

**IMPLEMENTASI PERATURAN MENTERI  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 16  
TAHUN 2014 PADA JENIS PELAYANAN  
MUTASI OBJEK/SUBJEK PBB P-2**

**Studi Pada Unit Pelaksana Teknis Badan Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB di  
Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Skripsi  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**DEVI ZULFIATUZZAHRO  
145030401111059**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGAM STUDI PERPAJAKAN**

**MALANG**

**2018**

### TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 Pada Pelayanan Mutasi Objek/Subjek PBB P-2 Studi Pada Unit Pelaksana Teknis Badan Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung.

Disusun oleh : Devi Zulfiatuzzahro

NIM : 145030401111059

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Progam Studi : Perpajakan



Malang, 16 Juli 2018

Komisi Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Kartika Putri', is written over the printed name and NIP. The signature is stylized and fluid.

**Kartika Putri, K, SE, MSA, Ak, CA**

NIP. 19820103 201012 2002

### LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

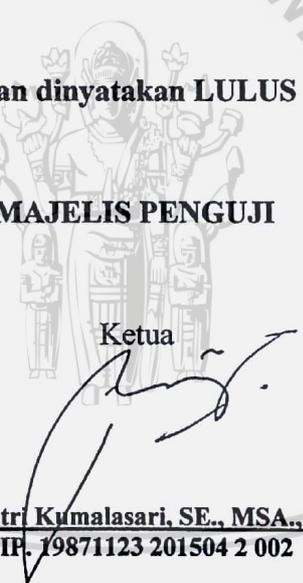
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Jumat  
Tanggal : 13 Juli 2018  
Waktu : 10.00 - 11.00 WIB  
Skripsi Atas Nama : Devi Zulfiatuzzahro'  
Judul : Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 Pada Pelayanan Mutasi Objek/Subjek PBB P-2 (Studi Pada UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB di Bapenda Kabupaten Tulungagung)

**Dan dinyatakan LULUS**

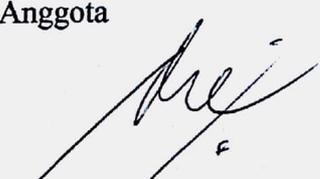
**MAJELIS PENGUJI**

Ketua



Kartika Putri Kumalasari, SE., MSA., Ak., CA  
NIP. 19871123 201504 2 002

Anggota



Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA  
NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota



Mirza Maulinarhadi, SE., MSA., Ak.  
NIP. 20120184 1211 2 000

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya Devi Zulfiatuzzahro' menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku Undang- Undang Nomor 20 tahun 2003, Pasal 25 Ayat (2) dan Pasal 70.

Malang, 6 Juli 2018



**Devi Zulfiatuzzahro**  
NIM. 145030401111059



# DEVI ZULFIATUZZAHRO

## Curriculum Vitae

### CONTACT

✉ devizu01@gmail.com  
☎ +62822-3206-6866  
🏠 Tulungagung District

### EDUCATION

#### BACHELOR OF TAXATION:

2018  
Brawijaya University  
Malang, Indonesia

### TECHNOLOGY SKILLS

Microsoft Office Suite  
Corel Draw Suite  
Prezi  
Zahir Accounting  
Tax Application

### LANGUAGE SKILL

Indonesia  
English

### SOCIAL

fb.me/devizu  
@devizu  
@devizu\_  
devizu

### PERSONAL DATA

Name : Devi Zulfiatuzzahro  
Place & Date of Birth : Tulungagung, 30 Januari 1996  
Gender : Female  
Religion : Moslem  
Height : 155 cm  
Weight : 45 kg  
Address : Pandansari Village, Tulungagung District  
Marital Status : Not Married  
Nationality : Indonesia  
Hobbies : Public Speaking & Singing

### CORE COMPETENCIES

Public Speaking  
Ability to relate to other  
Performance Analysis  
Teamwork  
Leadership  
Responsiveness  
Problem Solver  
Respectful  
Committed  
Passionet

### EXPERIENCE

1. Teaching Assistant at Faculty Of Administration Science, Brawijaya University  
Taxation Study Program | Feb 2017 - Sep 2017  
To help lecturers in the learning process in the classroom and provide an evaluation of students in taxation accounting. The activities undertaken are the depth of material given by the lecturer by giving the case study.
2. Chief Executive of training Organization "Administratio Choir" year 2017.
3. Marketing Division Staff at "Brawijaya Market Festival 5" Year 2016.
4. Marketing Division Staff at "Brawijaya Market Festival 4" Year 2016.
5. Event Division Staff at "ITSA 1 st National Conference" Year 2016.
6. Event Division Staff at "Malam Keakraban Program Studi Perpajakan" Year 2016.
7. Wardrobe Division Staff at "Musical Concert SHERINA" Year 2016.
8. Event Coordinator at "TAX DISCUSSION" Year 2015.
9. Wardrobe Division Staff at "ADMINISTRATIO CHOIR" Year 2015.

*Karya ini saya persembahkan terkhusus untuk kedua orang tua saya sebagai hasil dari karya tulis saya pada tugas akhir "skripsi" di perkuliahan saya.*

*Beliau yang telah mengkuliahkan saya di Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Tak lupa semangat yang sangat luar biasa dan do'a yang tak pernah terhenti.*

*Kedua, karya ini saya persembahkan untuk guru-guru saya yang telah mendidik Devi dari nol dengan membekali Devi ilmu-ilmu yang sangat bermanfaat.*

*Ketiga, karya ini saya persembahkan untuk kerabat, sahabat dan teman-teman saya atas segala semangat dan do'a yang telah diberikan kepada Devi.*

## RINGKASAN

Devi Zulfiatuuzzahro, 2018, **Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Pada Jenis Pelayanan Mutasi Objek/Subjek PBB P-2**. Kartika Putri Kumalasari, SE., MSA., Ak., CA.

---

Kualitas pelayanan publik merupakan produk yang paling penting dari sebuah instansi pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Terlebih pada instansi perpajakan, upaya pemberian pelayanan prima kepada wajib pajak dapat menjadi pilihan terbaik sebagai alat bersosialisasi kepada publik untuk menciptakan persepsi positif terhadap perpajakan. Baik buruknya suatu kualitas pelayanan ditentukan berdasarkan kepuasan dari penerima pelayanan dan bersifat subjektif.

Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) merupakan suatu alat untuk mengetahui tingkat kepuasan wajib pajak. Pelaksanaan SKM tersebut dapat menjadi bahan penilaian kinerja dan evaluasi kinerja bagi para aparatur pelayanan. SKM sesuai yang dimaksud di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 merupakan pedoman bagi seluruh instansi pemerintah dalam melaksanakan SKM.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dan hambatan-hambatan yang dialami oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan menggunakan tiga informan dengan teknik pengumpulan data wawancara dan dokumentasi. Uji validitas dan reliabilitas menggunakan triangulasi sumber untuk melihat tingkat konsistensi jawaban yang diberikan antara informan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Bapenda Kabupaten Tulungagung belum mengimplementasikan seluruh tahapan dan pasal yang termuat di PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 atas pelaksanaan SKM di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Selain itu, masih terdapat hambatan pada aspek komunikasi dan kecenderungan-kecenderungan implementasi kebijakan yang dialami oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung.



## SUMMARY

Devi Zulfiatuuzzahro, 2018, **Implementation of Regulation Of The Minister Of Manpower Apparatus And Bureaucratic Reform Number 16 Year 2017 on Type of Object/Subject Mutation Service of Land And Building Tax.**

Kartika Putri Kumalasari, SE., MSA., Ak., CA.

---

The quality of public services is the most important product of a government agency in the provision of public services. Especially in tax institutions, efforts to provide excellent service to taxpayers can be the best choice as a tool to socialize to the public to create a positive perception of taxation. The good and bad quality of a service is determined based on the satisfaction of the recipient of service and is subjective.

Public Satisfaction Survey (PSS) is a tool to know the level of taxpayer satisfaction. Implementation of the PSS can be a material performance appraisal and performance evaluation for service personnel. PSS as intended in the Regulation of the Minister of Manpower Apparatus And Bureaucratic Reform Number 16 Year 2017 is a guide for all government agencies in implementing PSS.

This research was aimed to describe and analyze the implementation of the Regulation of the Minister of Manpower Apparatus and Bureaucratic Reform Number 16 Year 2017 and the obstacles experienced by Regional Revenue Agency of Tulungagung Regency, or call Bapenda Tulungagung District in implementing. It is at Technical Implementation Unit of the Land and Building Tax Service And Custom Of Rights To Land and Building. This research use qualitative method, sure by using three informants with technique of collecting data using by interview and document. Validity and reliability of data was used triangulation of source, that is by seeing conformity of answer between three informants on the implementation of PSS.

This research came to conclusion that the Bapenda Tulungagung District has not implemented all the stages and articles contained in Regulation of the Minister of Manpower Apparatus and Bureaucratic Reform Number 16 Year 2017 on the implementation of PSS at Technical Implementation Unit of the Land and Building Tax Service And Custom Of Rights To Land and Building. In addition, there are still obstacles in communication aspects and policy implementation trends experienced by Bapenda Tulungagung District.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Pada Jenis Pelayanan Mutasi Objek/Subjek PBB P-2”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Perpajakan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Allah SWT yang telah memberikah kenikmatan sangat luar biasa sehingga peneliti dapat menyelesaikan hingga tahap akhir dalam keadaan sehat wal afiat.
2. Kedua Orang Tua peneliti, Bapak Abdul Kholiq dan Ibu Muwahidah yang tidak lelah dalam memberikan doa, semangat, motivasi dan segala pengorbanan baik dari segi moril maupun materil sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan jarak memisahkan.
3. Bapak Prof. Dr. Drs. Bambang Supriyono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieq, MBA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Administrasi Universitas Brawijaya.

5. Ibu Saparila Worokinasih, Dr, S.Sos, M.Si, selaku Ketua Program Studi Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
6. Ibu Kartika Putri Kumalasari, SE., MSA., Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang selalu sabar membimbing, meluangkan waktu dan memberikan saran perbaikan hingga skripsi ini terselesaikan.
7. Bapak Ir. Sigit Widiono Purwo, selaku Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung yang telah bersedia memberikan izin dan menyambut dengan baik untuk melaksanakan penelitian.
8. Bapak Anggit Enggar Y., S.Hum, Bapak Bambang Suchayono, S.Sos dan Mba Diyas yang telah bersedia menjadi narasumber dalam penelitian ini.
9. Seluruh staf UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB Kabupaten Tulungagung yang sangat menerima peneliti dari awal proses magang hingga penelitian.
10. Seluruh sanak keluarga yang selalu mendoakan peneliti untuk diberikan kemudahan dalam proses penyusunan skripsi hingga lulus nanti.
11. Semua sahabat-sahabat yang selalu memberikan motivasi dan mengingatkan Devi untuk tidak ngasih kendor dalam mengerjakan skripsi.
12. Teristimewa untuk teman-teman se-geng, mereka adalah: Benita Minggu Iga Kartika, Dwi Puji Rahayu, Filly Maulidina, Hayu Rahma Masita, Risky Novasari, Sella Rendha Agustina, yang selalu bersama dalam susah dan duka menghadapi kehidupan kampus dan Kota Malang.
13. Terkhusus untuk Ulfa Fauziah, sahabat sejak berada di MAN 2 Tulungagung yang selalu ada dalam segala kondisi entah saat di rumah maupun di Malang.

14. Terspesial untuk M.Thoriquus Syafi'i yang tidak pernah berhenti mendokan mulai dari awal proses perkuliahan hingga tahap akhir dan yang tidak pernah lelah memberikan semangat dan saran dalam bertindak dan berperilaku.
15. Teman-teman sebimbimbing, yang saling meng-*support* satu sama lain dan hadir dalam setiap forum bimbingan.
16. Seluruh teman-teman dan kakak tingkat yang telah untuk memberikan semangat dan doanya untuk peneliti.
17. Terima kasih juga kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 6 Juli 2018

Peneliti

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
MOTTO.....	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	v
RINGKASAN .....	vi
SUMMARY .....	vii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	12
B. Perumusan Masalah .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Kontribusi Penelitian .....	14
E. Sistematika Penulisan.....	
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>17</b>
A. Tinjauan Empiris .....	24
B. Tinjauan Teoritis .....	24
1. Pajak .....	24
a. Pengertian Pajak .....	25
b. Asas-asas Perpajakan.....	27
c. Pengelompokan Pajak.....	28
2. Pajak Daerah.....	28
a. Pengertian Pajak Daerah.....	28
b. Jenis-jenis Pajak Daerah.....	30
3. Pajak Bumi dan Bangunan.....	30
a. Pengertian Pajak Bumi dan Bangunan.....	31
b. Objek PBB P-2.....	32
c. Bukan Objek PBB P-2.....	33
4. Pelayanan Publik.....	33
a. Pengertian Pelayanan Publik.....	35
b. Klasifikasi Pelayanan Publik.....	36
c. Asas-Asas Pelayanan Publik.....	37
5. Kualitas Pelayanan Publik.....	37
a. Pengertian Kualitas Pelayanan.....	38
b. Hubungan Kualitas Pelayanan dengan Kepuasan.....	39
6. Survei Kepuasan Masyarakat.....	39



a. Konsep Kepuasan Pelanggan .....	41
b. Survei Kepuasan Masyarakat.....	43
c. Ruang Lingkup Survei Kepuasan Masyarakat....	44
d. Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat.....	45
7. Implementasi Kebijakan Publik.....	45
a. Konsep Implementasi Kebijakan Publik.....	48
b. Pendekatan Implementasi <i>Top Down</i> .....	
c. Model Implementasi Kebijakan George Edwards.....	49
Edwards.....	54
C. Kerangka Berfikir .....	
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	<b>58</b>
A. Jenis Penelitian .....	59
B. Fokus Penelitian .....	60
C. Lokasi Penelitian .....	61
D. Satuan Kajian ( <i>Unit of Analysis</i> ).....	62
E. Jenis Sumber Data .....	64
F. Teknik Pemilihan Informan.....	65
G. Teknik Pengumpulan Data.....	67
H. Instrumen Penelitian .....	69
I. Analisis Data .....	72
J. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	
<b>BAB IV PEMBAHASAN</b>	<b>76</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	76
1. Gambaran Umum Kabupaten Tulungagung.....	76
a. Luas dan Batas Wilayah.....	77
b. Keadaan Geografis Kabupaten Tulungagung.....	78
c. Keadaan Topografi Kabupaten Tulungagung.....	78
d. Jumlah Penduduk Kabupaten Tulungagung.....	
2. Gambaran Umum Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung.....	80
a. Sejarah Singkat.....	81
b. Tugas dan Fungsi.....	81
c. Struktur Organisasi.....	83
d. Kepegawaian.....	
B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian.....	
1. Bagaimana Bapenda Kabupaten Tulungagung mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2.....	84
a. Tahapan pelaksanaan survei kepuasan masyarakat (perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pengolahan dan penyajian hasil).....	84
	86



1) Tahap Perencanaan.....	91
2) Tahap Persiapan.....	96
3) Tahap Pelaksanaan.....	98
4) Tahap Pengolahan.....	100
5) Tahap Penyajian dan Pelaporan.....	
b. Pengimplementasian pasal-pasal PERMENPAN dan RB Nomor 16 tahun 2014.....	104
1) Pasal 1.....	106
2) Pasal 2.....	109
3) Pasal 3.....	110
4) Pasal 4.....	113
5) Pasal 5.....	
2. Hambatan yang dialami Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.....	117
a. Komunikasi.....	118
b. Sumber-sumber.....	123
c. Kecenderungan-kecenderungan.....	128
d. Struktur Birokrasi.....	137
140	
C. Analisis Data.....	
1. Bagaimana Bapenda Kabupaten Tulungagung mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2.....	140
a. Tahapan pelaksanaan survei kepuasan masyarakat (perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pengolahan dan penyajian hasil) ....	140
1) Tahap Perencanaan.....	147
2) Tahap Persiapan.....	151
3) Tahap Pelaksanaan.....	154
4) Tahap Pengolahan.....	156
5) Tahap Penyajian dan Pelaporan.....	157
b. Pengimplementasian pasal-pasal PERMENPAN dan RB Nomor 16 tahun 2014.....	160
1) Pasal 1.....	161
2) Pasal 2.....	162
3) Pasal 3.....	163
4) Pasal 4.....	164
5) Pasal 5.....	166
2. Hambatan yang dialami Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di	



UPTB	Pelayanan	PBB	P-2	dan	168
BPHTB.....					170
a.	Komunikasi.....				173
b.	Sumber-sumber.....				177
c.	Kecenderungan-kecenderungan.....				182
d.	Struktur Birokrasi.....				
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>				<b>185</b>
A.	Kesimpulan .....				192
B.	Saran .....				

