuai dengan waktu yang direncanakan, auditor akan melakukan audit dengan memeriksa pelaksanaan sistem manajemen mutu yang dijalankan apakah telah sesuai dengan prosedur-prosedur yang ada dan juga dengan persyaratan standard ISO 9000. Auditor akan mencatat hasil temuan penyimpangan pelaksanaan sistem manajemen mutu dalam laporan hasil audit dan kemudian menunjukkan kepada pihak auditee untuk mendapatkan persetujuannya.

Auditee menerima hasil temuan audit dan kemudian mendatangi laporan hasil audit sebagai tanda persetujuan. Berdasarkan temuan hasil audit tersebut, auditee menetapkan rencana tindakan koreksi yang akan dilakukan serta menetapkan lama waktu penyelesaian tindakan tersebut yang dicatatkan dalam lembaran laporan hasil audit yang sama, dan kemudian memberitahukan kepada pihak auditor. Auditee melaksanakan tindakan koreksi sesuai dengan rencana yang ada untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dan kemudian melaporkan kepada pihak auditor.

Sesuai dengan tindakan hasil koreksi yang ada, maka dilakukan pemeriksaan terhadap pelaksanaan tindakan koreksi tersebut auditor untuk mengetahui apakah tindakan koreksi telah dilakukan dengan tepat dan efektif. Hasil pemeriksaan atau audit tindak lanjut ini kemudian di catatkan auditor pada lembar laporan hasil audit untuk

masalah yang sama. Jika hasil tindakan koreksi telah dipenuhi maka auditor kemudian menutup laporan audit tersebut, tetapi jika hasil tindakan koreksi belum memenuhi penyelesaian masalah maka auditor belum menutup laporan tersebut dan jika perlu menambah waktu pelaksanaan tindakan koreksi yang diperlukan. Jika terjadi masalah yang timbul atas tindakan koreksi yang dilakukan, maka akan di selesaikan sesuai dengan prosedur tindakan koreksi dan pencegahan. Laporan hasil audit yang telah diselesaikan tersebut diserahkan kepada wakil manajemen mutu untuk disimpan dan dijadikan bahan dalam rapat tinjauan manajemen.

Pegawai pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor tepat waktu yang tidak lepas dari tindakan koreksi dan pencegahan. Tujuannya untuk memastikan bahwa tindak koreksi dilakukan untuk menyelesaikan masalah yang terjadi dan dilakukannya tindakan pencegahan agar potensi masalah yang mungkin terjadi dapat dihindari. Prosedur ini mencakup pelaksana tindakan koreksi dan tindakan pencegah terhadap masalah dan potensi masalah yang terjadi pada pelaksana sistem pelayanan yang berjalan. Tindakan koreksi dilakukan untuk menindaklanjuti masalah yang terjadi dalam sistem manajemen mutu yang dijalankan, selain dari hasil internal audit, produk yang tidak sesuai dengan keluhan wajib pajak yang dicatatkan dalam lembar tindakan koreksi dan pencegahan. Lembar ini diisi personal yang berhubungan dan menemukan masalah yang terjadi, dengan mencatatkan masalah, tanggal, lokasi terjadinya masalah dan tindakan

usulan tindakan yang perlu diambil sehingga diharapkan pelanggan atau Wajib Pajak mendapat kenyamanan.

## **5. Kenyamanan dalam Pelayanan**

Suasana yang sejuk dan menyenangkan, termasuk tempat parkir, dan suasana kantor dan ruang tunggu yang rapi yang bebas dari polusi dan pencaloan, dapat membantu wajib pajak merasa aman dan tidak was-was atau ragu ketika menerima proses layanan.. Menciptakan layanan yang nyaman membantu meyakinkan masyarakat umum. Maka petugas yang beraktivitas di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebaiknya memiliki pengetahuan yang luas, terlatih, terpercaya sehingga dapat memberikan kenyamanan kepada para Wajib Pajak. Tentunya pegawai pada Samsat Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Provinsi Wilayah Kota Bogor tidak perlu ragu di dalam mengambil keputusan. Jika terjadi kesalahan di dalam mengurus surat kendaraan, maka pegawai pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebaiknya menyediakan unit pengaduan yang senantiasa memberikan kenyamanan.