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.1	Pengajuan Pelayanan WP PBB P-2.....	10
2.1	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Sekarang.....	21
3.1	Cara <i>Coding</i> .....	71
4.1	Jumlah Desa/Kelurahan Menurut Kecamatan Tahun 2011.....	76
4.2	Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan di Kabupaten Tulungagung Tahun 2016.....	79
4.3	Kepegawaian Menurut Golongan.....	83
4.4	Kepegawaian Menurut Tingkat Pendidikan.....	83
4.5	Jenis-jenis Pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.....	145



## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
2.1	Sekuensi Implementasi Kebijakan.....	47
2.2	Kerangka Berfikir.....	57
3.1	Komponen dalam Analisis Data.....	69
4.1	Struktur Organisasi Bapenda Kabupaten Tulungagung.....	82
4.2	UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB Kabupaten Tulungagung.....	85



## DAFTAR LAMPIRAN

### No Judul

- 1 Pedoman Wawancara
- 2 Transkrip Pra Riset
- 3 Transkrip Wawancara Informan 1
- 4 Transkrip Wawancara Informan 2
- 5 Transkrip Wawancara Informan 3
- 6 Matriks Hasil Penelitian dengan Teori
- 7 Curriculum Vitae



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Negara merupakan masyarakat politik yang mempunyai sistem hukum yang berlaku umum dan suatu pemerintah yang independen dan terorganisir yang mengontrol semua orang yang bermukim pada suatu wilayah tertentu (Znaniecki dalam Hamdi, 2014). Secara teoritis sedikitnya ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayan masyarakat (*publik service function*), fungsi pembangunan (*development function*) dan fungsi perlindungan (*protection function*) (Hardiyansyah, 2011). Lebih kompleks, fungsi negara menurut Ole Borre & Michael Goldsmith dalam Hamdi (2014) menyebutkan paling tidak negara melaksanakan empat fungsi utama, yaitu:

“Pertama, negara sangat berkepentingan dengan persoalan pertahanan untuk melindungi dan membangun wilayah negara. Kedua, dalam suasana bangsa yang terjaga dan rakyat yang terbangun, maka fungsi negara berikutnya adalah menjamin terciptanya rasa aman bagi masyarakat. Ketiga, yakni fungsi kesejahteraan. Keempat, menurut Ole Borre & Michael Goldsmith fungsi berkaitan dengan legitimasi ideologi dan simbol”.

Beragamnya fungsi negara maka negara membutuhkan sarana untuk melaksanakan fungsi-fungsi tersebut. Sarana yang digunakan oleh pemerintah dalam melaksanakan fungsi-fungsi negara tersebut melalui kebijakan publik. Kebijakan publik pada dasarnya merupakan sarana

sekaligus pembingkai pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan. Dengan sifat ini, kebijakan publik merupakan gambaran dari arah dan isi pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan tersebut (Hamdi, 2014). Menurut Agustino (2016), perlunya sebuah kebijakan karena manfaat yang diperoleh dari kebijakan tidak dapat dipungkiri lagi, Agustino menambahkan, tidak ada satupun masalah, gejala, atau fenomena yang bersifat publik yang tidak diselesaikan oleh kebijakan.

Menurut Nugroho (2017) kebijakan publik yang ada di Indonesia berdasarkan wilayahnya terbagi atas kebijakan nasional dan kebijakan daerah. Nugroho mengelompokkan sektor kebijakan tersebut meliputi:

- (1) kebijakan politik, termasuk dalam kebijakan politik dalam negeri dan *national security*,
- (2) kebijakan sosial, yaitu pendidikan, kesehatan, perumahan, keamanan sosial,
- (3) ekonomi, mulai dari moneter, *riil*, perdagangan, fiskal hingga keuangan dan perbankan, dan
- (4) infrastruktur, yaitu yang bersifat strategis dan pendukung, adalah menciptakan manusia unggul dan organisasi unggul dari negara bersangkutan.

Adapun demikian, dari keempat sektor kebijakan negara diatas, Ole Borre & Michael Goldsmith dalam Borre & Scarbrought dan Hamdi (2014) menegaskan, faktor penting bagi negara untuk menciptakan suatu negara kesejahteraan, yakni pertumbuhan ekonomi. Sehingga lebih luas dalam pengelompokan kebijakan berdasarkan sektor diatas lebih berorientasi pada kegiatan-kegiatan ekonomi (Abidin, 2012). Salah satu kebijakan yang termuat pada sektor kebijakan ekonomi adalah kebijakan fiskal. Kebijakan fiskal adalah kebijakan untuk mempengaruhi produksi masyarakat, kesempatan kerja dan inflasi, dengan menggunakan instrumen pemungutan

pajak dan pengeluaran belanja (Mansury, 1999 dalam Lutfi, Inayati, Hendrawan, dan Rosdiana, 2013).

Secara lebih rinci fungsi kebijakan fiskal yang dijalankan oleh pemerintah adalah fungsi alokasi, fungsi distribusi, fungsi stabilisasi dan fungsi regulasi (Rosdiana dan Irianto, 2014). Rosdiana dan Irianto menambahkan, salah satu bagian dari kebijakan fiskal yang mempunyai fungsi alokasi, distribusi, stabilisasi dan regulasi maupun kombinasi antara keempatnya adalah pajak. Pajak memiliki peranan yang sangat penting pada pendapatan negara. Hal itu dapat dibuktikan dalam penyusunan format APBN yang mencerminkan kebijakan fiskal secara nasional meliputi pendapatan negara dimana salah satunya terdiri atas penerimaan pajak (Halim, Bawono dan Dara, 2016). Halim, et al melanjutkan, pajak dapat memberikan sumbangan terbesar dalam penerimaan negara, kurang lebih 60-70 persen penerimaan pajak memenuhi postur APBN yang menjadikan pajak berfungsi *Budgetair*.

Tidak hanya pada suatu negara, pajak mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan suatu daerah, khususnya dalam pembangunan karena pajak merupakan sumber pendapatan daerah terlebih dengan makin kuatnya kedudukan daerah yang bersifat *auto noom* (Zuraida, 2013). Peranan pajak di suatu daerah, dapat digambarkan dari pajak di Provinsi Jawa Timur yang berkontribusi besar terhadap penerimaan daerah dalam suatu anggaran pendapatan daerah. Menurut pernyataan juru bicara

Fraksi PKS Jawa Tiimur, Ir Artono di sidang rapat paripurna penetapan APBD 2017 pada hari Kamis 10 November 2016, Beliau menyatakan:

“Guna meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Provinsi Jawa Timur, yaitu Pemprov didorong mengoptimalkan sumber penerimaan melalui kegiatan penghimpunan data objek dan subyek pajak daerah, serta retribusi daerah. Penentuan besarnya pajak daerah dan retribusi daerah yang terhutang sampai pada penagihan pajak daerah dan retribusi daerah kepada wajib pajak, dan retribusi pajak serta pengawasan penyetorannya” (<http://jatimprov.go.id>, diakses pada 2 Desember 2017).

Melihat pentingnya peranan pajak di pusat dan daerah maka berdasarkan lembaga pemungutnya, pajak terbagi atas dua, yaitu pajak pusat dan pajak daerah (Mardiasmo, 2009). Salah satu jenis Pajak Daerah yang mampu berkontribusi besar kepada daerah khususnya pada Daerah Kabupaten/Kota adalah Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P-2) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB). Hal ini dapat dibuktikan dengan manfaat pengalihan PBB P-2 dan BPHTB dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah Daerah dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Sebagaimana yang dimuat pada Media Keuangan Vol V No 40/Desember/2010, hal 8 dalam [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id) yang diakses pada 13 Januari 2018, Walikota Surabaya, Ir Tri Rismaharini, MT menyatakan, bahwasanya pada tahun 2010, PAD Kota Surabaya hanya Rp 1 Triliun, di Tahun 2011, PAD Kota Surabaya akan menjadi 2 Triliun. Beliau menambahkan bahwa penyebab kenaikan PAD tersebut berasal dari PBB dan BPHTB.

Adapun demikian, meskipun telah diketahui peranan dan manfaat pajak, namun tidak diiringi dengan sikap Wajib Pajak yang baik (patuh). Saat ini, ada pemikiran dari segelintir masyarakat yang melontarkan gagasan/pemikiran untuk tidak membayar pajak. Mereka berpendapat bahwa karena meskipun sudah membayar pajak, namun mereka merasa tidak mendapatkan/merasakan *benefit* (manfaat) apa pun dari pemerintah (Rosdiana dan Irianto, 2014).

Keengganan Wajib Pajak untuk tidak membayar pajak diatas dapat dilatar belakangi oleh adanya unsur pajak yang memaksa dan tidak mendapatkan timbal balik atau kontraprestasi secara langsung bagi Wajib Pajak. Hal itulah yang menyebabkan rendahnya tingkat kepatuhan Wajib Pajak. Padahal, untuk mendongkrak peningkatan penerimaan negara melalui sektor pajak, dibutuhkan partisipasi aktif dari Wajib Pajak untuk memenuhi segala kewajiban perpajakannya dengan baik (Sari, 2013). Pemerintah yang sekaligus bertindak sebagai Fiskus perlu untuk melakukan upaya-upaya dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak serta merubah pemikiran yang miring terhadap perpajakan.

Upaya untuk memancing Wajib Pajak agar patuh maka memerlukan suatu alat yang dapat menarik minat wajib pajak tersebut. Salah satu upaya yang dapat ditempuh yaitu melalui pemberian pelayanan yang baik kepada para Wajib Pajak. Pentingnya pelayanan terhadap pajak telah dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andreas dan Savitri (2015: 168) dengan judul “*The Effect of Tax Knowledge, Expediency of Tax ID Number*

*and Service Quality on Taxpayers Compliance With Taxpayers Awareness as Mediating Variables*". Hasilnya menunjukkan kualitas pelayanan mempengaruhi kesadaran perpajakan. Selanjutnya, kesadaran pajak mempengaruhi kepatuhan pajak.

Upaya pemerintah dalam mengatur pelayanan telah dituangkan ke dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Undang-Undang tersebut membahas pengertian pelayanan publik secara mendetail yang meliputi: penyelenggaraan pelayanan publik, organisasi penyelenggara pelayanan publik, pelaksana pelayanan publik serta hak dan kewajiban bagi penyelenggara pelayanan publik dan masih banyak lagi. Adapun yang dimaksud dengan pelayanan publik sesuai Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Pasal 1 Ayat (1), sebagai berikut:

“Kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.”

Menindak lanjuti dari Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik tersebut, pada Pasal 15 Ayat (E) mengatur mengenai kewajiban penyelenggara pelayanan publik dimana salah satu kewajiban bagi penyelenggara pelayanan publik yaitu, memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas penyelenggara pelayanan publik. Hal ini berarti bahwa, setiap penyelenggara pelayanan publik yang

ada di Pemerintah Pusat/Daerah tidak hanya menyelenggarakan dan melaksanakan pelayanan publik, namun juga dituntut dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat sesuai dengan asas penyelenggara pelayanan publik.

Adapun upaya untuk mengetahui bagaimana kualitas pelayanan maka perlu disusun indeks kepuasan (Zen, 2010). Salah satu yang menyebabkan kualitas pelayanan diukur dari kepuasan masyarakat karena penilaian kualitas pelayanan dapat bersifat subjektif. Masing-masing individu memiliki tingkat persepsi yang berbeda atas apa yang diterima dan dirasakan. Pemerintah, untuk mengetahui kualitas pelayanan yang diselenggarakan oleh organisasi-organisasi penyelenggara pelayanan publik telah membuat sebuah kebijakan melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (KEPMENPAN) Nomor KEP/25/MPAN/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah yang kemudian diperbaharui dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik (yang selanjutnya disebut PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014).

Perubahan dari KEPMENPAN Nomor KEP/25/MPAN/2/2004 menjadi PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 tersebut tercantum pada Bab 1 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dimana KEPMENPAN Nomor KEP/25/MPAN/2/2004 yang sebelumnya belum

mengacu pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pembentukan Peraturan Perundangan. Adapun perubahan ruang lingkup yang digunakan dalam menilai kualitas pelayanan publik dalam PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, adalah: (1) Persyaratan, (2) Prosedur, (3) Waktu pelayanan, (4) Biaya/Tarif, (5) Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan, (6) Kompetensi Pelaksana, (7) Perilaku Pelaksana, (8) Maklumat Pelayanan, (9) Penanganan pengaduan, saran dan masukan.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung (yang selanjutnya disebut Bapenda), berperan sebagai Fiskus dalam penerimaan dan pengelolaan pajak daerah di Kabupaten Tulungagung. Bapenda dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak PBB P-2 dan BPHTB telah membentuk suatu unit pelayanan tersendiri yaitu, Unit Pelaksana Teknis Badan Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB (yang selanjutnya disebut UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB). UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB merupakan unit pelayanan yang dibentuk memisah dari seksi-seksi di dalam Bapenda (Bapenda Kabupaten Tulungagung, 2017).

Bapenda Kabupaten Tulungagung telah melakukan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan yang diberikan oleh para Fiskus di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Bapenda telah mengacu pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik sejak tahun 2014. Hasil pencapaian SKM sampai pada

tahun 2017 sebesar 86,56% dengan kinerja unit berada dalam mutu pelayanan B dengan kategori BAIK secara menyeluruh (Laporan SKM Bapenda, 2017).

Fenomena lain yang ditemukan adalah keadaan di lapang hingga akhir tahun 2017 tidak sesuai dengan hasil SKM. Fenomena menggambarkan bahwa, pelayanan yang diberikan UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB belum seluruhnya baik. Hal tersebut tergambar dari permasalahan-permasalahan eksternal yang muncul dari sikap wajib pajak PBB P-2. Berikut pernyataan Bapak Ari selaku salah satu staf bagian pelayanan PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB yang ditemui pada hari Rabu, tanggal 3 Januari 2018:

“Permasalahan yang sering terjadi di pelayanan PBB P-2, karena BPHTB jarang mendapat masalah karena pelayanannya dapat diselesaikan dalam satu hari jadi WP tidak perlu menunggu. Permasalahan di PBB biasanya, wajib pajak sering mengajukan komplain kepada para petugas karena proses berkas pelayanan yang tidak kunjung selesai dan sering melewati dari jangka waktu penyelesaian pelayanan yang sudah dijanjikan. Permasalahan selanjutnya adalah wajib pajak sering bolak-balik ke kantor karena persyaratan pengajuan yang kurang yang masih harus dilengkapi oleh wajib pajak.”

Terkait permasalahan proses pelayanan yang lama, telah diperkuat dengan data penyelesaian pelayanan pada akhir tahun 2016 dan 2017 untuk pengajuan pelayanan PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Data dibawah ini memperlihatkan bahwa pengajuan pelayanan PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB belum terselesaikan seluruhnya atau dalam kategori masih dalam proses disetiap akhir tahun.

Tabel 1.1 Pengajuan Pelayanan WP PBB P-2 s/d Desember Tahun 2016 &amp; 2017

No.	Jenis Pelayanan	Masuk (OP)		Selesai (OP)		Dalam Proses (OP)	
		2016	2017	2016	2017	2016	2017
1.	Pendaftaran Obyek Baru	134	138	129	138	5	-
2.	Mutasi Objek/Subjek Pajak	7.601	7.345	6.739	7.201	862	144
3.	Pembetulan SPPT / SKP / STP	406	203	405	201	1	2
4.	Pengurangan / Pembatalan SPPT / SKP	207	135	201	134	6	1
5.	Permintaan Salinan SPPT / SKP	224	341	219	341	5	-
6.	Keberatan atas Penunjukan sebagai Wajib Pajak	-	-	-	-	-	-
7.	Keberatan atas Pajak Terhutang	236	314	211	310	25	4
8.	Pengurangan atas Pajak Terutang	42	44	42	44	-	-
9.	Restitusi	7	3	1	3	6	-
10.	Kompensasi	-	2	-	1	-	1
11.	Pengurangan atas Denda Administrasi	1	-	1	-	-	-
12.	Penentuan Kembali Tanggal Jatuh Tempo Pembayaran	-	-	-	-	-	-
13.	Penundaan Tanggal Jatuh Tempo Pengembalian SPOP	-	-	-	-	-	-
14.	Pemberian Informasi Umum dan Informasi Khusus	539	584	539	581	-	3
	(Surat Keterangan NJOP)						-
Jumlah		9.397	9.109	8.487	8.954	910	155
Prosentase				90,3%	98,3%	9,7%	1,7 %

Sumber: Laporan Perkembangan Pelayanan PBB P-2 s/d Desember Tahun 2016 & 2017.

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa keterlambatan pelayanan masih terjadi. Adapun terkait keterlambatan pelayanan dan jumlah pengajuan pelayanan yang paling banyak terdapat pada pengajuan pelayanan mutasi

objek/subjek pajak. Dapat dilihat dari data pelayanan yang masih dalam proses pada akhir tahun yang paling banyak terdapat pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek pajak. Kita dapat menyimpulkan, bahwa kualitas pelayanan pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek pajak masih rendah dimana menurut PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, belum terpenuhi untuk ruang lingkup waktu pelayanan yang baik.

Keadaan diatas menimbulkan pertanyaan tersendiri bagi peneliti dimana pencapaian hasil SKM sudah dalam kategori BAIK, namun keadaan dilapang masih terdapat permasalahan hingga akhir tahun 2017 dan permasalahan tersebut cenderung sama sejak tahun 2016. Menarik tentunya untuk mengetahui lebih lanjut, bagaimana Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik. Hal itu dikarenakan menurut Wahab (2015), sebuah pengimplementasian kebijakan atau peraturan dapat bernilai berhasil dan gagal. Wahab melanjutkan, implementasi yang tidak berhasil biasanya terjadi ketika suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun mengingat kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan. Berdasarkan pemaparan fenomena diatas, dalam kesempatan ini peneliti akan melakukan penelitian lebih lanjut ke dalam skripsi yang berjudul **“IMPLEMENTASI PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI**

## **BIROKRASI NOMOR 16 TAHUN 2014 PADA PELAYANAN MUTASI OBJEK/SUBJEK PBB P-2”.**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang yang telah diuraikan diatas, terdapat beberapa rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Bagaimana Bapenda Kabupaten Tulungagung mengimplementasikan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 pada pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB?
2. Apa saja hambatan yang dialami Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 pada pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan PERMENPAN Nomor 16 Tahun 2014 pada pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.
2. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis hambatan yang dialami Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam

mengimplementasikan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 pada pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

##### 1. Aspek teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam menyederhanakan pemahaman mengenai teori-teori tentang kualitas pelayanan publik. Selain itu, penting untuk memahami kualitas pelayanan pada pelayanan Pajak Daerah.

##### 2. Aspek Praktis

###### a. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung

Sebagai penyelenggara pelayanan publik di Kabupaten Tulungagung, penelitian ini diharapkan dapat memberikan perbaikan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan peningkatan kualitas pelayanan khususnya di bidang Pajak Daerah.

###### b. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya guna untuk referensi perbaikan di penelitian selanjutnya dan diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kualitas pelayanan publik di sektor Pajak.

c. Bagi masyarakat

Penelitian ini sangat besar harapan dapat bermanfaat bagi masyarakat luas dimana masyarakat mendapatkan wawasan lebih mengenai kualitas pelayanan publik di sektor Pajak Daerah sehingga masyarakat dapat lebih proaktif lagi dalam menyikapi bentuk-bentuk pelayanan publik yang ada di berbagai instansi perpajakan.

**E. Sistematika Penulisan**

**BAB I : PENDAHULUAN**

Bab pertama dalam penelitian ini akan terlebih dahulu membahas mengenai pendahuluan, yang berisi tentang latar belakang penelitian, termasuk fenomena yang ditangkap oleh peneliti pada objek penelitian, rumusan masalah ditentukan oleh peneliti, tujuan penelitian, kontribusi yang diharapkan bagi peneliti serta sistematika penulisan pada penyajian isi skripsi.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab selanjutnya, membahas mengenai tinjauan pustaka. Isi dari tinjauan pustaka meliputi tinjauan empiris yang berasal dari penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan referensi dan tinjauan teoritis dengan menggunakan teori-teori yang berkaitan dengan judul penelitian yang dapat

digunakan sebagai acuan untuk mengkaji penelitian lebih lanjut.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ketiga, menjelaskan tentang metodologi penelitian yang digunakan. Metodologi yang digunakan dalam penelitian nanti menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Adapun lokasi penelitian yang diambil terdapat di Unit Pelayanan Teknis Badan Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.

### **BAB IV : PEMBAHASAN**

Bab keempat, menjelaskan mengenai hasil penelitian yang telah dikumpulkan yang mencakup seluruh temuan peneliti di lokasi penelitian. Hasil penelitian tersebut dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan tehnik sesuai pada metode penelitian bab III pada skripsi ini. Hasil penelitian tersebut nantinya akan disajikan dalam sub bagian penyajian data yang kemudian dilakukan analisis menggunakan teori yang sesuai dan menggunakan tehnik.

### **BAB V : PENUTUPAN**

Bab kelima menyajiakan mengenai kesimpulan akhir terhadap penelitian yang telah dianalisis beserta pemberian

saran atau rekomendasi perbaikan dari peneliti terhadap objek penelitian. Saran tersebut diberikan berdasarkan temuan peneliti dari hasil penelitian yang ditujukan agar dapat menciptakan perbaikan yang lebih baik di masa yang akan datang. Selanjutnya peneliti berharap dengan adanya saran atau rekomendasi perbaikan yang ditulis dapat menjadi kontribusi bagi tempat lokasi penelitian dan para pihak yang terkait.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan implementasi kebijakan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dan kualitas pelayanan di bidang perpajakan serta pelayanan umum yang digunakan sebagai acuan bagi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai implementasi dari PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 di pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2. Adapun penelitian terdahulu yang dimaksud sebagai berikut:

1. Dewi dan Susilo (2009)

Penelitian yang dilakukan Dewi dan Susilo (2009) berjudul “Persepsi Masyarakat Terhadap Kualitas Pelayanan dan Penyuluhan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Studi Pada Kecamatan Klojen Kota Malang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan PBB dan penyuluhan PBB di wilayah Kecamatan Klojen Kota Malang. Penelitian dilakukan tepatnya pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang bekerja sama dengan pihak Dispenda dan Pihak Kecamatan/Kelurahan. Penelitian ini menggunakan lima sub variabel dimensi kualitas jasa, yang meliputi keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti langsung. Tekni pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada 50 Wajib Pajak sebagai responden. Hasil penelitian ini

diketahui bahwa sebagian besar Wajib Pajak memberikan penilaian baik terhadap kualitas jasa pelayanan dan penyuluhan PBB di Kecamatan Klojen Kota Malang.

2. Andreas dan Savitri (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Andreas dan Savitri (2015) yang berjudul “*The Effect of Tax Knowledge, Expediency of Tax ID Number and Service Quality on Taxpayers Compliance With Taxpayers Awareness as Mediating Variables*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran mediator kesadaran Wajib Pajak yang berhubungan dengan sosialisasi pajak, pengetahuan pajak, pemanfaatan Nomor Pokok Wajib Pajak, kualitas pelayanan dan kepatuhan Wajib Pajak. Teknik dalam pengumpulan data menggunakan teknik survey kepada 100 Wajib Pajak yang terdaftar di Kantor Pelayanan Pajak Pekanbaru-Senapelan. Hasilnya menunjukkan kesadaran Wajib Pajak berperan penuh dalam hubungan antara Nomor Pokok Wajib Pajak, kualitas pelayanan dan kepatuhan Wajib Pajak. Sebaliknya, kesadaran Wajib Pajak tidak berperan terhadap hubungan antara sosialisasi pajak, pengetahuan pajak dan kepatuhan Wajib Pajak.

3. Lukito (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Lukito (2016) yang berjudul “Implementasi Kebijakan Survei Kepuasan Masyarakat Pada Unit Penyelenggara Layanan Publik Kementerian Hukum dan HAM”. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk menjawab permasalahan mengenai

bagaimana aspek survei dan kendala kepuasan masyarakat pada layanan publik Kementerian Hukum dan HAM RI dan untuk mengetahui kendala dalam pelaksanaan SKM pada unit pelayanan publik Kementerian Hukum dan HAM RI. Metode yang digunakan adalah *mixed method*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI masih rendah dan belum optimal. Kendala dalam proses pelaksanaan survei kepuasan masyarakat yaitu masih kurangnya pemahaman aturan, kurangnya komitmen pimpinan, minimnya kompetensi sumber daya manusia, keterbatasan sarana prasarana.

4. Aris (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Aris (2016) yang berjudul “Penerapan Program Surabaya Single Window (SSW) Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Perijinan Bagi Masyarakat Kota Surabaya.” Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui, menjelaskan, dan menganalisis penerapan Surabaya Single Window (SSW) dan kendala yang dihadapi dalam penerapan Surabaya Single Window (SSW). Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Model implementasi yang digunakan adalah menggunakan model menurut George C. Edward III (1980) yang mana implementasi dipengaruhi oleh empat variabel, antara lain: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Faktor pendukung dan penghambat, yaitu faktor internal dan faktor eksternal atau dari

masyarakat. Hasil analisa menunjukkan bahwa progam SSW (Surabaya Single Window) dari variabel komunikasi adanya ketidaksesuaian antara informasi yang diberikan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya dengan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA).

5. Yes (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Yes (2018) berjudul “Analisis Kualitas Pelayanan Kesehatan Melalui Survei Kepuasan Masyarakat di Puskesmas Dinoyo Kota Malang”. Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan kesehatan yang di berikan dan dapat dijadikan bahan evaluasi bagi Puskesmas Dinoyo kedepannya demi terwujudnya pelayanan prima dengan menggunakan metode SKM sesuai dengan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Penyelengga Pelayanan Publik. Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan, kualitas pelayanan kesehatan di Puskesmas Dinoyo Kota Malang sudah baik dengan nilai sebesar 3,18 angka ini masuk dalam kategori “BAIK”

Tabel 2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Sekarang

No.	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Dewi dan Susilo (2009) "Persepsi Masyarakat Terhadap Kualitas Pelayanan dan Penyuluhan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Studi Pada Kecamatan Klojen Kota Malang"	Penelitian Kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menyebarkan kuesioner.	sebagian besar Wajib Pajak memberikan penilaian baik terhadap kualitas jasa pelayanan dan penyuluhan PBB di Kecamatan Klojen Kota Malang.	Sama-sama meneliti pada pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian lebih spesifik pada PBB P-2.</li> <li>2. Metode penelitian yang digunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif.</li> <li>3. Lokasi penelitian sekarang di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB Kabupaten Tulungagung.</li> <li>4. Penelitian sekarang mengamati pada pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.</li> </ol>
2.	Andreas dan Savitri (2015) <i>"The Effect of Tax Knowledge, Expediency of Tax ID Number and Service Quality on Taxpayers Compliance With Taxpayers Awareness as Mediating"</i>	Metode penelitian kuantitatif menggunakan tehnik survey kepada 100 Wajib Pajak yang terdaftar di Kantor Pelayanan Pajak Pekanbaru-Senapelan.	Kesadaran Wajib Pajak berperan penuh dalam hubungan antara Nomor Pokok Wajib Pajak, kualitas pelayanan dan kepatuhan Wajib Pajak.	Sama-sama meneliti tentang pelayanan di perpajakan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian lebih spesifik pada pelayanan PBB P-2.</li> <li>2. Metode penelitian yang digunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif.</li> <li>3. Lokasi penelitian sekarang di UPTB</li> </ol>

	<i>Variables</i> ".				<p>Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB Kabupaten Tulungagung.</p> <p>4. Penelitian sekarang mengamati pada pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.</p>
3.	Lukito (2016) "Implementasi Kebijakan Survei Kepuasan Masyarakat Pada Unit Penyelenggara Layanan Publik Kementerian Hukum dan HAM"	<i>Mixed Method</i>	Kepatuhan terhadap aturan pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM RI masih rendah dan belum optimal dan masih terdapat beberapa kendala.	Sama-sama meneliti tentang implementasi SKM pada unit penyelenggara pelayanan publik.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian lebih spesifik pada pelayanan PBB P-2.</li> <li>2. Metode penelitian yang digunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif.</li> <li>3. Lokasi penelitian sekarang di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB Kabupaten Tulungagung.</li> </ol>
4.	Aris (2016) "Penerapan Progam Surabaya Single Window (SSW) Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Perijinan Bagi Masyarakat	Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	dari variabel komunikasi adanya ketidaksesuaian antara informasi yang diberikan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya dengan Unit Pelayanan Terpadu Satu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metode penelitian yang digunakan sama.</li> <li>2. Sama-sama menggunakan model implementasi dari Edward dengan menggunakan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian lebih spesifik pada pelayanan PBB P-2.</li> <li>2. Lokasi penelitian sekarang di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB</li> </ol>

	Kota Surabaya”.		Atap (UPTSA).	n empat variabel: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.	Kabupaten Tulungagung.
5.	Yes (2018) “Analisis Kualitas Pelayanan Kesehatan Melalui Survei Kepuasan Masyarakat di Puskesmas Dinoyo Kota Malang”.	Metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.	Kualitas pelayanan kesehatan di Puskesmas Dinoyo Kota Malang sudah baik yang memiliki nilai sebesar 3,18 masuk dalam kategori “BAIK”.	Sama-sama menganalisis PERMENPAN Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian lebih spesifik pada pelayanan PBB P-2.</li> <li>2. Metode penelitian yang digunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif.</li> <li>3. Lokasi penelitian sekarang di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB Kabupaten Tulungagung.</li> <li>4. Penelitian sekarang lebih mengamati pada pengimplementasian PERMENPAN Nomor 16 Tahun 2017 dan tidak melakukan pengukuran terhadap kepuasannya.</li> </ol>

Sumber: Data Olahan Pribadi, 2018.

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Pajak

#### a. Pengertian Pajak

Penerimaan pajak pada masa kini merupakan pilar utama pembiayaan pemerintahan dan pembangunan bangsa serta negara sebagaimana telah disepakati bersama dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) (Burton, 2009). Mengenai definisi dari pajak sendiri menurut Soemitro dalam Mardiasmo (2009), pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Mardiasmo melanjutkan, dari definisi pajak tersebut, dapat disimpulkan bahwa pajak memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Iuran dari rakyat kepada negara  
Yang berhak memungut pajak hanyalah negara. iuran tersebut berupa uang (bukan barang).
2. Berdasarkan undang-undang  
Pajak dipungut berdasarkan atau dengan kekuatan undang-undang serta aturan pelaksanaannya.
3. Tanpa jasa timbal atau kontraprestasi dari negara yang secara langsung dapat ditunjuk. Dalam pembayaran pajak tidak dapat ditunjukkan adanya kontraprestasi individual oleh pemerintah.
4. Digunakan untuk membiayai rumah tangga negara, yakni pengeluaran-pengeluaran yang bermanfaat bagi masyarakat luas.

Definisi pajak berdasarkan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan yang dikutip oleh Halim, Bawono, Dara (2014) adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Secara garis besar, pajak merupakan iuran wajib yang diberikan oleh masyarakat kepada negara yang bersifat memaksa dengan peraturan yang mengikat tanpa pandang bulu kepada siapapun yang dikenakannya. Pajak memiliki sanksi bagi yang tidak membayarnya. Pajak digunakan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan negara melalui peningkatan penerimaan APBN untuk membiayai seluruh keperluan masyarakat.

#### **b. Asas-Asas Perpajakan**

Menurut Adam Smith (1776) dalam bukunya *Wealth of Nations* yang dikutip oleh Halim, et all (2014), mengemukakan bahwa pajak yang baik harus memiliki karakteristik berikut:

1. *Equity: it should be fair to different individuals and should reflect a person's ability to pay.*
2. *Certainty: it should not be arbitrary, it should be certain.*
3. *Convenience: it should be convenient in terms of timing and payment.*
4. *Efficiency: it should be administratively efficient with a relatively small cost of collection as a proportion of the revenue raised. It should not cause economic distortion by affecting the behavior of taxpayers.*

Asas-asas perpajakan diatas agar lebih jelas maka diterjemahkan menjadi:

1. *Equity*

Pajak harus adil terhadap individu yang berbeda dan harus mencerminkan kemampuan seseorang untuk membayar.

2. *Certainty*

Pajak tidak sewenang-wenang, harus ada kepastian.

3. *Convenience*

Pajak harus nyaman dalam hal waktunya dan pembayaran.

4. *Efficiency*

Pajak harus efisien secara administratif dengan biaya pengumpulan yang relatif kecil sebagai proporsi pendapatan yang dihasilkan. Seharusnya tidak menimbulkan distorsi ekonomi dengan mempengaruhi perilaku pembayar pajak.

Berdasarkan penyajian asas-asas pajak dari para ahli diatas maka sudah semestinya penerapan pajak harus memiliki karakteristik yang mengacu pada asas-asas pajak. Adapun asas-asas tersebut masih digunakan hingga saat ini. Fiskus dalam mengenakan pajak harus berdasarkan asas pajak.

### c. Pengelompokan Pajak

Menurut Mardiasmo (2009), pengelompokan pajak menurut lembaga pemungutnya adalah:

1. *Pajak Pusat*, yaitu pajak yang dipungut oleh pemerintah pusat dan digunakan untuk membiayai rumah tangga negara.  
Contoh: Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah, Pajak Bumi dan Bangunan, dan Bea Materai.
2. *Pajak Daerah*, yaitu pajak yang dipungut oleh Pemerintah Daerah dan digunakan untuk membiayai rumah tangga daerah.  
Pajak Daerah terdiri atas:
  - a. Pajak Propinsi, contoh: Pajak Kendaraan Bermotor dan Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor.
  - b. Pajak Kabupaten/Kota, contoh: Pajak Hotel, Pajak Restoran, dan Pajak Hiburan.

Pengelompokan pajak diatas melihat bahwa berdasarkan lembaga pemungutnya yang dilakukan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah memperlihatkan bahwa terdapat pembagian kewenangan dalam pengelolaan pajak. Terlebih lagi, pajak daerah juga berperan penting terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) suatu daerah, hal tersebut berdasarkan pernyataan dari Darwin (2014) yang menyebutkan bahwa, peranan pajak daerah dan retribusi daerah sebagai sumber pendapatan daerah yang utama disamping dana perimbangan yang diperoleh dari hasil eksploitasi sumber daya alam akan sangat menentukan kekuatan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

## 2. Pajak Daerah

### a. Pengertian Pajak Daerah

Sebagaimana pada penjelasan sebelumnya, pengelompokan pajak atas lembaga pemungutnya salah satunya adalah pajak daerah. Pengelolaan pajak daerah diatur oleh Pemerintah Daerah melalui berbagai penyelenggaraan pelayanan pada Pajak Daerah. Mengacu pada Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Daerah yang selanjutnya disebut dengan pajak, adalah:

“Kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”.

Berdasarkan pengertian Pajak Daerah diatas maka dapat diketahui, bahwa Pajak Daerah sangat berpengaruh besar terhadap penerimaan dan pembiayaan suatu daerah. Pembiayaan keperluan daerah tersebut demi mencapai kemakmuran rakyat sehingga rakyat yang menjadi Wajib Pajak tidak mendapatkan imbalan secara langsung.

### b. Jenis-jenis Pajak Daerah

Pajak Daerah secara keseluruhan sebanyak 16 (enam belas) jenis pajak dengan rincian 5 jenis pajak yang pemungutannya menjadi kewenangan Pemerintah Propinsi dan 11 (sebelas) jenis pajak lainnya pemungutannya menjadi kewenangan dari Pemerintah Kabupaten/Kota. Mengenai jenis-jenis Pajak Daerah sesuai dalam

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, jenis-jenis Pajak Daerah tersebut meliputi:

- 1) Jenis Pajak Propinsi terdiri atas:
  - a. Pajak Kendaraan Bermotor;
  - b. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor;
  - c. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor;
  - d. Pajak Air Permukaan; Dan
  - e. Pajak Rokok
2. Jenis Pajak Kabupaten/Kota terdiri atas:
  - a. Pajak Hotel;
  - b. Pajak Restoran;
  - c. Pajak Hiburan;
  - d. Pajak Reklame;
  - e. Pajak Penerangan Jalan;
  - f. Pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan;
  - g. Pajak Parkir;
  - h. Pajak Air Tanah;
  - i. Pajak Sarang Burung Walet;
  - j. Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan; dan
  - k. Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan.