Adanya suasana yang nyaman harus diimbangi pula dengan keamanan, seperti kepastian petugas, kejelasan informasi pelayanan, dan kepastian atau ketepatan waktu pelayanan (Sitorus, 2009:91). Dalam hal ini, tentunya pegawai pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor memiliki kompetensi di dalam menjalankan tugas, terutama yang bersinggungan dengan dampak dari hubungan kerja.

Rivai dan Basri (2005:197) mengatakan bahwa: "Jika pegawai gagal dalam memahami dampak dari hubungan kerja, maka produktivitas dan kualitas tidak meningkat." Kesuksesan hubungan kerja juga tergantung kepada pengantisipasi masalah. Semakin banyak pegawai mengetahui hubungan kerja yang terjalin, maka semakin baik pula mereka mengantisipasi masalah yang terjadi. Maka pegawai pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor memberikan jaminan untuk setiap penyelesaian layanan sehingga kepercayaan semakin meningkat.

## **6. Kepercayaan dalam Pelayanan**

Nilai perekat bagi pegawai Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor yang dapat menjadi suatu keyakinan untuk menjadi ranah terpercaya lingkup suatu organisasi tidak lepas dari nilai integritas dalam mengatasi layanan yang menjadi harapan publik. Kepercayaan merupakan pembungkus atau perekat dari seluruh dimensi baik antara penyedia layanan maupun penerima layanan (Sitorus, 2009:92). Rivai dan Basri (2005:196) mengatakan bahwa: "Mitra internal harus memahami dan mampu berkomunikasi tentang keinginan dan harapan mereka antara satu dengan yang lain." Agar terjalin suatu jaminan kepercayaan, mitra internal diharuskan:

1. Memahami semua pihak di dalam hubungan kerja;
2. Memahami dan menjelaskan kebutuhan serta harapan dari semua pihak;

3. Berikan waktu pada semua partisipan untuk memahami nilai dari hubungan mitra kerja;
4. Menjelaskan tugas dan tanggung jawab di dalam hubungan kerja;
5. Mendorong mitra kerja untuk mendiskusikan masalah atau isu yang penting;
6. Menciptakan fokus untuk memastikan keadaan proaktif dan kolaborasi dalam memecahkan masalah layanan.

Kepercayaan Wajib Pajak di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor menjadi kunci sukses, tidak hanya dalam jangka pendek tetapi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini karena kepercayaan pelanggan memiliki nilai strategis bagi petugas Samsat. Aaker (1996:21) mengatakan bahwa: "Kepercayaan pelanggan terhadap jasa layanan merupakan salah satu aset terpenting yang sangat mahal nilainya karena untuk membangunnya banyak tantangan yang harus dihadapi serta membutuhkan waktu yang sangat lama". Maka pelayanan jasa pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dapat membuat kepercayaan merupakan inti utama yang harus tetap dijaga. Kepercayaan bagi pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dapat membuat citra positif di mata publik. Jika petugas pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor semakin adil, memberikan kemudahan, handal, nyaman dalam memberikan pelayanan publik wajib pajak serta peduli, maka semakin tinggi kepercayaan masyarakat

kepada penyedia layanan. Tetapi bila publik sudah hilang kepercayaan sulit membina ulang sehingga lambat laun dapat membangun krisis yang meresahkan masyarakat.

Pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, hanya realisasi layanan yang dijalankan relatif baik, terutama proses yang berhubungan dengan pelayanan utama samsat. Hal itu disebabkan karena hanya proses tersebut memiliki prosedur terdokumentasi yang ditetapkan pejabat yang berwenang. Kelompok proses lain tidak memiliki prosedur terdokumentasi atau walaupun memiliki prosedur tertulis (seperti diklat), tidak terintegrasi dengan proses lainnya. Akibatnya proses tersebut belum optimal, sehingga proses pelayanan publik wajib pajak untuk audit internal, pengukuran pelayanan, analisa dan data tindakan koreksi belum optimal. Proses pelayanan masih mempunyai peluang untuk ditingkatkan baik prosedur maupun kinerjanya. Prosedur yang ada saat ini masih terlalu global dan disajikan tidak terintegrasi antara alur, narasi dan standar (persyaratan). Secara keseluruhan belum ada pengukuran kinerja organisasi, kebijakan yang menggambarkan komitmen manajemen terhadap pelayanan publik belum ditetapkan, demikian pula sasaran pelayanan publik yang merupakan petunjuk arah sekaligus ukuran sukses pelayanan publik belum ditetapkan mengenai kualitas pelayanan publik di lihat dari hasil penelitian sehingga diperlukan teknologi yang tepat sarannya di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

#### **4.4 Implementasi Kebijakan Penyesuaian Dasar Kenaikan Tarif Pajak Kendaraan Bermotor**

Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor belum menjadikan cermin bagi suatu keberhasilan pelayanan publik Wajib Pajak ketiga tingkat kebocoran senantiasa terjadi sehingga memerlukan dukungan *technological capabilities* pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *technological capabilities* dapat menjadi bagian yang berpengaruh bagi keberhasilan pelayanan publik wajib pajak. Dalam pernyataan lain, dapat dikatakan bahwa *technological capabilities* dapat menjelaskan pelayanan publik.

Interpretasinya bahwa *technological capabilities* dapat berpengaruh langsung terhadap pelayanan publik. Berarti bahwa semakin baik *technological capabilities* semakin baik pula pelayanan publik. Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor terkadang masih menggunakan kecenderungan hanya menyangkut salah satu aspek. Sering kali ketika Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor menghadapi masalah teknologi, pilihan terhadap kebijakan yang ditempuhnya kurang begitu tepat, sehingga pada akhirnya tidak terjadi perbaikan mendasar atas teknologi yang dimiliki Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

Keadaan ini mengindikasikan bahwa kepuasan dengan teknologi pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, pelayanan publik wajib pajak yang dihasilkan dengan menggunakan teknologi yang dapat

dinikmati wajib pajak hendaknya dapat dikembangkan untuk menyesuaikan teknologi yang diperlukan Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Padahal saat itu diperlukan *technological capabilities* dalam upaya melakukan penataan kesesuaian teknologi, kemampuan produksi, dan kualitas teknologi informasi yang mendukung seluruh mata rantai layanan publik dengan tujuan untuk terciptanya ketepatan dan kecepatan pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

Mulyadi (2001:306) mengatakan bahwa: “Produktivitas jasa layanan pegawai sangat ditentukan teknologi yang tersedia bagi pegawai untuk melaksanakan tugasnya”. Kekinian dan kecanggihan teknologi yang tersedia bagi pegawai sangat ditentukan kondisi persaingan dan tuntutan kebutuhan wajib pajak. Jika kebutuhan wajib pajak telah dipenuhi dengan teknologi terkini dan terancang, jasa layanan yang dihasilkan Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor hanya dipilih pelanggan jika tersedia dengan teknologi yang setara dengan teknologi yang dibutuhkan. Ketertinggalan teknologi mengakibatkan penurunan produktivitas personel, yang pada gilirannya mempengaruhi kapabilitas pegawai dalam menyediakan *value* terbaik bagi pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, kepuasan wajib pajak atas teknologi dengan layanan yang diterima, mereka tentu puas dan menikmatinya. Kondisi sedemikian

Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor tentu menunjukkan perkembangan menggembirakan.

Perilaku pegawai pun di lingkungan Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dengan *technological capabilities* mulai berubah mengingat hasil layanan publik yang diberikan dapat mencapai nilai maksimal. Rivai dan Basri (2005:138) mengatakan bahwa: “Perubahan kondisi pegawai yang relatif mudah dilihat adalah dari segi perilaku, penguasaan teknologi, ragam kebutuhan pegawai, tingkat kehadiran dan perputaran pegawai yang semuanya itu berpengaruh pada produktivitas kerja”.