Adapun salah satu jenis Pajak Kabupaten/Kota yang mampu mendominasi dalam suatu penerimaan daerah pada sektor pendapatan pajak adalah Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan (PBB P-2). Seperti yang kita ketahui bahwa potensi pajak yang paling banyak dimasing-masing daerah adalah potensi dari PBB P-2, mengingat keberadaan objek dan subjek pajaknya yang sangat banyak. Hal itulah yang menyebabkan pada tanggal 1 Januari 2014 pelaksanaan dan pemungutan dan pengelolaan PBB P-2 diserahkan dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah ([www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id) yang diakses pada 13 Januari 2018).

### **3. Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan (PBB P-2)**

#### **a. Pengertian Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perdesaan dan Perkotaan (PBB P-2)**

Pengertian dari Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) adalah pajak yang harus dibayarkan oleh masyarakat karena telah memiliki, menguasai atau mendapatkan manfaat dari suatu tanah dan/atau bangunan tertentu (Hartoyo dan Supardi, 2010). Sebagaimana diketahui bahwa Pajak Bumi dan Bangunan yang dikelola oleh pemerintah pusat (Direktorat Jendral Pajak) terdiri dari 5 (lima) sektor yaitu sektor perdesaan, sektor perkotaan, sektor perkebunan, sektor perhutanan, dan sektor pertambangan (Darwin, 2014). Adapun yang dimaksud dengan PBB Perdesaan dan Perkotaan (PBB P-2) menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah adalah pajak atas bumi dan atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan perkebunan, perhutanan, dan pertambangan.

Pemahaman tentang pengertian bumi dan bangunan sebagaimana yang tertuang dalam pengertian PBB P-2 dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebagai berikut:

“Yang dimaksud dengan bumi adalah permukaan bumi yang meliputi tanah dan perairan pedalaman serta laut wilayah

kabupaten/kota. Sedangkan yang dimaksud dengan bangunan adalah konstruksi teknik yang ditanam atau dilekatkan secara tetap pada tanah dan atau perairan pedalaman dan atau laut.”

Berdasarkan dari penjelasan diatas maka PBB P-2 hanya terutang kepada orang pribadi atau badan yang memiliki, menguasai dan/atau memanfaatkan bumi dan/atau bangunan tertentu. Pengenaan PBB P-2 dalam objek bumi berarti meliputi seluruh wilayah darat dan lautan pada Kabupaten/Kota, kecuali pada kawasan perkebunan, perhutanan dan pertambangan. Ketiga kawasan yang dikecualikan dari pengenaan PBB P-2 tersebut bukan bagian dari sektor PBB P-2.

#### **b. Objek PBB P-2**

Klasifikasi objek pajak, yang menjadi objek pajak adalah bumi dan/atau bangunan. Baik bumi maupun bangunan telah ditentukan klasifikasinya oleh Menteri Keuangan atas wewenang Undang-Undang (Gunadi, Hutagol, Burton, Pandiangan, Ilyas, dan Satriotomo, 1999). Berdasarkan UU PDRD, termasuk dalam pengertian bangunan yang menjadi objek pajak adalah:

- a. jalan lingkungan yang terletak dalam satu kompleks bangunan seperti hotel, pabrik, dan emplasemennya, yang merupakan suatu kesatuan dengan kompleks bangunan tersebut;
- b. jalan tol;
- c. kolam renang;
- d. pagar mewah;
- e. tempat olahraga;
- f. galangan kapal, dermaga;
- g. taman mewah;
- h. tempat penampungan/kilang minyak, air dan gas, pipa minyak; dan

i. menara.

Penentuan objek PBB P-2 yang kemudian di adopsi oleh Hartoyo, et all (2010) sehingga lebih sederhana menjadi:

- a. **Sektor Pedesaan**, adalah objek PBB dalam suatu wilayah yang memiliki ciri-ciri pedesaan, seperti: sawah, ladang, empang tradisional, dan lain-lain;
- b. **Sektor Perkotaan**, adalah objek PBB dalam suatu wilayah yang memiliki ciri-ciri suatu daerah perkotaan, seperti: pemukiman penduduk yang memiliki fasilitas perkotaan, *real estate*, kompleks pertokoan, industri, perdagangan, dan jasa.

Berdasarkan penjelasan dari UU PDRD dan didukung dengan pernyataan ahli mengenai ketentuan objek PBB P-2 maka atas PBB P-2 tersebut akan dikenakan kepada orang atau badan yang secara nyata memiliki, menguasai dan memanfaatkan atas objek-objek yang telah ditentukan diatas.

c. **Bukan Objek PBB P-2**

Berdasarkan UU PDRD, pada objek PBB P-2 tidak semua bumi dan atau bangunan. Adapun objek pajak yang tidak dikenai pajak berdasarkan UU PDRD memiliki ketentuan sebagai berikut:

- a. digunakan oleh pemerintah pusat dan daerah untuk penyelenggaraan pemerintahan.
- b. digunakan semata-mata untuk melayani kepentingan umum di bidang ibadah, sosial, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan nasional, yang tidak dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan.
- c. digunakan untuk kuburan, peninggalan purbakala, atau yang sejenis dengan itu.
- d. merupakan hutan lindung, hutan suaka alam, hutan wisata, taman nasional, tanah penggembalaan yang

- dikuasai oleh desa, dan tanah negara yang belum dibebani suatu hak.
- e. digunakan oleh perwakilan diplomatik dan konsulat berdasarkan asas perlakuan timbal balik.
  - f. digunakan oleh badan atau perwakilan lembaga internasional yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri Keuangan.

Penentuan pengecualian objek yang dikenakan PBB P-2 seluruhnya mengacu berdasarkan UU PDRD diatas dimana nantinya setiap bumi dan atau bangunan yang memenuhi dari salah satu ketentuan dari pengecualian pengenaan PBB P-2 maka atas bumi dan atau bangunan tersebut tidak terutang PBB P-2.

#### **4. Pelayanan Publik**

##### **a. Pengertian Pelayanan Publik**

Pengertian pelayanan publik dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Bab 1 Pasal 1 Ayat 1 tentang Pelayanan Publik adalah “kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.”

Selanjutnya dalam lampiran 3 Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/MPAN/7/2003 paragraf 1 butir C dalam Zen (2006) istilah pelayanan publik diartikan sebagai segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan orang, masyarakat, instansi

pemerintah dan badan hukum maupun sebagai pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan penjelasan dan pengertian mengenai pelayanan publik, Hardiyansyah (2011) menyebutkan terdapat tiga unsur penting dalam pelayanan publik:

- 1) Organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan yaitu Pemerintah/Pemerintah Daerah. Unsur pertama menunjukkan bahwa Pemerintah Daerah memiliki posisi kuat sebagai regulator (pembuat aturan) dan sebagai pemegang monopoli pelayanan dan menjadikan Pemda bersikap statis dalam memberikan layanan karena layanannya memang dibutuhkan atau diperlukan oleh orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan.
- 2) Penerima layanan (penyelenggara) yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan. Unsur kedua adalah orang, masyarakat atau organisasi yang berkepentingan atau memerlukan layanan (penerima layanan).
- 3) Kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan (pelanggan). Unsur kepuasan pelanggan menjadi perhatian penyelenggara pelayanan (pemerintah), untuk menetapkan arah kebijakan pelayanan publik yang berorientasi untuk memuaskan pelanggan dan dilakukan melalui upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajemen Pemerintah Daerah.

Berdasarkan pengertian pelayanan publik dari berbagai ahli diatas maka pelayanan publik adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan kepada masyarakat luas atau publik maupun badan untuk memenuhi kebutuhan terhadap pelayanan, baik dalam bentuk pelayanan berupa barang, jasa dan pelayanan administrasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

## b. Klasifikasi Pelayanan Publik

Jenis-jenis pelayanan publik menurut Lembaga Administrasi Negara yang dimuat dalam SANKRI Buku III (2004:185) yang dikutip oleh Hardiyansyah (2011) adalah:

- 1) Pelayanan pemerintahan adalah jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan tugas-tugas umum pemerintahan, seperti pelayanan KTP, SIM, pajak, perizinan dan kemigrasian.
- 2) Pelayanan pembangunan adalah suatu jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitas kepada masyarakat dalam melakukan aktivitasnya sebagai warga negara. Pelayanan ini meliputi penyediaan jalan-jalan, jembatan-jembatan, pelabuhan-pelabuhan dan lainnya.
- 3) Pelayanan utilitas adalah jenis pelayanan yang terkait dengan utilitas bagi masyarakat seperti penyediaan listrik, air, telepon dan transportasi lokal.
- 4) Pelayanan sandang, pangan dan papan adalah jenis pelayanan yang menyediakan bahan kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan perumahan, seperti penyediaan beras, gula, minyak, gas, tekstil dan perumahan murah.
- 5) Pelayanan kemasyarakatan adalah jenis pelayanan yang dilihat dari sifat dan kepentingannya lebih ditekankan pada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah yatim piatu dan lainnya.

Berdasarkan jenis kebutuhan *personal* dan *institusional* Zen (2008) mengelompokkan pelayanan publik kedalam:

Pelayanan *administrative* (Badan Pertanahan Negara, Kantor Catatan Sipil, Kantor Samsat, Kepolisian, Dinas Kependudukan, Dinas Tenaga Kerja, Kantor Imigrasi, dsb), pelayanan barang (PLN, PDAM, PT. Telkom, minyak dan gas, dsb) dan pelayanan jasa (Puskesmas, RSUD, Kantor Pos, lembaga pendidikan, dsb).

### c. Asas-asas Pelayanan Publik

Pelayanan yang diberikan kepada publik bertujuan untuk memberikan kepuasan bagi pengguna jasa sehingga untuk mencapai pada nilai kepuasan yang tinggi tersebut, penyelenggaraan pelayanan publik perlu untuk memperhatikan asas-asas pelayanan publik. Asas-asas pelayanan publik menurut Pasal 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, penyelenggaraan pelayanan publik berasaskan:

- a. kepentingan umum;
- b. kepastian hukum;
- c. kesamaan hak;
- d. keseimbangan hak dan kewajiban;
- e. keprofesionalan;
- f. partisipatif;
- g. persamaan perlakuan/tidak diskriminatif;
- h. keterbukaan;
- i. akuntabilitas;
- j. fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan;
- k. ketepatan waktu; dan
- l. kecepatan, kemudahan dan keterjangkauan.

Asas-asas pelayanan publik dapat dijadikan unit pelayanan sebagai penyelenggara pelayanan publik dalam memberikan pelayanan. Berbagai asas pelayanan publik diatas merupakan sesuatu yang menjadi patokan atau tumpuan dalam memberikan pelayanan publik. Para penyelenggara pelayanan publik harus memberikan pelayanan yang berasas berdasarkan peraturan yang ada.

## 5. Kualitas Pelayanan Publik

### a. Pengertian Kualitas Pelayanan

Produk organisasi publik adalah pelayanan publik. Karenanya produk pelayanan yang berkualitas menjadi tuntutan pemberi pelayanan (Hardiyansyah, 2011). Kata “kualitas” mengandung banyak pengertian, menurut Kamus Bahasa Indonesia dalam Hardiyansyah (2011), kualitas berarti: (1) tingkat baik buruknya sesuatu; (2) derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan, dsb); atau mutu. Pengertian kualitas menurut Tjiptono (1995) dalam Hardiyansyah (2011) adalah:

- (1) Kesesuaian dengan persyaratan;
- (2) Kecocokan untuk pemakaian;
- (3) Perbaikan berkelanjutan;
- (4) Bebas dari kerusakan/cacat;
- (5) Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak dan setiap saat;
- (6) Melakukan segala sesuatu secara benar;
- (7) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Menurut Ibrahim (2008) dalam Hardiyansyah (2011), 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. Kualitas, apabila dikelola dengan tepat, berkontribusi positif terhadap terwujudnya kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kualitas memberikan nilai plus berupa motivasi khusus bagi para pelanggan untuk menjalin ikatan relasi saling

menguntungkan dalam jangka panjang dengan perusahaan (Tjiptono, 2012).

Sinambela, dkk. (2008) menyebutkan terkait dengan tujuan pelayanan publik adalah memuaskan masyarakat dicerminkan dengan kualitas pelayanan prima, sebagaimana berikut:

- a. Transparansi, yakni pelayanan bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
- b. Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- c. Kondisional, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas;
- d. Partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat;
- e. Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminatif dilihat dari aspek apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain;
- f. Keseimbangan HAK dan Kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

Berdasarkan penjelasan dari Sinambela., dkk. diatas, tujuan pelayanan publik dalam menciptakan pelayanan prima harus memenuhi enam aspek diatas agar kualitas pelayanan publik dapat dinilai baik.

#### **b. Hubungan Kualitas Pelayanan dengan Kepuasan Pelanggan**

Kualitas pelayanan akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Tjiptono dan Chandra (2005) menjelaskan, kualitas berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan dorongan khusus bagi para pelanggan untuk menjalin ikatan relasi saling menguntungkan dalam jangka panjang dengan perusahaan.

Riset yang dilakukan oleh Dabholkar, et al. (2000) dalam Tjiptono, et al. (2005) dapat dijadikan dasar untuk mendukung hubungan antara kualitas pelayanan dengan kepuasan pelanggan. Hasil dari riset tersebut menyimpulkan, bahwa kepuasan pelanggan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kualitas jasa dan minat berperilaku. Secara umum, antara kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan saling berpengaruh satu sama lain.

Pelanggan yang dimaksudkan diatas apabila kita tarik ke dalam ranah pemerintahan dapat dimaksudkan sebagai masyarakat atau publik sebagai pengguna layanan. Berdasarkan dari beberapa penjelasan ahli diatas, suatu kualitas pelayanan akan menentukan kepuasan bagi masyarakat atau publik untuk mengetahui persepsi masyarakat atau publik terhadap kualitas pelayanan yang diterima. Selain itu, melalui kepuasan yang dirasakan maka dapat digunakan sebagai suatu penilaian dan perbaikan atau evaluasi terhadap kinerja pelayanan pada instansi atau perusahaan.

## **6. Survei Kepuasan Masyarakat**

### **a. Konsep Kepuasan Pelanggan**

Kata kepuasan (*satisfaction*) berasal dari bahasa Latin “*satis*” (artinya cukup baik, memadai) dan “*facio*” (melakukan atau membuat). Kepuasan bisa diartikan sebagai “upaya pemenuhan sesuatu” atau “membuat sesuatu memadai” (Tjiptono, et al., 2005). Lebih jelas, Kotler dan Philip (2000) mendefinisikan kepuasan adalah

tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Adapun mengenai pengukuran kepuasan, Kotler, et al. (2004) dalam Tjiptono, et al. (2005) mengidentifikasi empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan sebagai berikut:

- a. **Sistem Keluhan dan Saran**  
Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan (*customer-oriented*) perlu menyediakan kesempatan dan akses yang mudah dan nyaman bagi para pelanggannya guna menyampaikan saran, kritik, pendapat, dan keluhan mereka.
- b. ***Ghost Shopping (Mystery Shopping)***  
Salah satu cara memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang *ghost shoppers* untuk berperan atau berpura-pura sebagai pelanggan potensial produk perusahaan dan pesaing.
- c. ***Lost Customer Analysis***  
Sedapat mungkin perusahaan seyogyanya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan/penyempurnaan selanjutnya.
- d. **Survei Kepuasan Pelanggan**  
Melalui survei perusahaan akan memperoleh tanggapan dan balikan secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan kesan positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap pelanggannya.

Berdasarkan dari pemaparan para ahli diatas dapat diketahui bahwa, suatu kepuasan merupakan hal yang diperhatikan baik dalam instansi pemerintah maupun dalam sektor swasta. Kepuasan meliputi suatu pembuktian antara harapan dengan ekspektasi dari pelanggan atau masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh para aparatur pelayanan. Adapun pengukuran yang digunakan untuk mengetahui

kepuasan sangat bermacam-macam, namun demikian yang paling sering digunakan adalah dengan menggunakan survei kepuasan pelanggan yang akan dibahas selanjutnya.

#### **b. Survei Kepuasan Masyarakat**

Survei adalah teknik pengumpulan data ilmu sosial yang paling banyak digunakan (Neuman, 2015). Menurut Warwick dan Linninger dalam Neuman (2015), survei sangat berharga untuk mempelajari beberapa masalah, seperti opini publik, dan tidak berharga untuk masalah-masalah lainnya. Hardiyansyah (2011) menyatakan, dimana untuk mengetahui kepuasan pelanggan, dapat dilakukan melalui survei pelanggan yang didasarkan pada dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang berkaitan erat dengan kebutuhan pelanggan. Selaras menurut Kotler, et al. (2000) peralatan perusahaan mengamati dan mengukur kepuasan pelanggan yang banyak digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan adalah salah satunya dengan survei kepuasan pelanggan. Kotler, et al. menambahkan, perusahaan yang responsif mengukur kepuasan pelanggan dengan mengadakan survei secara berkala.

Pemerintah dalam rangka mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan oleh para penyelenggara pelayanan publik telah mengadopsi metode pengukuran kepuasan dari sektor swasta/bisnis, yaitu metode survei kepuasan pelanggan. Pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah

membuat suatu peraturan, yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik (selanjutnya disebut dengan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014).

Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) menurut PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 adalah pengukuran secara komprehensif kegiatan tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari penyelenggara pelayanan publik. Berdasarkan dari isi PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, masing-masing instansi penyelenggara pelayanan publik diperbolehkan menggunakan indikator dan metodologi survei sesuai kebutuhan. Adapun untuk melakukan survei dapat menggunakan teknik survei antara lain:

- 1) Kuesioner dengan wawancara tatap muka;
- 2) Kuesioner melalui pengisian sendiri, termasuk yang dikirimkan melalui surat;
- 3) Kuesioner elektronik (internet/ *e-survey*);
- 4) Diskusi kelompok terfokus;
- 5) Wawancara tidak berstruktur melalui wawancara mendalam (PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014).

PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 memberikan keleluasaan untuk melaksanakan pengukuran SKM. Sedikit berbeda dari peraturan yang sebelumnya. Harapannya PERMENPAN Nomor

16 Tahun 2014 memudahkan para penyelenggara pelayanan publik dalam melaksanakan SKM.

**c. Ruang Lingkup Survei Kepuasan Masyarakat**

Ketentuan mengenai ruang lingkup yang harus digunakan dalam mengukur kepuasan masyarakat telah diatur dalam lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dimana terdapat sembilan ruang lingkup, meliputi:

- 1) Persyaratan  
Persyaratan adalah syarat yang harus dipenuhi dalam mengurus suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif.
- 2) Prosedur  
Prosedur adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan.
- 3) Waktu pelayanan  
Waktu pelayanan adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.
- 4) Biaya/Tarif  
Biaya/Tarif adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.
- 5) Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan  
Produk spesifikasi jenis pelayanan adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Produk pelayanan ini merupakan hasil dari setiap spesifikasi jenis pelayanan.
- 6) Kompetensi Pelaksana  
Kompetensi Pelaksana adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman.
- 7) Perilaku Pelaksana  
Perilaku Pelaksana adalah sikap petugas dalam memberikan pelayanan.
- 8) Maklumat Pelayanan

Maklumat Pelayanan adalah merupakan pernyataan kesanggupan dan kewajiban penyelenggara untuk melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan.

9) Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan

Penanganan pengaduan, saran dan masukan, adalah tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjut.

Kesembilan ruang lingkup diatas digunakan sebagai indikator dalam mengukur kepuasan masyarakat dimana dari kesembilan ruang lingkup diatas harus terpenuhi penilaian dari masyarakat. Hasil penilaian masyarakat pada masing-masing ruang lingkup akan digunakan untuk menghitung dalam menganalisis tingkat kepuasan masyarakat yang selanjutnya akan menentukan tingkatan kualitas suatu pelayanan dalam suatu penyelenggara pelayanan publik. Mengacu pada bunyi Pasal 4 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, masing-masing penyelenggara pelayanan dalam melakukan pengukuran SKM juga diperbolehkan untuk menambahkan ruang lingkup yang digunakan sebagai indikator sesuai dengan kebutuhan.

**d. Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat**

Mengacu pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, pelaksanaan SKM telah diatur dimana pelaksanaan tersebut meliputi pentahapan yang tidak bisa dilaksanakan secara serta merta. Pelaksana pengukuran harus melalui tahap-tahap yang sudah ditentukan dan dapat disiapkan dengan maksimal. Adapun tahap-tahap dalam pelaksanaan SKM sesuai dalam PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 adalah:

- 1) Menyusun instrumen survei;
- 2) Menentukan besaran dan teknik penarikan sampel;
- 3) Menentukan responden;
- 4) Mengolah hasil survei;
- 5) Menyajikan hasil survei;
- 6) Menyajikan dan melaporkan hasil.

Tahap-tahap dalam pelaksanaan SKM diatas menentukan keberhasilan dalam pengukuran SKM. Evaluasi mengenai pelaksanaan SKM dimasa yang akan datang tidak hanya dilihat dari indikator dan metode yang digunakan, akan tetapi juga perlu untuk dievaluasi dengan melihat tahap-tahap yang dilakukan dalam melaksanakan SKM. Adapun mengenai pelaksanaan SKM tersebut berdasarkan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Pasal 2, Ayat (1) wajib melakukan SKM secara berkala minimal 1 (satu) kali setahun.

## **7. Implementasi Kebijakan Publik**

### **a. Konsep Implementasi Kebijakan Publik**

Kebijakan publik merupakan salah satu *output* atau hasil dari proses penyelenggaraan pemerintahan, di samping pelayanan publik, barang publik, dan regulasi (Hamdi, 2014). Namun demikian, secara jujur, kita dapat mengatakan bahwa kebijakan publik apa pun sebenarnya mengandung risiko untuk gagal (Wahab, 2015). Wahab melanjutkan, gejala ini yang oleh Andrew Dunrise (1978) dinamakan sebagai *implementation gap*, yaitu:

“suatu istilah yang dimaksudkan untuk menjelaskan suatu keadaan, di mana dalam setiap proses kebijakan selalu akan

terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan dengan apa yang nyatanya dicapai, sebagai hasil atau kinerja dari pelaksanaan kebijakan.”

Pembuatan kebijakan tidak berakhir setelah kebijakan ditentukan atau disetujui, seperti dinyatakan Anderson: “Kebijakan dibuat saat ia sedang diatur dan diatur saat sedang dibuat” (Anderson, 1975: 98 dalam Parsons, 2011). Implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian yang luas, merupakan tahap dari proses kebijakan segera setelah penetapan undang-undang (Winarno, 2016).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya (Nugroho, 2011). Arti implementasi dalam Kamus Webster, secara *lexicografis* merumuskan bahwa istilah *to implement* (mengimplementasikan) itu berarti *to provide the means for carrying ot* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); *to give practical affect to* (menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu) (Wahab, 2015). Wahab mendefinisikan implelementasi sebagai berikut:

“Implementasi dapat didefinisikan sebagai suatu *output*, atau sejauh mana derajat dukungan terhadap suatu progam, misalnya seberapa besar pengeluaran yang sudah dianggarkan untuk sebuah progam ataupun sejumlah penyimpangan yang terjadi akibat kegagalan mematuhi peraturan negara.”

Sementara itu, Ripley dan Franklin dalam Winarno (2016) berpendapat bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas progam, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau suatu jenis keluaran yang nyata



dengan bentuk kegiatan-kegiatan. Berdasarkan kegiatan yang dilaksanakan nantinya yang kemudian akan diketahui bagaimana manfaatnya dan disitulah akan diketahui bahwa apakah suatu kebijakan dapat berdampak baik atau tidak dan atau mampu dalam mengatasi permasalahan atau tidak. Melalui implementasi kebijakan inilah kita akan mengetahui bagaimana suatu kebijakan dapat berjalan dengan baik atau tidak.

#### **b. Pendekatan Implementasi *Top-Down* Kebijakan Publik**

Pendekatan *top-down* sesuai pada yang tercakup dalam Emile karya Rousseau dalam Parsons (2011) adalah segala sesuatu adalah baik jika diserahkan ke tangan Sang Pencipta. Segala sesuatu adalah buruk di tangan manusia. Berdasarkan dari pemaparan Emile diatas, Pressman dan Wildavsky (1973) dalam Parsons (2011) menyimpulkan bahwa:

“Model rasional ini berisi gagasan bahwa implementasi adalah menjadikan orang melakukan apa-apa yang diperintahkan, dan mengontrol urutan tahapan dalam sebuah sistem; dan implementasi adalah soal pengembangan sebuah program kontrol yang meminimalkan konflik dan deviasi dari tujuan yang telah ditetapkan oleh “hipotesis kebijakan”.”

Pendapat Wahab (2015) mengenai pendekatan *top-down* sedikit berbeda dimana Wahab menggunakan pembahasan persoalan-persoalan yang muncul sebagai berikut:

Pada intinya, logika dalam pendekatan *top-down* selalu diawali dengan keputusan kebijakan yang dibuat oleh para

pejabat pemerintah (pusat) dan kemudian mempersoalkan hal-hal berikut:

- a. Sampai sejauh mana tindakan para pelaku implementasi serta kelompok sasaran/konsisten dengan tujuan serta prosedur di dalam keputusan kebijakan?
- b. Sampai sejauh mana tujuan telah dicapai setelah program/proyek/aktivitas tertentu dijalankan beberapa waktu, atau sejauh mana dampak yang timbul benar-benar konsisten dengan tujuan?
- c. Apa yang menjadi faktor-faktor utama yang mempengaruhi keluaran (output) dan dampak (impact) kebijakan, baik yang relevan bagi kebijakan pemerintah maupun kebijakan politis lain yang signifikan?
- d. Bagaimana kebijakan di reformulasikan dari waktu ke waktu sejalan dengan pengalaman yang diperoleh?

Pendekatan *top-down* yang digagas dari beberapa ahli diatas yang nantinya akan menciptakan berbagai model-model *top-down* dari beberapa peneliti. Pendekatan *top-down* secara ringkas dapat dimaknai dengan pendekatan yang melihat implementasi dari suatu peraturan di tentukan dari atasan atau aktor pusat (*top*) yang kemudian dilimpahkan kepada bawahan (*down*) untuk melaksanakan yang diinginkan oleh para aktor pusat tersebut. Hal ini didasarkan pada suatu pandangan pemahaman bahwa, “Segala sesuatu adalah baik jika diserahkan ke tangan Sang Pencipta. Segala sesuatu adalah buruk di tangan manusia”.

### c. Model Implementasi Kebijakan George Edwards

Model itu sendiri sebenarnya merupakan representasi teori yang disederhanakan tentang dunia nyata. Model menjadi pedoman untuk menemukan (*to discover*) dan mengusulkan hubungan antara

konsep-konsep yang di gunakan untuk mengamati gejala sosial (Winarno, 2016). Model implementasi Edwards merupakan model kebijakan yang berspektif *top-down*. Winarno menambahkan, jika suatu kebijakan tidak tepat atau tidak dapat mengurangi masalah yang merupakan sasaran dari kebijakan maka kebijakan itu mungkin akan mengalami kegagalan sekalipun kebijakan itu diimplementasikan dengan baik.

Menurut Edwards dalam Winarno (2016), untuk mengkaji implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor atau variabel krusial dalam implementasi kebijakan publik. Oleh karena empat faktor yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan bekerja secara simultan dan berinteraksi satu sama lain untuk membantu atau menghambat implementasi kebijakan maka pendekatan yang ideal adalah dengan cara merefleksikan kompleksitas ini dengan membahas semua faktor tersebut sekaligus. Faktor-faktor atau variabel-variabel tersebut adalah:

#### 1) Komunikasi

Secara umum Edwards membahas tiga hal penting dalam proses komunikasi kebijakan, yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan (*clarity*) sebagai berikut:

**Transmisi.** Faktor pertama yang berpengaruh terhadap komunikasi kebijakan adalah transmisi. Sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu keputusan, ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan. Ada beberapa hambatan yang timbul dalam mentransmisikan perintah-perintah implementasi. *Pertama*, pertentangan pendapat antara para pelaksana dengan perintah yang

dikeluarkan oleh pengambil kebijakan. *Kedua*, informasi melewati berlapis-lapis hierarki birokrasi. Seperti yang kita ketahui birokrasi mempunyai struktur yang ketat dan cenderung sangat hierarkis. Kondisi ini sangat mempengaruhi tingkat efektifitas komunikasi kebijakan yang dijalankan. *Ketiga*, pada akhirnya oenangkapan komunikasi-komunikasi mungkin dihambat oleh persepsi yang selektif dan ketidakmauan para pelaksana untuk mengetahui persyaratan-persyaratan suatu kebijakan.

**Kejelasan.** Faktor kedua yang ditemukan Edwards adalah kejelasan. Jika kebijakan-kebijakan diimplementasikan sebagaimana yang diinginkan, maka petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus diterima oleh para pelaksana kebijakan, tetapi juga komunikasi kebijakan tersebut harus jelas. Sering kali instruksi-instruksi yang diteruskan kepada pelaksana-pelaksana kabur dan tidak menetapkan kapan dan bagaimana suatu program dilaksanakan. Ketidakjelasan pesan komunikasi yang disampaikan berkenaan dengan implementasi kebijakan akan mendorong terjadinya interpretasi yang salah bahkan mungkin bertentangan dengan makna pesan awal. Edwards mengidentifikasi enam faktor yang mendorong terjadinya ketidakjelasan komunikasi kebijakan. Faktor-faktor tersebut adalah kompleksitas kebijakan publik, keinginan untuk tidak mengganggu kelompok-kelompok masyarakat, kurangnya konsensus mengenai tujuan-tujuan kebijakan, masalah-masalah dalam memulai suatu kebijakan baru, menghindari pertanggungjawaban kebijakan, dan sifat pembentukan kebijakan pengadilan.

**Konsistensi.** Faktor ketiga yang berpengaruh terhadap komunikasi adalah konsistensi. Jika implementasi kebijakan ingin berlangsung efektif, maka pemerintah-pelaksanaan harus konsisten dan jelas. Walaupun pemerintah-pemerintah yang disampaikan kepada para pelaksana kebijakan mempunyai unsur kejelasan, tetapi bila pemerintah tersebut bertentangan maka pemerintah tersebut tidak akan memudahkan para pelaksana kebijakan menjalankan tugasnya dengan baik. Di sisi yang lain, pemerintah-pemerintah implemementasi kebijakan yang tidak konsisten akan mendorong para pelaksana mengambil tindakan yang sangat longgar dalam menafsirkan dan mengimplementasikan kebijakan.

## 2) Sumber-sumber

Sumber-sumber dapat merupakan faktor yang penting dalam melaksanakan kebijakan publik. Sumber yang penting meliputi: staf yang memadai serta keahlian-

keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas mereka, wewenang dan fasilitas-fasilitas yang diperlukan untuk menerjemahkan usul-usul diatas kertas guna melaksanakan pelayanan-pelayanan publik.

**Staf.** Ada satu hal yang harus diingat adalah bahwa jumlah tidak selalu mempunyai efek positif bagi implementasi kebijakan. Hal ini berarti bahwa jumlah staf yang banyak tidak secara otomatis mendorong implementasi yang berhasil. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kecakapan yang dimiliki oleh para pegawai pemerintah ataupun staf, namun di sisi yang lain kekurangan staf juga akan menimbulkan persoalan yang pelik menyangkut implementasi kebijakan yang efektif. Kurangnya personel yang terlatih dengan baik akan dapat menghambat pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang menjangkau banyak pembaharuan. Salah satu masalah yang dihadapi oleh pemerintah adalah sedikitnya pejabat yang mempunyai keterampilan-keterampilan pengelolaan. Persoalan yang lain berangkat dari pemrakasa program kebijakan dan pembiayaan program-program kebijakan.

**Informasi.** Informasi merupakan sumber penting yang kedua dalam implementasi kebijakan. Informasi mempunyai dua bentuk. *Pertama*, informasi mengenai bagaimana melaksanakan suatu kebijakan. *Bentuk kedua* dari informasi adalah data tentang ketaatan personel-personel lain terhadap peraturan-peraturan pemerintah.

**Wewenang.** Wewenang ini akan berbeda-beda dari satu program ke program yang lain serta mempunyai banyak bentuk yang berbeda, seperti misalnya: hak untuk mengeluarkan surat panggilan untuk datang ke pengadilan; mengajukan masalah-masalah ke pengadilan; mengeluarkan perintah kepada para pejabat lain. Namun demikian, dalam beberapa hal suatu badan mempunyai wewenang yang terbatas atau kekurangan wewenang untuk melaksanakan suatu kebijakan dengan tepat.

**Fasilitas.** Fasilitas fisik bisa pula merupakan sumber-sumber penting dalam implementasi. Seorang pelaksana mungkin mempunyai staf yang memadai, mungkin memahami apa yang harus dilakukan, dan mungkin mempunyai wewenang untuk melakukan tugasnya, tetapi tanpa bangunan sebagai kantor untuk melakukan koordinasi, tanpa perlengkapan, tanpa perbekalan, maka besar kemungkinan implementasi yang direncanakan tidak akan berhasil.

### 3) Kecenderungan-kecenderungan

Kecenderungan dari para pelaksana kebijakan merupakan faktor ketiga yang mempunyai konsekuensi-konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana bersikap baik terhadap suatu kebijakan tertentu, dan hal ini berarti adanya dukungan, kemungkinan besar mereka melaksanakan kebijakan sebagaimana yang diinginkan oleh para pembuat keputusan awal. Demikian pula sebaliknya, bila tingkah laku-tingkah laku atau perspektif-perspektif para pelaksana berbeda dengan para pembuat keputusan, maka proses pelaksanaan suatu kebijakan menjadi semakin sulit. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam variabel kecenderungan-kecenderungan adalah:

**Pengangkatan Birokrat.** Kecenderungan-kecenderungan pelaksana menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan. Hanya yang menjadi persoalan adalah bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi, mengapa mereka tidak diganti dengan orang yang bertanggungjawab kepada pemimpin-pemimpin mereka?

**Beberapa insentif.** Mengubah personel dalam birokrasi pemerintah merupakan pekerjaan yang sulit dan tidak menjamin proses implementasi dapat berjalan lancar. Menurut Edwards, salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif-insentif. Oleh karena pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka memanipulasi insentif-insentif oleh para pembentuk kebijakan tingkat tinggi besar kemungkinan memengaruhi tindakan-tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan-keuntungan atau biaya-biaya tertentu barangkali akan menjadi faktor pendorong yang membuat para implementor melaksanakan perintah dengan baik.

### 4) Struktur Birokrasi

Birokrasi merupakan salah satu badan yang paling sering bahkan secara keseluruhan menjadi pelaksana kebijakan. Pada dasarnya, para pelaksana kebijakan mungkin mengetahui apa yang dilakukan dan mempunyai cukup keinginan serta sumber-sumber untuk melakukannya, tetapi dalam pelaksanaannya mereka mungkin masih dihambat oleh struktur-struktur organisasi di mana mereka menjalankan kegiatan tersebut. Menurut Edwards, ada dua karakteristik utama dari birokrasi, yakni prosedur-prosedur

kerja ukuran-ukuran dasar atau sering disebut sebagai *Standard Operating Procedures (SOP)* dan fragmentasi.

Pengaruh struktur organisasi bagi implementasi (SOP). Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat memanfaatkan waktu yang tersedia. Selain itu, SOP juga menyeragamkan tindakan-tindakan dari para pejabat dalam organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas, yang pada gilirannya dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar (orang dapat dipindahkan dengan mudah dari suatu tempat ke tempat lain) dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan-peraturan.

SOP sangat mungkin menghalangi implementasi kebijakan-kebijakan baru yang membutuhkan cara-cara kerja baru atau tipe-tipe personel baru untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan.