Pada ranah lain, implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor tidak semestinya dilakukan hanya tatkala Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor mengalami ketertinggalan atau gangguan teknologi. Di saat layanan pegawai Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor naik pun implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor bisa dilakukan supaya kenaikannya bisa bertahan lama.

Pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor telah mengalami beberapa kali perampingan prosedur di mana pegawai dari tiga instansi pemerintah duduk bersama membicarakan dan menentukan langkah prioritas utama. Dalam pelaksanaan teknisnya, instansi pemegang kewajiban memiliki otoritas untuk menerjemahkan dan mensosialisasikan perubahan teknologi

layanan publik yang mempengaruhi perangkat pegawai Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

Ketiga instansi pemerintah diberi kesempatan untuk memikirkan *platform* teknologi dalam jangka waktu tertentu, mulai dari perencanaan sampai evaluasi. Sudarmadji (1998:3) mengatakan bahwa: "Layanan publik yang selalu waspada dan melakukan perubahan teknologi yang sesuai dan mengantisipasi kemungkinan umumnya bisa melakukan peningkatan kemampuan produksi jasa layanan". Suatu pelayanan publik wajib pajak yang kurang menekankan unsur kebersamaan dalam jalur koordinatif pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor tentunya sulit untuk meningkatkan layanan publik yang prima. Di internal Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor, terlalu banyak jasa layanan dengan berbagai keunggulan serta nilai lebih yang ditawarkan di luar jalur kebijakan. Di pihak lain, untuk memasuki layanan dengan produktivitas kurang memadai diperlukan biaya cukup besar ketimbang mempertahankan prosedur yang berlaku. Keadaan ini mengindikasikan bahwa kemampuan perangkat Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dalam upaya meningkatkan produktivitas, kesesuaian jasa layanan dengan target, dan kemampuan jasa layanan hendaknya diperkuat teknologi yang memadai agar dapat meningkatkan kemampuan pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Segala alternatif pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor untuk mempertahankan layanan sudah ada, salah satunya adalah

melalui usaha meningkatkan kesetiaan. Usaha ini dapat mendatangkan sukses besar dalam jangka panjang.

Loyalitas wajib pajak merupakan kunci keberhasilan tidak hanya dalam jangka pendek, tetapi juga dalam jangka panjang. Hal ini karena loyalitas memiliki nilai strategis bagi pelayanan publik wajib pajak Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Aaker (1996:21) mengatakan bahwa: "Kesetiaan pelanggan terhadap jasa layanan merupakan salah satu aset terpenting yang sangat mahal nilainya karena untuk membangunnya banyak tantangan yang harus dihadapi serta membutuhkan waktu yang sangat lama termasuk di dalamnya pengaruh teknologi". Rivai dan Basri (2005:152) mengatakan bahwa: "Pengaruh teknologi sering dirasakan menimbulkan situasi yang dilematis." Tekanan untuk memanfaatkan teknologi yang canggih semakin kuat terutama dengan alasan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kemampuan produktivitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

Pemanfaatan teknologi dalam upaya meningkatkan produktivitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor semestinya menjadi bagian terpenting. Kesesuaian jasa layanan yang dihasilkan dengan target dan kemampuan jasa layanan dalam upaya meningkatkan jasa layanan terhadap publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Dengan adanya kemampuan pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor tentunya memiliki sejumlah keuntungan potensial.

Berbagai keragaman pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor memberikan keleluasaan adanya suatu restrukturisasi yang cepat dalam aktivitas para pegawai, dan secara potensial memberikan nuansa baru untuk individu pegawai dalam beraktivitas dengan sesama. Masing-masing bentuk keragaman ini dapat membuat sistem kerja di lingkungan Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor lebih harmonis.

Suatu bagian integral dari sistem teknologi pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor merupakan komitmen yang besar adanya kemampuan produksi jasa layanan dan pengembangan keahlian mereka di dalam memanfaatkan teknologi yang ada. Kemampuan teknologi pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor memberikan hasil yang positif hanya jika pegawai yang dilatih diberikan kesempatan untuk menggunakan keahlian untuk jasa layanan tersebut.

Disamping perlunya keahlian bagi pegawai, juga dibutuhkan perubahan struktur kerja, yaitu dengan memberikan kepada pegawai keleluasaan untuk melakukan segala sesuatunya dengan produktivitas jasa layanan pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor berbeda. Jasa layanan tidak hanya menunjukkan komitmen pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor terhadap pegawainya, tetapi juga memastikan bahwa fasilitas teknologi dilengkapi untuk aktivitas pegawai yang memiliki kualifikasi cukup tinggi, dengan memberikan sarana

teknologi informasi pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

Kemampuan organisasional sangat tergantung pada kapasitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dalam menghasilkan, mengubah dan menggunakan informasi yang dibutuhkan, untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi melalui sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya dan organisasi pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor dapat juga disebut sebagai kompetensi inti. Kompetensi organisasional menjelaskan tentang sumber daya spesifik dari suatu perusahaan dan kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk mengembangkan, memilih dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan *value* meliputi semua aset spesifik, pengetahuan, keahlian, dan semua kemampuan yang ditanamkan dalam struktur organisasi, teknologi, proses dan hubungan antar personal dan kelompok lingkup organisasi.

Bagi pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor yang memiliki suatu tim yang kuat dan tangguh, cenderung bisa mendapatkan hasil yang memuaskan. Sebaiknya untuk menyelaraskan kebijakan dengan pelayanan publik yang lebih mengedepankan unsur pembaruan sistem teknologi yang kapabel berhasil guna dan berdaya guna diperlukan indikator sebagai berikut:

1. Visi yang berani. Titik awal untuk kebijakan yang benar-benar sukses adalah pandangan yang berani tentang masa depan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mewujudkannya.
2. Rancangan yang sistematis. kebijakan memiliki dampak organisasi yang meluas dan tidak terbatas pada satu topik, proses, tugas, aktivitas, fungsi, atau unit organisasi.
3. Maksud dan mandat yang jelas. Organisasi perlu memulai kebijakan untuk tujuan tertentu dan menyadari bahwa hasil akhirnya adalah birokrasi yang sama sekali berbeda.

Metodologi yang spesifik. Proses kebijakan yang mencakup aspek yang berbeda, metodologi khusus adalah penting. Pemimpin dan karyawan yang menerapkannya perlu tahu persis apa yang terjadi pada setiap langkah proses. Tanpa keahlian khusus, proses restrukturisasi bisa berakhir berantakan. Pemimpin melaksanakan kebijakan perlu memiliki berbagai keterampilan dan kemampuan, termasuk kreativitas, visi yang berpengaruh, pengetahuan birokrasi yang mendalam, kepribadian yang baik, dan pemikiran yang cermat

# BAB V

## PENUTUP

---

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor berpengaruh terhadap pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi memberikan pengaruh terhadap kualitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.
2. Dimensi komunikasi berpengaruh terhadap pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Artinya, komunikasi merupakan bagian integral dari strategi layanan pegawai yang memiliki komitmen besar terhadap kejelasan informasi, sarana komunikasi, konsistensi/keseragaman informasi, dan kontinuitas pesan, sehingga kesuksesan strategi jasa layanan yang diberikan pegawai dapat meningkatkan peluang memperoleh kepercayaan pelanggan Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.
3. Dimensi sumber daya berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Artinya, keberhasilan pegawai jasa layanan dalam

meningkatkan kemampuan menjalankan tugas, kuantitas staf lapangan, ketersediaan pendanaan, dukungan fasilitas, dan kejelasan kewenangan, sehingga sumber daya menjadi sentral bagi terciptanya implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

4. Dimensi disposisi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Artinya, pemahaman pegawai, kemandirian pegawai, dan integritas pegawai sebagai dimensi disposisi menjadi bagian dari implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor dalam upaya menciptakan peningkatan pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.
5. Dimensi struktur birokrasi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor. Artinya, struktur organisasi, mekanisme pengambilan keputusan, peranan lembaga kontrol dan penempatan pegawai sebagai dimensi dari struktur birokrasi implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor menentukan setiap pelayanan publik wajib pajak dan membawa konsekuensi terhadap pegawai dan wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.