Fragmentasi. Sifat kedua dari struktur birokrasi yang berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan adalah fragmentasi organisasi. Tanggung jawab bagi suatu bidang kebijakan sering tersebar di antara beberapa organisasi, sering kali pula terjadi desentralisasi kekuasaan tersebut dilakukan secara radikal guna mencapai tujuan-tujuan kebijakan.

Model Edwards pada intinya menjelaskan bahwa dalam mengkaji suatu implementasi kebijakan menggunakan empat variabel, yaitu: komunikasi, sumber-sumber, kecenderungan-kecenderungan dan struktur birokrasi. Model Edwards dapat digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang menghambat dalam proses pengimplementasian suatu kebijakan.

### C. Kerangka Berfikir

Uma Sekaran dalam bukunya *Business Research* (1992) yang dikutip oleh Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Setiap penelitian, untuk memudahkan pembaca dalam memahami

dan mengerti penelitian tersebut maka membuat suatu kerangka berfikir. Adapun kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah, peneliti berangkat dari kebijakan publik di bidang ekonomi yang merupakan sumber kontribusi negara dalam menjamin kesejahteraan rakyat.

Salah satu jenis kebijakan perekonomian adalah fiskal dimana salah satunya adalah pajak. Adapun jenis pajak sendiri terbagi atas pajak pusat dan pajak daerah. Salah satu jenis pajak daerah yang memiliki potensi besar dalam suatu daerah Kabupaten/Kota adalah PBB P-2. Hal tersebut dikarenakan potensi objek dari PBB P-2 sangat banyak di suatu daerah sehingga keberadaan PBB P-2 mampu mendominasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor penerimaan Pajak Daerah.

Adapun demikian, meskipun pajak sangat berarti di suatu daerah, pajak sendiri memiliki beberapa unsur yang tidak bisa diterima dengan baik oleh Wajib Pajak dimana pajak memiliki unsur yang memaksa (dipungut sesuai Undang-Undang) dan tidak mendapat timbal balik secara langsung. Fiskus dalam rangka untuk memancing kesadaran dan kepatuhan Wajib Pajak yaitu melalui pemberian pelayanan yang berkualitas. Hal ini disebabkan karena dengan kualitas pelayanan yang bagus maka akan menyebabkan kepuasan kepada Wajib Pajak tersendiri.

Pemerintah melalui PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik merupakan suatu alat yang dapat digunakan oleh Fiskus dalam mengukur kualitas pelayanan, yakni melalui Survei Kepuasan

Masyarakat (SKM). Bapenda Kabupaten Tulungagung telah melaksanakan SKM setiap tahun di seluruh unit pelayanan, salah satunya adalah UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Hasilnya adalah angka pencapaian SKM setiap tahunnya selalu naik dimana angka pencapaian SKM sampai dengan akhir tahun 2017 adalah sebesar 86,56% (kategori BAIK) (Laporan SKM Bapenda Tahun 2017).

Pencapaian angka SKM tersebut tidak sesuai dengan keadaan di lapang dimana pencapaian SKM sebesar 86,56% seharusnya keadaan realita di lapang juga mencerminkan kualitas pelayanan yang baik. Beberapa permasalahan masih memperlihatkan kualitas pelayanannya yang buruk. Salah satu jenis pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB yang sangat terlihat masih buruk adalah pelayanan PBB P-2 yakni pada pelayanan Mutasi Objek/Subjek Pajak.

Berdasarkan pemaparan kerangka berfikir peneliti diatas, tujuan peneliti adalah ingin mengetahui terkait implemementasi dari PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB pada pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2, serta peneliti ingin mengetahui hambatan yang dialami Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Kerangka berfikir peneliti dimulai dari awal sampai dengan akhir (sampai dengan kesimpulan). Secara lebih ringkas, kerangka berfikir peneliti dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut:



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan pada fenomena yang ditemukan oleh peneliti maka jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Nawawi (2012) jenis deskriptif dapat dikatakan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan/melukiskan keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya. Penelitian deskriptif dipilih oleh peneliti karena dalam proses penyusunan penelitian, peneliti hanya sampai pada menggambarkan terkait pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dan menggambarkan mengenai analisis hambatan-hambatan yang dialami dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 pada pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2.

Jenis pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan kualitatif dimana pendekatan kualitatif menurut Moleong (2011) adalah:

“Penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.”

Peneliti mengambil jenis pendekatan kualitatif karena peneliti ingin meneliti pada objek penelitian yang mempunyai kondisi alamiah atau kondisi yang apa adanya (fenomena tidak dibuat-buat). Peneliti akan menyajikan data dalam bentuk kata-kata naratif, gambar, tabel grafik dan sejenisnya yang dapat mempermudah bagi peneliti untuk menganalisis datanya dalam menyusun hasil penelitian.

## **B. Fokus Penelitian**

Menurut Sugiyono (2008) dalam pandangan penelitian kualitatif, gejala itu bersifat holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan), sehingga penelitian kualitatif tidak akan menetapkan penelitiannya hanya berdasarkan variabel penelitian, tetapi keseluruhan situasi sosial yang diteliti. Luasnya cakupan penelitian kualitatif tersebut maka dibutuhkan suatu fokus atau batasan masalah (dalam penelitian kuantitatif). Fokus penelitian merupakan suatu batasan masalah yang akan dilihat atau diteliti dalam suatu perumusan masalah. Adapun fokus yang akan dilihat berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Bapenda Kabupaten Tulungagung mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek pajak PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB?

Fokus yang ditetapkan untuk menjawab rumusan masalah pertama, adalah:

- a. Tahapan pelaksanaan survei kepuasan masyarakat (perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pengolahan, dan penyajian hasil survei).
  - b. Pengimplementasian pasal-pasal PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.
2. Apa saja hambatan yang dialami Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB?
- Fokus peneliti ingin mengetahui bagaimana hambatan yang dialami Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dengan mengkaji melalui model implemementasi dari Edward yang menggunakan empat variabel, antara lain:
- a. Komunikasi
  - b. Sumber-sumber
  - c. Kecenderungan-kecenderungan
  - d. Struktur Birokrasi

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan lokasi yang dipilih oleh peneliti untuk mengamati objek penelitian dari topik penelitian dan fenomena yang telah diperoleh. Lokasi penelitian perlu untuk ditetapkan sejak awal agar peneliti dapat mengetahui fokus lokasi yang dilakukan penelitian. Lokasi penelitian pada penelitian ini dilakukan di Kabupaten Tulungagung.

Adapun mengenai situs penelitian menurut Ahmadi (2016:67) Situs adalah latar atau lokasi/tempat penelitian dilakukan. Situs penelitian menunjukkan lokasi/tempat dimana penelitian akan dilakukan, pengambilan data, pengamatan fenomena, perolehan gejala fenomena, dan seterusnya. Situs penelitian pada penelitian ini berada pada UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB di Bapenda Kabupaten Tulungagung yang terletak di Jalan Ahmad Yani Timur Nomor 37 Kabupaten Tulungagung.

Alasan peneliti memilih lokasi penelitian pada Unit Pelaksana Teknis Badan Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung, sebagai berikut:

1. Unit Pelaksana Teknis Badan Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB merupakan satu-satunya tempat Wajib Pajak dalam mencari informasi dan mengajukan pelayanan mengenai PBB P-2 dan BPHTB.
2. Terdapat permasalahan ketidak terpenuhinya waktu pelayanan yang terjadi di setiap tahun hingga akhir tahun 2016 dan 2017.
3. Terdapat ketidak sesuaian antara hasil Survei Kepuasan Masyarakat tahun 2017 dengan fenomena di lapang.

#### **D. Satuan Kajian (*Unit of Analysis*)**

Satuan kajian biasanya ditetapkan juga dalam rancangan penelitian (Moleong, 2007). Moleong melanjutkan, keputusan tentang penentuan sampel, besarnya dan strategi sampling begitu, pada dasarnya bergantung pada penetapan suatu kajian. Penetapan kajian oleh peneliti dimulai dari

awal perancangan, teknik pengumpulan data hingga pada akhirnya nanti akan menemukan data-data yang akan dianalisis dan diketahui hasilnya. Satuan kajian atau unit analisis menurut Hamidi (2005), dibagi menjadi dua, yaitu yaitu, subjek dan objek. Subjek dalam unit analisis dapat berupa individu, kelompok, dan karakteristik dari individu atau kelompok. Objek dalam unit analisis dapat meliputi organisasi, benda, dan interaksi sosial.

Unit analisis dalam penelitian ini mengarah pada suatu objek. Objek yang dimaksudkan adalah pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek pajak di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB yang dilakukan oleh Sub Bagian Perencanaan Bapenda Kabupaten Tulungagung dan UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.

#### **E. Jenis Sumber Data**

Istilah data merujuk pada material kasar yang dikumpulkan peneliti dari dunia yang sedang mereka teliti; data adalah bagian-bagian khusus yang membentuk dasar-dasar analisis (Emzir, 2014). Emzir melanjutkan, observasi, wawancara, dokumen pribadi dan resmi, foto, rekaman, gambar, dan percakapan informal semua merupakan sumber data kualitatif. Adapun jenis data dibedakan menjadi dua, sebagai berikut:

##### **1. Data Primer**

Data primer bersifat langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer masih membutuhkan suatu pengolahan

lebih lanjut yang kemudian nantinya akan dianalisis dan diuji tingkat validitasnya. Sumber data dari data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, rekaman hasil wawancara dan percakapan informal yang bersumber dari pihak-pihak, seperti:

- a. Kepala Sub Bagian Perencanaan Bapenda Kabupaten Tulungagung sebagai pihak yang menyelenggarakan SKM untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan SKM di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.
- b. Kepala Bagian UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB untuk mendapatkan informasi mengenai bagaimana pengimplementasian SKM, penanganan atas berbagai permasalahan-permasalahan pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB, serta bagaimana *Standard Operating Procedure* (SOP) dalam pemberian pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.
- c. Staf *Customer Service* selaku pihak yang berhadapan langsung dengan Wajib Pajak di *counter* depan, sehingga lebih mengetahui permasalahan-permasalahan pada pelayanan mutasi objek/subjek pajak dan proses pelaksanaan SKM.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang digunakan untuk mendukung penelitian selain dari data primer. Data sekunder sudah tidak membutuhkan pengolahan lebih lanjut dari peneliti karena merupakan data yang didalamnya sudah tervalidasi. Sumber data dari

data sekunder yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen resmi dan gambar terkait:

1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik.
3. Laporan SKM Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung Tahun 2017.
4. Dokumen SOP atau standar Pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.
5. Jurnal atau artikel ilmiah terkait dengan topik penelitian.

#### **F. Teknik Pemilihan Informan**

Peneliti dalam menentukan informan menggunakan sebuah teknik pemilihan informan. Teknik pemilihan informan yang digunakan menggunakan teknik pengambilan sampel (teknik sampling). Menurut Sugiyono (2014) teknik sampling terdiri atas *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*. Peneliti menggunakan *nonprobability sampling* dimana salah satunya didalam *nonprobability sampling* yang digunakan peneliti adalah *purposive sampling*.

*Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014). Peneliti menunjuk beberapa informan dengan mempertimbangkan bahwa, pihak-pihak tersebut merupakan pihak yang bersangkutan yang lebih faham dan

memiliki data yang dibutuhkan oleh peneliti. Mereka memiliki peran yang sangat penting dalam proses pelaksanaan SKM. Pihak-pihak yang ditunjuk oleh peneliti seperti, Kepala Sub Bagian Perencanaan Bapenda Kabupaten Tulungagung, Kepala Bagian UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB, dan Staf *Customer Service* PBB P-2.

### G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2014). Teknik pengumpulan data sangat diperlukan oleh peneliti karena sangat menentukan bagaimana peneliti dapat mengumpulkan data yang diperlukan. Menurut Sugiyono (2014) teknik pengumpulan data secara umum terdapat empat macam teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/triangulasi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan:

#### 1. Wawancara

Menurut Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2014) wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Esterberg dalam Sugiyono (2014) melanjutkan, macam-macam wawancara terdiri dari *wawancara terstruktur*, *semiterstruktur*, dan *tidak terstruktur*. Peneliti menggunakan jenis wawancara semiterstruktur (*Semiterstruktur Interview*).

Alasan peneliti memilih jenis wawancara semiterstruktur berdasarkan dari tujuan wawancara semiterstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2014). Pihak-pihak yang akan diwawancara oleh peneliti adalah Kepala Sub Bagian Perencanaan Bapenda Kabupaten Tulungagung, Kepala Bagian UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB, dan Staf pelayanan PBB P-2.

## 2. Dokumen

Menurut Sugiyono (2014) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Sugiyono melanjutkan, dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Guba dan Lincoln (1981:228) dalam Moleong (2007) mendefinisikan dokumen ialah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari *record*, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik.

Adapun dokumen yang digunakan oleh peneliti untuk menunjang data yang diambil adalah Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik, Laporan SKM Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung mulai Tahun 2017, Dokumen SOP Pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2

dan BPHTB, dan Jurnal atau artikel ilmiah terkait dengan topik penelitian.

## H. Instrumen Penelitian

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu, kualitas instrumen penelitian, dan kualitas pengumpulan data (Sugiyono, 2014). Adapun mengenai instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### 1. Peneliti sendiri

Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsiran data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya (Moleong, 2007). Peran peneliti sangatlah kompleks, peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan instrumen utama dalam proses penelitian. Peneliti nantinya dalam melakukan penelitian berpedoman terhadap apa yang telah direncanakan dan disusun diawal penelitian.

### 2. Pedoman Wawancara

Arti dari kata “Pedoman” dari Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah alat untuk menunjukkan arah atau mata angin (kbbi.co.id diakses pada 06 Maret 2018). Pedoman wawancara dapat diartikan sebagai panduan, acuan, arahan dalam melakukan wawancara yang telah ditetapkan secara terstruktur oleh peneliti. Selama proses wawancara dengan narasumber, peneliti selalu berpacu

pada pedoman wawancara tersebut. Pedoman wawancara digunakan oleh peneliti dalam instrumen penelitian untuk membatasi pertanyaan yang akan diberikan kepada informan agar tidak melebar dan tetap terfokus pada topik penelitian.

### 3. Catatan Lapangan

Catatan lapangan, menurut Bogdan dan Biklen (1982:74) dalam Moleong (2007), adalah catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif. Catatan penelitian selama di lokasi penelitian dalam rangka mengumpulkan data sangat dibutuhkan. Peneliti dalam proses pengumpulan data akan membuat catatan sementara untuk menangkap informasi secara langsung agar nantinya informasi tersebut tidak cepat hilang atau tercampur dengan informasi yang lain.

### 4. Perangkat Penunjang

Peneliti selama proses pengumpulan data sangat membutuhkan perangkat-perangkat yang harus digunakan sebagai media dalam menangkap semua data yang didapatkan. Perangkat ini sangat berperan penting bagi peneliti. Tanpa adanya suatu perangkat penunjang maka peneliti akan mengalami kesulitan dalam menampung data-data yang terkumpulkan. Perangkat tersebut antara lain: alat tulis menulis, buku catatan, kamera, *tape recorder*,



Berdasarkan gambar diatas maka langkah-langkas analisis interaktif dalam analisis data penelitian kualitatif sebagai berikut:

a. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Langkah pertama yang harus dilakukan bagi seorang peneliti menurut model analisis ini adalah dengan mengumpulkan data terlebih dahulu. Proses pengumpulan data merupakan proses dimana peneliti harus menggali data sebanyak-banyaknya yang sesuai dengan kebutuhan peneliti. Proses pengumpulan data yang dilakukan peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang telah ditentukan oleh peneliti di awal.

b. *Data Reduction* (Reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya (Sugiyono, 2014). Sebagaimana pengumpulan data berproses, terdapat beberapa episode selanjutnya dari reduksi data (membuat rangkuman, pengodean, membuat tema-tema, membuat gugus-gugus, membuat pemisahan-pemisahan, menulis memo-memo) (Emzir, 2014). Setelah data direduksi maka data tersebut akan terlihat lebih jelas dan sederhana. Proses mereduksi merupakan proses yang cukup rumit dimana nantinya peneliti harus benar-benar memilah-milah data yang sesuai dengan topik penelitian.

Proses reduksi data yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan *coding* atau pemberian kode-kode terhadap data yang

dikumpulkan. Pemberian *coding* tersebut bermaksud untuk mempermudah dalam mengelompokkan data ke dalam fokus penelitian. Adapun *coding* yang telah dibuat sebagai berikut:

Tabel 3.1 Cara *Coding*

<b>Coding</b>		<b>Keterangan</b>
RM		Rumusan masalah
RM+1	RM1	Rumusan masalah ke satu
RM+2	RM2	Rumusan masalah ke dua
A		Fokus ke satu
B		Fokus ke dua
PERC		Tahap Perencanaan
PERC+ <i>n</i>	PERC. <i>n</i>	Tahapan Perencanaan pada item pertanyaan ke- <i>n</i> .
PERS		Tahap Persiapan
PERS+ <i>n</i>	PERS. <i>n</i>	Tahap persiapan pada item pertanyaan ke- <i>n</i> .
PELA		Tahap Pelaksanaan
PELA+ <i>n</i>	PELA. <i>n</i>	Tahap Pelaksanaan pada item pertanyaan ke- <i>n</i> .
PENG		Tahap Pengolahan
PENG+ <i>n</i>	PENG. <i>n</i>	Tahap pengolahan pada item pertanyaan ke- <i>n</i> .
PENY		Tahap Penyajian
PENY+ <i>n</i>	PENY. <i>n</i>	Tahap penyajian pada item pertanyaan ke- <i>n</i> .
PELP		Tahap Pelaporan
PELP+ <i>n</i>	PELP. <i>n</i>	Jawaban tahap pelaporan pada item pertanyaan ke- <i>n</i> .
P1		Pasal 1
P <sub><i>n</i></sub>		Pasal ke- <i>n</i>
P <sub><i>n</i></sub> + <i>n</i>		Jawaban untuk Pasal <i>n</i> pada item pertanyaan ke- <i>n</i> .
KO		Aspek Komunikasi
KO+ <i>n</i>	KO. <i>n</i>	Jawaban untuk aspek komunikasi pada item pertanyaan ke- <i>n</i> .
SU		Aspek Sumber-sumber
SU+ <i>n</i>	SU. <i>n</i>	Jawaban untuk aspek sumber-sumber pada item pertanyaan ke- <i>n</i> .
KE		Aspek Kecenderungan
KE+ <i>n</i>	KU. <i>n</i>	Jawaban untuk aspek kecenderungan pada item

		pertanyaan ke- $n$ .
ST		Aspek Struktur Birokrasi
ST+ $n$	ST. $n$	Jawaban untuk aspek struktur birokrasi pada item pertanyaan ke- $n$ .