6. Pada implementasi kebijakan yang dikemukakan Edward III, meliputi dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi perlu ada penambahan aspek baru yaitu ketepatan teknologi atau *technological capabilities* dalam rangka memberikan respon kebijakan pelayanan publik wajib pajak.

## 5.2 Saran

Sejalan dengan kesimpulan di atas, maka disarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor semestinya jangan diarahkan hanya otonomi struktur kelompok kerja pegawai yang cenderung saling berkerja berdasarkan instruksi instansinya, tetapi jalur koordinasi semestinya menjadi terbuka untuk bijaksana dalam menciptakan integritas layanan publik.
2. Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor hendaknya dijadikan sarana yang memungkinkan dapat memberikan kontribusi efektif bagi pencapaian pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.
3. Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor semestinya diciptakan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan pegawai agar kondisi sikap perilaku mereka memiliki kecenderungan termotivasi untuk melakukan

produktivitas pelayanan publik wajib pajak yang penuh tanggung jawab.

4. Tuntunan dan kepercayaan atas pelayanan publik wajib pajak pada Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor hendaknya dijadikan momentum bagi upaya meningkatkan kepuasan wajib pajak, sehingga ada rasa prestasi kerja bagi individu pegawai di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.
5. Implementasi kebijakan penyesuaian dasar kenaikan tarif pajak kendaraan bermotor harus disesuaikan dengan kesiapan dan kesanggupan wajib pajak sehingga energi pegawai mengarah pada kestabilan pelayanan publik di Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor.
6. Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebaiknya melakukan pembinaan dan pengembangan pegawai yang lebih intensif dan sistematis dalam kerangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga diharapkan tercipta kondisi pegawai yang profesional dan mampu menghadapi layanan publik yang komprehensif.
7. Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai pemimpin bagi Samsat UPPD Provinsi Wilayah Kota Bogor sebaiknya mengangkat pegawai berdasarkan kriteria profesionalisme dan akuntabilitas.
8. Secara konseptual implementasi kebijakan dilakukan untuk meningkatkan pelayanan publik yang harus diberikan lembaga yang bersangkutan. Penelitian yang dilakukan memberikan informasi

bahwa sifat heterogen dari Samsat Kantor Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) seperti yang terdapat di Jawa Barat memerlukan analisis berbeda-beda. Konsep implementasi kebijakan sebaiknya tidak hanya diartikan dalam pengertian universal, tetapi juga dalam pengertian partikular yang dihubungkan dengan keadaan lembaganya. Artinya, konsep-konsep teoritis yang sifatnya umum tidak serta merta berlaku bagi semua lembaga satu atap yang pada kenyataannya berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David. 1991. *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press, Mc Millan Inc.
- Anderson, E. 1979. *Publik Policy Making*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Al-Rasyid, Harun, 1994, *Statistik Sosial*, Penyunting Teguh Krismantoroadji, Bandung: Program Pascasarjana Universitas Padjadaran.
- Bridgman, Peter dan Glyn Davis. 2004. *The Australian Policy Handbook*. Crows Nest: Alan and Unwin.
- Bromley. 1989. *The Policy Process as a Hierarchy* dan bukunya *Economic Interests and Institutions: The Conceptual Foundations of Public Policy*. New York: Johar Wiley and Sons, Inc.
- Dunn, William N. 2000. Analisis Kebijakan Publik, Yogyakarta: Hanidita Graha Widia.
- Drucker, Peter, F. 2000. *The Leader of The Future, Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Edwards III, George. C., 1980, *Implementing Public Policy*, Washington DC: Congressional Quartely Press.
- Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi Organisasi Modern*, Penerjemah Suryatim. Jakarta: UI Press.
- Grindle, Marilee, S., 1980, *Politics and Policy Implementation in the Third World*, New Jersey Princeton: Princeton University Press.
- Hicks, Herbert, dan Gullet. 1975. *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*, Penerjemah G. Kartasaputra. Jakarta: Bina Aksara.
- Ibrahim, Amin. 2008. Teori dan Konsep Pelayanan Publik serta Implementasinya. Bandung: Mandar Maju.
- Lester dan Stewart. 2000. *Basic of Structural Equation Modelling*, Sagu Publications; New Delhi.
- Lovelock, Cristopher. H. 1992. *Managing Service: Marketing, Opretions and Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs.

- Kaloh, J. 2002. *Mencari Bentuk Otonomi Daerah, Suatu Solusi dalam Menjawab Kebutuhan Lokal dan Tantangan Global*. Jakarta: Bhineka Cipta.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang: UNDIP.
- Mater, Van dan Horen, Van, 1974, *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- McClave. & Benson. 1988. *Statistics*. Third Edition. San Fransisco. Dellen Publishing. Company.
- Miller, Delbert C., 1983, *Handbook of Research Design and Social Measurement*. Fourth Edition. New York: Longman.
- Moenir, AS. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mueller, J. Daniel, 1986, *Measuring Social Attitudes*. Teacher College Press, 1234. New York: Amsterdam Avenue.
- Mulyadi. 2001. *Auditing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mustopadidjaja, 1998, *Manajemen Pembangunan Nasional Kebijakan Perencanaan Pelaksanaan dan Pengawasan*. Jakarta: LANRI.
- Nazir. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Riant. 2003. *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*, Jakarta: Gramedia.
- Parson, W. 1997. *Public Policy, An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Aldershot Edward Elgar Publishing United Kingdom.
- Putra, Fadilah. 2001. *Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rivai, Veithzal, dan Basri, Ahmad Fauzi Mohd. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sabatier, Paul A, and Mazmanian, Daniel A. 1983. *Implementation an Publik Policy*, Glenview. Illinois: Scot, Foreman, and Company.
- Sampara, Lukman. 1999. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: LAN Press.
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach: 2<sup>nd</sup> Edition*, Singapore: John Wiley & Sons Inc.

- Singarimbun, Masri, dan Sofian, Efendi, (Ed), 1995, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Sitorus, Monang. 2009. *Manajemen Pelayanan Publik*. Bandung: Unpad Press.
- Steers, Richard M. 1977. *Efektivitas Organisasi, (Organizational effectiveness, A. Behavioral View)*, Terjemahan Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga.
- Stoner, James AF., dan R., Edward, Freeman. 1994. *Manajemen*, Edisi kelima, Terjemahan Wilhelmus W. Bakowatun. Jakarta: Intermedia.
- Subarsono, AG. 2005. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto. Edi. 2007. *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Syamsi, Ibnu. 2000. *Pokok-pokok Kebijaksanaan, Perencanaan, Pemograman dan Penganggaran Pembangunan Tingkat Nasional dan Regional*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Sumaryana, Asep, Muhtar, Entang Adhy, Raharja, Sam'un Jaja dan Sukarno, Dedi. 2008. *Pendidikan dan Pelatihan "Implementasi Kebijakan Publik" Bagi Aparatur Kelurahan Karang Pamulang Kecamatan Cicadas Kota Bandung*. Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, LPM Unpad, Vol 18 No 13.
- Tachjan. 2006. *Implementasi Kebijakan*. Bandung: AIPI.
- Trilestari, Endang W. 2004. *Keikutsertaan Masyarakat dalam Membangun Kualitas Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi No. 1 Volume 1: 1-4.
- Tjiptono, Fandy. 1995. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- Udoji, Chief J.O. 1981. *The African Public Servant As a Public Administration Process*: Addis Abeba: African Association for Public Administration and Management.
- Wahab, Solichin, Abdul. 1997. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