Sumber: Olahan Peneliti, 2018.

c. *Data Display* (Penyajian Data)

Data yang telah melewati proses reduksi data selanjutnya akan dilakukan penyajian data. Dengan men-*display*-kan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut (Sugiyono, 2014). Penyajian data sangat membantu dalam memahami data karena telah tersusun dengan baik. Data yang disajikan peneliti nantinya dapat berupa teks narativ, gambar, tabel, grafik dan sejenisnya.

d. *Conclusion Drawing/verification* (Penarikan Kesimpulan)

Tahap terakhir dalam model ini adalah penarikan kesimpulan. Setelah melalui ketiga langkah sebelumnya, jika data seluruhnya telah disajikan dengan bukti-bukti yang kuat maka dapat ditarik sebuah kesimpulannya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada (Sugiyono, 2014). Kesimpulan juga diverifikasi sebagaimana peneliti memroses (Emzir, 2014).

## J. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji keabsahan data dalam penelitian, sering hanya ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas (Sugiyono, 2014). Loncoln dan Guba dalam

Trochim (2008) yang dikutip oleh Emzir (2014) mengusulkan empat kriteria untuk menilai kualitas penelitian kualitatif, antara lain: kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, konfirmabilitas.

Adapun uji validitas dan reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji kredibilitas. Kriteria kredibilitas melibatkan penetapan hasil penelitian kualitatif adalah kredibel atau dapat dipercaya dari perspektif partisipan dalam penelitian tersebut (Emzir, 2014). Uji kredibilitas menurut Sugiyono (2014) meliputi: perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, *membercheck*. Uji kredibilitas yang digunakan oleh peneliti menggunakan triangulasi sumber dan penggunaan bahan referensi.

#### 1. Triangulasi

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu (Sugiyono, 2014). Sugiyono menjelaskan, ada tiga jenis triangulasi, yaitu: triangulasi sumber, triangulasi teknis dan triangulasi waktu. Jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Menurut Sugiyono (2014), triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

Peneliti dalam menguji kredibilitas data akan menguji data yang telah terkumpul dari beberapa sumber data untuk diketahui tingkat validitasnya. Sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah

sumber data primer dan sumber data sekunder. Peneliti akan menguji data yang telah diperoleh kepada pihak-pihak yang telah ditentukan oleh peneliti sebagai informan (sumber data primer), seperti Kepala Sub Bagian Perencanaan Bapenda Kabupaten Tulungagung, Kepala Bagian UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB, dan Staf Pelayanan PBB P-2. Berdasarkan keempat informan tersebut, peneliti dapat menyimpulkan kesamaan dan perbedaan persepsi terkait data yang diberikan. Terkait dengan triangulasi sumber, nantinya di akhir peneliti akan melakukan *membercheck* untuk mendapatkan kesepakatan dari keempat informan untuk mengetahui data mana yang dianggap benar. Terkait dengan sumber data sekunder, peneliti akan melihat kesesuaian Laporan SKM Bapenda Tahun 2017, Perbub Nomor 5 Tahun 2017, dan dokumen SOP atau standar pelayanan dengan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 serta jurnal atau artikel terkait.

## 2. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud dengan bahan referensi di sini adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti (Sugiyono, 2014). Adapun bahan referensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua referensi pendukung dalam mendapatkan data, misalnya dalam teknik pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik wawancara maka nantinya perlu didukung dengan transkrip wawancara dan rekaman wawancara. Selain itu,

peneliti juga menggunakan berbagai referensi, seperti jurnal-jurnal artikel, buku, peraturan-peraturan yang terkait untuk mendukung peneliti dalam mengetahui tingkat validitas data yang ditemukan di lapang.



## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Kabupaten Tulungagung

###### a. Luas dan Batas Wilayah

Pemerintah Kabupaten Tulungagung berkedudukan di Jalan Ahmad Yani Timur Nomor 37, Kelurahan Tamanan, Kecamatan Tulungagung, Kabupaten Tulungagung. Luas wilayah Kabupaten Tulungagung 1.055,65 km<sup>2</sup> terbagi menjadi 19 kecamatan, 14 kelurahan dan 257 desa (<http://bappeda.jatimprov.go.id/bappeda/wp-content/uploads/potensi-kab-kota-2013/kab-tulungagung-2013.pdf> (2 Mei 2018). Secara lebih rinci, jumlah desa di Kabupaten Tulungagung sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jumlah Desa/Kelurahan Menurut Kecamatan Tahun 2011

No.	Kecamatan	Desa	Kelurahan
1.	Besuki	10	-
2.	Bandung	18	-
3.	Pakel	19	-
4.	Campurdarat	9	-
5.	Tanggunggunung	7	-
6.	Kalidawir	17	-
7.	Pucanglaban	9	-
8.	Rejotangan	16	-
9.	Ngunut	18	-
10.	Sumbergempol	17	-

11.	Boyolangu	17	-
12.	Tulungagung	-	14
13.	Kedungwaru	19	-
14.	Ngantru	13	-
15.	Karangrejo	13	-
16.	Kauman	13	-
17.	Gondang	20	-
18.	Pagerwojo	11	-
19.	Sendang	11	-

Sumber: bappeda.jatimprov.go.id, 2013.

### b. Keadaan Geografis Kabupaten Tulungagung

Kabupaten Tulungagung terletak pada posisi 111'' 43' sampai dengan 112'' 07' Bujur Timur dan 7'' 51' sampai dengan 8'' 18' Lintang Selatan dengan titik nol derajat dihitung dari Greenwich, Inggris. Batas-batas administratif wilayah Kabupaten Tulungagung adalah:

1. Utara: Kabupaten Kediri
2. Timur: Kabupaten Blitar
3. Selatan: Samudera Hindia/Indonesia
4. Barat: Trenggalek

Jarak antara Ibukota Kabupaten Tulungagung (Kecamatan Tulungagung) dengan Ibukota Provinsi Jawa Timur (Kota Surabaya) kurang lebih 154 km ke arah barat daya. Sementara jarak antara Ibukota Kecamatan ke Ibukota Kabupaten Tulungagung berkisar antara 0-36 km, dimana Kecamatan Pucanglaban merupakan daerah yang memiliki jarak terjauh dari Ibukota Kabupaten.

### c. Keadaan Topografi Kabupaten Tulungagung

Kabupaten Tulungagung memiliki fisiografi lahan dari dataran rendah, sedang hingga dataran tinggi dengan konfigurasi datar hingga perbukitan dan pegunungan. Secara garis besar wilayah Kabupaten Tulungagung dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian, yaitu:

1. Bagian utara (Barat Daya) merupakan daerah pegunungan yang relatif subur, yang merupakan bagian tenggara dari pegunungan Willis, mencakup areal seluas  $\pm 25\%$ ;
2. Bagian selatan merupakan daerah pegunungan yang relatif tandus, namun kaya akan potensi hutan dan bahan tambang, yang merupakan bagian dari pegunungan kapur selatan Jawa Timur, mencakup areal seluas  $\pm 40\%$ ;
3. Bagian tengah merupakan dataran rendah yang subur, yang dilalui oleh sungai brantas dan kali ngrowo (parit agung) beserta cabang-cabangnya, meliputi areal seluas  $\pm 35\%$ .

### d. Jumlah Penduduk Kabupaten Tulungagung

Jumlah penduduk di Kabupaten Tulungagung menempati angka sebesar 1.026.101 jiwa dari total luas wilayah sebesar 1.055,65 km<sup>2</sup>. Adapun mengenai jumlah dan prosentase penduduk di masing-masing kecamatan di Kabupaten Tulungagung berbeda-beda, sehingga tingkat kepadatan penduduk di masing-masing wilayah kecamatan juga berbeda. Total dari kepadatan penduduk di masing-masing wilayah kecamatan selanjutnya akan memperlihatkan tingkat

kepadatan penduduk di Kabupaten Tulungagung, sehingga dapat disimpulkan dalam kategori tinggi atau rendah kepadatan penduduknya. Secara lebih detail, jumlah dan prosentasi penduduk di Kabupaten Tulungagung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan di Kabupaten Tulungagung Tahun 2016

Kecamatan	Luas Wilayah (km <sup>2</sup> )	Persentase thd. Luas Kabupaten	Jumlah Penduduk	Kepadatan Penduduk per km <sup>2</sup>
Besuki	82,16	7,78	35.039	426
Bandung	41,96	3,97	43.343	1.033
Pakel	36,06	3,42	50.139	1.390
Campurdarat	39,56	3,75	56.870	1.438
Tanggunggunung	117,73	11,15	24.467	208
Kalidawir	97,81	9,27	64.393	658
Pucanglaban	82,94	7,86	22.231	268
Rejotangan	66,49	6,30	73.117	1.100
Ngunut	37,70	3,57	78.200	2.074
Sumbergempol	39,28	3,72	66.671	1.697
Boyolangu	38,44	3,64	81.700	2.125
Tulungagung	13,67	1,29	66.125	4.837
Kedungwaru	29,74	2,82	89.732	3.017
Ngantru	37,03	3,51	55.205	1.491
Karangrejo	35,54	3,37	39.656	1.116
Kauman	30,84	2,92	49.848	1.616
Gondang	44,02	4,17	54.587	1.240
Pagerwojo	88,22	8,36	30.546	346
Sendang	96,46	9,14	44.232	459
<b>Jumlah</b>	<b>1.055,65</b>	<b>100</b>	<b>1.026 101</b>	<b>972</b>

Sumber: Proyek Penduduk Indonesia 2010-2035 dalam tulungagung kab.bps.go.id pada 7 Mei 2018.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui dengan jelas bahwa dari 19 kecamatan di Kabupaten Tulungagung, secara keseluruhan

tingkat kepadatan penduduk di Kabupaten Tulungagung dapat dikategorikan cukup tinggi. Kepadatan penduduk tersebut akan berpengaruh terhadap kegiatan sosial di Kabupaten Tulungagung. Ketersediaan lahan juga akan berpengaruh dengan tingkat kepadatan penduduk tersebut.

## **2. Gambaran Umum Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung**

### **a. Sejarah singkat**

Badan Pendapatan Daerah berdiri berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tulungagung Nomor 20 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Tulungagung. Sesuai Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 67 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung, tugas dan fungsi Badan Pendapatan Daerah dititikberatkan pada pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (Profil Bapenda Kabupaten Tulungagung, 2017). Visi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung adalah *“Terwujudnya Badan Pendapatan Daerah sebagai Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah yang handal dan profesional untuk menopang Pembangunan Kabupaten Tulungagung”*. Adapun Misi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung adalah *“Optimalisasi Penerimaan Pajak dan Retribusi Daerah”* (Profil Bapenda Kabupaten Tulungagung, 2017).

**b. Tugas dan Fungsi**

Berdasarkan dokumen profil Bapenda Kabupaten Tulungagung (2017), Bapenda mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan, sebagaimana berikut:

- a. penyusunan kebijakan teknis keuangan di bidang Pajak dan Retribusi;
- b. pelaksanaan tugas dukungan teknis keuangan di bidang Pajak dan Retribusi;
- c. pemantauan, evaluasi dan pelaporan atas pelaksanaan tugas dukungan teknis keuangan di bidang Pajak dan Retribusi;
- d. pembinaan teknis penyelenggaraan pemungutan Pajak dan Retribusi;
- e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

**c. Struktur Organisasi**

Berdasarkan dokumen profil Bapenda Kabupaten Tulungagung (2017), untuk pelaksanaan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud, Bapenda Kabupaten Tulungagung memiliki susunan organisasi sebagai berikut:

- a. Kepala Badan Pendapatan Daerah
- b. Sekretaris, membawahi:
  - 1) Sub Bagian Perencanaan
  - 2) Sub Bagian Umum dan Keuangan



#### d. Kepegawaian

Dalam rangka meningkatkan kinerja dan melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Bapenda Kabupaten Tulungagung didukung dengan Sumber Daya Manusia (SDM) sebanyak 52 orang, terinci sebagai berikut:

Tabel 4.3 Kepegawaian Menurut Golongan

No.	Uraian	Menurut Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1.	Pejabat Struktural	-	-	9	4	13
2.	Staf	1	27	11	-	39
3.	Jabatan Fungsional Tertentu	-	-	-	-	0
Jumlah		1	27	29	4	52

Sumber: Profil Bapenda Kabupaten Tulungagung, 2017.

Tabel 4.4 Kepegawaian Menurut Tingkat Pendidikan

No	Uraian	Menurut Tingkat Pendidikan						Jumlah
		SD	SMP	SM U/D 3	S1	S2	S3	
1.	Pejabat Struktural	-		-	8	4	1	13
2.	Staf	2		27	10	-	-	39
3.	Jabatan Fungsional tertentu	-		-	-	-	-	0
Jumlah		2	-	27	18	4	1	52

Sumber: Profil Bapenda Kabupaten Tulungagung, 2017.

## B. Penyajian Data pada Fokus Penelitian

1. Bagaimana Bapenda Kabupaten Tulungagung mengimplementasikan PERMENPAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek pajak PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.
  - a. Tahapan pelaksanaan survei kepuasan masyarakat (perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pengolahan, dan penyajian hasil survei).

Bagi Pemerintah, pelayanan publik sangat penting karena dapat menentukan seberapa bagus kinerja para aparatur pemerintah di instansi atau organisasi publik. Pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk mengetahui seberapa bagus tingkat kualitas pelayanan di dalam organisasi publik telah membuat kebijakan melalui pengukuran kepuasan masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik. Mengingat pentingnya suatu kualitas pelayanan publik, terkait dengan ketentuan dan tahapan dalam mengetahui tingkat kualitas pelayanan publik, telah dijelaskan terakhir di dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 tentang Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik sebagai pengganti dari Kepmenpan Nomor KEP/25/MPAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.



Sebagai unit pelayanan, pengukuran terhadap kualitas pelayanan publik harus selalu dilakukan secara kontinyu di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Bapenda Kabupaten Tulungagung telah melakukan pengukuran kepuasan masyarakat yang dalam hal ini merupakan Wajib Pajak yang datang ke UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB melalui Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) yang mengacu pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Bapenda Kabupaten Tulungagung menggunakan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 tersebut sebagai pedoman dan instrumen dalam menyusun SKM.

#### **1. Tahap Perencanaan**

Adapun tujuan Bapenda Kabupaten Tulungagung melakukan pengukuran kepuasan masyarakat melalui SKM yang dalam hal ini termasuk kedalam tahapan perencanaan dijelaskan oleh ketiga Informan dari hasil wawancara sebagai berikut:

##### **Informan 1**

*“Tujuannya ya sebenarnya melakukan SKM ingin mengetahui tingkat layanan kita sejauh apa, he’eh, enggeh (saut Devi).. kepuasan masyarakatnya juga, jadi kita kerjanya sudah sebagus apa dinilai masyarakat, masyarakat sudah sepuas apa terhadap layanan kita. Yaitu persilangan antara itu.”*

**Informan 2**

*“Ya untuk mengevaluasi lah. Mengevaluasi diri? (Tanya Devi). Karna ha’ah itu, memang itu yang di persyaratkan di pelayanan ta salah satunya kan mengukur IKM itu.”*

**Informan 3**

*“Untuk mengetahui kepuasan dari....wajib pajak.”*

Berdasarkan penjelasan dari ketiga informan diatas, sudah tertera jelas bahwasanya tujuan dari pelaksanaan SKM adalah untuk menilai kinerja pelayanan yang diberikan oleh para petugas kepada para Wajib Pajak. Penjelasan dari ketiga informan diatas telah sesuai dengan data sekunder yang berhasil diperoleh peneliti terkait dengan tujuan pelaksanaan SKM, antara lain:

2. Pasal 15 huruf (e) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, yang menyatakan bahwa, Penyelenggara berkewajiban memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas penyelenggara pelayanan publik.
3. Pasal 16 huruf (e) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, yang menyatakan bahwa, Pelaksana berkewajiban melakukan evaluasi dan membuat laporan keuangan dan kinerja kepada penyelenggara secara berkala.
4. PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan

Publik yang bertujuan untuk mengukur kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

5. Laporan SKM Bapenda Tahun 2017, salah tiganya adalah:
  - a. Untuk mengetahui dan mempelajari tingkat kinerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung.
  - b. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelayanan melalui hasil pendapat dan penilaian masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh aparatur penyelenggara pelayanan publik.
  - c. Untuk mengetahui kelemahan atau kekurangan dari pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung sebagai salah satu unit penyelenggaraan pelayanan publik.

Penggunaan SKM sebagai alat untuk mengetahui kepuasan Wajib Pajak maka akan diketahui tingkatan kepuasan Wajib Pajak terhadap pelayanan yang dirasakan. Tujuan penyelenggaraan SKM tersebut sekaligus dapat menjadi bahan koreksi bagi para petugas untuk melakukan perbaikan dalam pemberian layanan kepada para Wajib Pajak. Sehingga, tujuan pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 di Bapenda Kabupaten Tulungagung adalah untuk menilai kinerja pelayanan dan untuk mengoreksi kinerja pelayanan yang masih kurang.