———, 2001. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

## **DOKUMEN**

- Intruksi Bersama (Inber) No. INS/03M/X/1999 No.29 antara Menteri Dalam Negeri, Menteri Keuangan dan Kepala Kepolisian Republik Indonesia (RI) tentang Pelayanan Kantor Samsat tentang urusan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Surat Tanda Motor Kendaraan (STNK), dan pengurusan pelayanan Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB).
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum, Jakarta.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 88 dan 89 tahun 2002 tentang Kenaikan Harga Bahan Bakar Minyak
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonomi.
- Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 9 tahun 2004 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri no.22 tahun 2008 tentang Dasar Pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor.
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat no.7 tahun 2001 tentang Pajak Kendaraan Bermotor.
- Peraturan Daerah no.15 tahun 2000 tentang Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Jawa Barat.
- Peraturan Gubernur Jawa Barat no.15 tahun 2008 tentang perhitungan dasar pengenaan tarif pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor.
- Surat Keputusan Menteri Penerbitan Aparatur Negara (Menpan) no.18 tahun 1993 tentang Pelayanan Publik.
- Surat Keputusan Menteri Penerbitan Aparatur Negara no.24 tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Satu Pintu.
- Republik Indonesia, Undang-undang no.18 tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Republik Indonesia, Undang- undang no.34 tahun 2000 tetang perubahan dari undang-undang no.18 tahun 1997 Kewenangan Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Undang-undang Dasar Republik Indonesia 1945. Departemen Penerangan, 1971, Jakarta.

Undang-undang RI Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Jakarta.

Undang-undang RI Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Pusat dan Daerah, Jakarta.

Undang-undang RI Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Jakarta.

Undang-undang RI Nomor 34 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antar Pusat dan Daerah, Jakarta.

## PROFIL PENULIS



**Dr. Drs. H. Hidayat, M.Si.** lahir di Garut, 06 Oktober 1962. Sarjana Muda Akademi Administrasi Negara “Angkasa” tahun 1984. Sarjana Ilmu Administrasi Negara Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi “Angkasa” tahun 1986. Magister Ilmu Sosial/Ilmu Administrasi Universitas Padjadjaran Bandung tahun 1999. Doktor Ilmu Sosial/Ilmu Administrasi Universitas Padjadjaran Bandung tahun 2006. Ayah

dari 3 orang putra ini, selain sebagai akademisi adalah juga seorang konsultan kebijakan publik dan lingkungan hidup. Diantaranya ia aktif sebagai: Staf Ahli LAPI ITB dan Menjadi Dosen Tetap Sekolah Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Universitas Nurtanio Bandung. Pernah menjadi Dosen FISIP Universitas Katolik Parahyangan; Dosen Program Pascasarjana STIA LAN RI; dan Dosen Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia Medan. Karya yang telah diterbitkan, antara lain: *Dinamika Perkembangan Administrasi Publik* (2015), *Melejitkan Kinerja Pelayanan* (2016), *Manajemen Pembangunan Wilayah : Strategi dan Inovasi* (2021). Publish di Jurnal Internasional, antara lain: *The Readiness of Students for Entrepreneurship in the Era of ASEAN Economic Society* (2018), *Morning Assembly in Forming State Civil Apparatus' Character to Realize Bureaucratic* (2019), *Performance Evaluation of Regional People's Representative Council (DPRD)* (2020), *Discourse of single Presidential Candidate* (2020), *Commitment of Agricultural Extension to Organic Rice Crops in Agriculture Services Bandung Regency (Case Study in Ciparay District)* (2020), *Bureaucracy Transformation to Address Globalisation*

*Challenges* (2021), *The Quadruple Helix Strategy for Tourism Development (Case Study at Mekar Rahayu Village Margaasih District Bandung Regency)* (2021). Publish di Jurnal Nasional Terakreditasi, antara lain: *Implementasi Kebijakan Indeks Desa Membangun di Kecamatan Kutawaringin Kabupaten Bandung* (2021), dan masih banyak lagi karya lainnya.

ISBN 978-623-94738-4-6



9 786239 473846