Berikutnya pada tahap perencanaan, akan dijelaskan mengenai instrumen yang digunakan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pelaksanaan SKM Tahun 2017. Instrumen merupakan alat yang digunakan dalam melakukan suatu kegiatan yang dapat dijadikan sebagai patokan. Instrumen dapat berbentuk dokumen, seperti peraturan-peraturan. Berikut hasil wawancara dengan kedua informan mengenai instrumen yang digunakan Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pelaksanaan SKM.

**Informan 1**

*“Instrumennya kami ya ngikut yang di Permenpan saja yang sembilan itu.”*

**Informan 2**

*“Ya kae mengacu IKM. SKM? (tanya Devi) eh saiki ki opo to, wes SKM opo IKM?”*

Adapun terkait dengan data sekunder yang ditemukan yang menunjukkan mengenai instrumen yang digunakan Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pelaksanaan SKM adalah:

1. PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik, Ruang Lingkup SKM: Persyaratan, Prosedur, Waktu Pelayanan, Biaya/Tarif, Produk spesifikasi jenis pelayanan, Kompetensi Pelaksana, Perilaku Pelaksana, Maklumat Pelayanan, Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan.

2. Bab I Laporan SKM Bapenda Tahun 2017 telah dijelaskan bahwa, dalam rangka mengevaluasi kinerja pelayanan publik, pada tahun 2017 Tim Survei dan Pengolah Data SKM telah melakukan Pengukuran SKM terhadap pelayanan pada Bapenda Kabupaten Tulungagung, khususnya UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dan Pelayanan Pajak Daerah non PBB P-2 dan BPHTB yang mengacu pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.

Penggunaan instrumen dalam penyusunan SKM keduanya menyatakan, instrumen yang digunakan sebagai alat yang digunakan, mengikuti pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 sesuai yang ditulis dalam Bab I Laporan SKM Bapenda Tahun 2017 dimana Tim Survei dan Pengolah Data SKM telah melakukan pengukuran SKM dan kedua informan tersebut juga menyatakan bahwa dalam mengukur kepuasan tersebut menggunakan 9 indikator/ruang lingkup yang sesuai dalam PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Penjelasan mengenai penggunaan instrumen dalam menyusun SKM sudah sesuai antara data primer dengan sekunder. Bapenda Kabupaten Tulungagung telah mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 sebagai instrumen dalam menyelenggarakan SKM.

## 2. Tahap Persiapan

Berikutnya tahap persiapan. Pada tahap persiapan, akan dijelaskan bagaimana Bapenda Kabupaten Tulungagung menentukan sampel dengan teknik penarikan sampel dan besaran sampel yang digunakan dalam pelaksanaan SKM, siapa saja sasaran responden yang akan dituju dalam pelaksanaan SKM dan metode yang digunakan dalam menyusun SKM. Bapenda Kabupaten Tulungagung sangat perlu untuk memperhatikan ketiga hal diatas pada tahap persiapan. Ketiga hal diatas merupakan dasar dalam penyusunan SKM. Berikut hasil wawancara dengan informan 1 dimana pihak yang bersangkutan merupakan pihak yang memahami teknik penarikan sampel yang digunakan serta menyusun sampel dan besaran sampel yang digunakan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung.

### Informan 1

*“Yaitu pokoknya kita ukurannya kita itu, kita insyaAllah seratus pasti cukup.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan pertama, tidak terdapat suatu teknik penarikan sampel yang digunakan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam menentukan besaran sampel yang digunakan. Sejumlah seratus sampel yang digunakan sudah dirasa cukup dalam pelaksanaan SKM. Hal itu membuktikan bahwa, Bapenda Kabupaten Tulungagung hanya memperkirakan jumlah sampel yang dibutuhkan tanpa berdasarkan suatu teknik tertentu.

selanjutnya, seratus sampel nantinya berpengaruh terhadap jumlah kuesioner yang akan disebar dalam pelaksanaan SKM.

Data sekunder yang ditemukan terkait dengan penetrasi sampel, teknik penarikan sampel dan besaran sampel yang digunakan adalah mengacu pada:

1. Isi dari Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung Tahun 2017 yang memuat mengenai pelaksanaan kegiatan SKM mengedarkan 100 (seratus) kuesioner kepada Responden yang menjadi pelanggan pada Bapenda Kabupaten Tulungagung khususnya UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dan Pelayanan Pajak Daerah Non PBB P-2 dan BPHTB.

Hasil dari data primer hasil wawancara dengan informan 1 telah sesuai dengan data sekunder dimana di dalam PERMENPAN dan RB Nomor 16 tahun 2014 tidak dijelaskan secara rinci mengenai batasan minimum sampel dan teknik sampel yang harus digunakan. Sampel dan teknik penarikan sampel yang digunakan tersebut harus dapat diperatanggungjawabkan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung. Adapun di dalam Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung Tahun 2017 juga telah dijelaskan bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam pelaksanaan SKM nantinya sejumlah 100 (seratus) sampel tanpa menggunakan teknik penarikan sampel khusus.

Berikutnya akan dijelaskan mengenai pihak-pihak yang menjadi sasaran sebagai responden dalam pelaksanaan SKM. Perlunya mengetahui sasaran responden disebabkan banyaknya Wajib Pajak yang datang ke Bapenda Kabupaten Tulungagung yang memiliki berbagai kriteria. Berikut merupakan hasil wawancara dengan ketiga Informan terkait sasaran responden yang digunakan dalam pelaksanaan SKM.

#### **Informan 1**

*“Kita hanya Wajib Pajak yang pajak daerah berarti non retribusi ya. He’eh (saut Devi).. Mana yang dilayanin lebih ke pajak.”*

#### **Informan 2**

*“Wajib Pajak yang mengurus pelayanan.”*

#### **Informan 3**

*“Ya enggak, semua Wajib Pajak yang, terutama yang ke customers service itu biasanya kita kasih SKM.”*

Berdasarkan penjelasan dari ketiga informan diatas, sasaran responden yang dituju dalam pelaksanaan SKM hanyalah kepada Wajib Pajak yang mengurus pelayanan atau Wajib Pajak non retribusi. Menurut informan 2 adalah Wajib Pajak yang melakukan pengajuan pelayanan. Sedangkan menurut informan 3 selaku pihak yang menyebarkan kuesioner kepada Wajib Pajak secara langsung, penyebaran kuesioner diberikan kepada para Wajib Pajak yang datang

ke *customers service* dan tidak diberikan kepada semua Wajib Pajak yang ada di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Selebihnya, tidak dijelaskan mengenai kriteria khusus yang ditujukan sebagai responden dalam pelaksanaan SKM.

Data sekunder yang ditemukan terkait dengan sasaran responden yang digunakan adalah mengacu pada Bab II Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung Tahun 2017 yang menyatakan bahwa, Pelaksanaan kegiatan pengukuran SKM dilaksanakan pada Bapenda Kabupaten Tulungagung khususnya UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dan Pelayanan Pajak Daerah non PBB P-2 dan BPHTB yaitu pelaksanaan kegiatannya berlangsung pada bulan Juni s.d Agustus Tahun 2017 terhadap seluruh bidang Pelayanan dengan mengedarkan 100 (Seratus) kuesioner kepada responden yang menjadi pelanggan pada Bapenda Kabupaten Tulungagung khususnya UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dan Pelayanan Pajak Daerah non PBB P-2 dan BPHTB. Berdasarkan penjelasan dari ketiga informan, seluruhnya telah sesuai dengan hasil kuesioner yang disebarakan kepada Wajib Pajak yang mengisi kuesioner dengan baik dimana mereka adalah Wajib Pajak yang mengajukan pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.

Berikutnya akan dijelaskan mengenai metode yang digunakan dalam menyusun SKM. Metode Penelitian yang digunakan dalam karya-karya ilmiah pada umumnya terdiri dari pendekatan kuantitatif,

kualitatif maupun *mix* (campuran). Metode yang dapat digunakan dalam penyusunan SKM berdasarkan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 tidak tercantum secara jelas yang mengatur, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan SKM dapat menggunakan berbagai metode yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan. Berikut merupakan hasil wawancara dengan Informan 1 terkait metode yang digunakan dalam menyusun SKM.

### **Informan 1**

*“Jadi kalok kita cuman bicara angka, untuk kebutuhan ini dan akademis akhirnya tau mau kualitatif kuantitatif, ujung-ujungnya kan di kuantitatifkan.”*

Berdasarkan penjelasan dari informan pertama maka metode penyusunan SKM menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode tersebut digunakan dalam menyusun kuesioner dan pengolahan data hasil dari pelaksanaan SKM, sehingga nantinya hasil akhir SKM tersusun berupa angka. Metode tersebut dipilih Bapenda Kabupaten Tulungagung karena dianggap dapat memudahkan dalam penyusunan kuesioner, pengolahan data, dan penyajian data. Terkait dengan data sekunder yang terkait dengan metodologi yang digunakan dalam penyusunan SKM, adalah Pasal 4 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 yang menyebutkan, Survei Kepuasan Masyarakat yang dilakukan menggunakan indikator dan metodologi survei sesuai kebutuhan.

Menurut PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Pasal 4 telah dijelaskan bahwa masing-masing unit penyelenggara pelayanan publik diperbolehkan menggunakan metodologi survei sesuai dengan kebutuhan. Hal itu berarti, masing-masing penyelenggara pelayanan publik dibebaskan dalam memilih dan menggunakan metodologi survei. Sehingga berdasarkan data yang terkumpul terdapat kesesuaian antara data primer dengan data sekunder.

### **3. Tahap Pelaksanaan**

Berikutnya adalah tahap pelaksanaan. Pada tahap pelaksanaan SKM akan dijelaskan penilaian hasil pelaksanaan SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung, khususnya pelaksanaan SKM pada UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Bapenda Kabupaten Tulungagung telah menyelenggarakan SKM sejak tahun 2014 atau semenjak munculnya PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 sebagai pengganti dari Kepmenpan Nomor KEP/25/MPAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Berikut merupakan hasil dari wawancara dengan ketiga Informan mengenai pelaksanaan SKM.

**Informan 1**

*“Baik karena belum ada e...penilaian, penilaian khusus, kecuali ada penilaian khusus dari instansi diatas kita entah itu, siapa ya, misal organisasi atau bagian pemerintahan atau siapa gitu. Jadi baik-baik aja karena masyarakat tidak menuntut itu gitu..”*

**Informan 2**

*“Ya kalok kita lihat dari kotak aduan. Kita kan standar kita kan itu. Kita nggak pernah menerima aduan dari masyarakat, berarti mereka sudah puas terhadap pelayanan kami kan gitu.. hehehe (sambil tertawa).”*

**Informan 3**

*“Sudah, sudah terlaksana dengan baik.”*

Berdasarkan jawaban dari ketiga Informan diatas, pelaksanaan SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung khususnya pada UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB telah terlaksana dengan baik-baik saja. Hal itu berarti bahwa pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 telah diimplementasikan dengan baik tanpa adanya suatu permasalahan dan penilaian yang buruk dari Wajib Pajak. Namun demikian pengimplementasian yang telah dilaksanakan dengan baik tersebut karena adanya faktor dari pimpinan atau atasan yang enggan untuk memberikan penilaian yang lebih atas hasil SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung. Sehingga terkesan memang baik-baik saja secara sampul karena tidak ada pendalaman lebih lanjut.

Terkait dengan data sekunder yang ditemukan terkait dengan pelaksanaan SKM oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung berdasarkan pada Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung Tahun 2017 yang memuat bahwa, Sebanyak 100 kuesioner yang disebar telah terisi atau terpenuhi oleh para responden (Wajib Pajak). Seluruhnya dapat terisi penuh dan masing-masing item pertanyaan di kuesioner telah terjawab.

#### 4. Tahap Pengolahan

Selanjutnya adalah tahap pengolahan. Pengelolaan hasil SKM merupakan tahapan ditengah yang merupakan tahap dalam pemrosesan data dalam menentukan hasil SKM, sehingga pada tahapan ini sangat perlu diperhatikan untuk mengetahui dan menentukan hasil akhir nilai SKM. Pada tahap pengolahan ini akan diketahui bagaimana Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengelola hasil SKM yang telah terlaksana. Selain itu, perlu juga untuk diketahui metode atau cara Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengelola hasil SKM. Berikut merupakan hasil wawancara dengan informan 1 dan informan 2 dalam tahap pengelolaan SKM:

##### Informan 1

*“Itu kan ada sembilan unsur ada beberapa jawaban, kita kelompokkan per unsurnya. Jadi nanti kan ketahuan untuk jawaban unsur satu, misalnya itu yang dirating satu berapa, dua berapa, tiga berapa, empat berapa. Nanti kita rata-rata.”*

Kemudian informan 1 melanjutkan:

*“Kita pakai excel aja. Manual saja.”*

## **Informan 2**

*“Manual”*

Berdasarkan penjelasan dari kedua Informan diatas, data yang diperoleh dari pengisian kuosioner dari responden dilakukan secara manual dimana jawaban dikelompokkan per unsur yang kemudian dari hasil per unsur tersebut dirata-rata. Pengolahan tersebut merupakan proses pengumpulan data yang dilakukan dengan sistem penghitungan secara manual yang dibantu menggunakan aplikasi komputer *excel*. Pengolahan terhadap data tidak menggunakan suatu rumus tertentu dan hanya menggunakan metode penghitungan manual.

Pengolahan yang dilakukan secara manual tersebut telah sesuai dengan data sekunder dimana sesuai yang tercantum pada Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung Tahun 2017, Bab III bagian Analisis Hasil Pengukuran Bagian 3.1 Analisis Deskriptif Jawaban dari kuesioner dioalah perindikator/ruang lingkup beserta prosentase jawabannya mulai dari ruang lingkup kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanan dengan hasil sebagai berikut:

Tidak sesuai: 0%

Kurang Sesuai: 7%

Sesuai: 82%

Sangat sesuai: 11%

Sampai dengan ruang lingkup terakhir tindak lanjut dari saran dan masukan dengan hasil sebagai berikut:

Tidak Jelas: 0%

Kurang Jelas: 6%

Jelas: 87%

Sangat Jelas: 7%

#### 4. Tahap Penyajian dan Pelaporan

Selanjutnya tahap penyajian. Tahap penyajian merupakan tahapan dalam menyajikan hasil SKM dimana pada tahapan ini, hasil SKM sudah diketahui dan dapat dikatakan tahapan terakhir dalam proses pelaksanaan SKM. Penyajian hasil SKM dapat dituangkan ke dalam suatu bentuk laporan atau dokumen sejenis lainnya. Berikut merupakan hasil wawancara dengan informan pertama terkait penyajian hasil SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung:

### **Informan 1**

*“Kita...kalau dibuka kan kita sajikan perunsur. Oh iyaaa (saut Devi).. Kita bikinkan grafiknya saja itu yang dari excel.”*

*“Iya, harus collor full, keliatan, walaupun isinya ngga karu-karuan tapi orang melihat rapi.”*

*“Dan Saya ndak pengen tebal-tebel, isinya tipis aja.”*

Sedangkan menurut data sekunder, Bab I Lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, hasil SKM tidak harus disajikan dalam bentuk skoring/angka absolut, tetapi dapat pula disajikan dalam bentuk kualitatif (baik atau buruk). Berdasarkan jawaban dari informan 1 maka dapat diketahui bahwa, hasil wawancara dengan informan 1 telah sesuai dengan data sekunder dimana tidak harus disajikan dalam bentuk skoring/angka dan penyajian hasil SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung disajikan ke dalam bentuk suatu Laporan SKM dengan membuat bentuk kover semenarik mungkin dan tidak terkesan tebal-tebal. Menurut informan 1 tersebut, mendesain bentuk laporan semenarik mungkin merupakan hal yang sangat penting, walaupun isi dalam laporan tidak terlalu rapi. Adapun terkait dengan isinya, Penyajian dilakukan berdasarkan per unsur yang disajikan dalam bentuk grafik yang diolah melalui *excel*.

Selanjutnya adalah tahap pelaporan. Tahap pelaporan merupakan tahapan terakhir dalam pelaksanaan SKM. Berdasarkan Pasal 5 Ayat (2) PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2016, Hasil SKM dilaporkan kepada Menteri dalam Sistem Informasi Pelayanan

Publik (SIPP). Pada tahapan ini akan diketahui bagaimana Bapenda Kabupaten Tuungagung melaporkan hasil SKM kepada atasan atau pimpinan. berikut merupakan hasil wawancara dengan Informan pertama dan kedua mengenai cara bapenda Kabupaten Tulungagung dalam melaporkan hasil SKM tahun 2017, sebagai berikut:

### **Informan 1**

*“ketika kita lapor hasilnya pun biasanya cuman didisposisi tindak lanjut gitu aja, kan untuk yang di level bawah pelaksana itu kadang kan cumak perintah seperti itu kadang kurang jelas.”*

Informan pertama melanjutkan,

*“Ya itu tadi yang pernah saya sampaikan, pemerintahan ya cuman kita kasih gini ya tebal gini (sambil menunjukkan dan membolak-balik berkas dokumen diatas meja) oh ini bagus, ngga ada pemeriksaan yang tanyak seperti jenengan nggak ada. Jadi ya....baik baik saja (sambil tertawa).”*

### **Informan 2**

*“Dilaporkan. Kiro-kiro...”*

Data sekunder yang ditemukan mengenai pelaporan SKM meliputi:

1. Pasal 23 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik yang menyebutkan bahwa, Dalam rangka memberikan dukungan informasi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik perlu diselenggarakan sistem informasi yang bersifat nasional.

2. Pasal 5 Ayat (2) PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 yang menyebutkan bahwa, Hasil SKM dilaporkan kepada Menteri dalam Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP).
3. Buku Panduan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP) yang menerangkan, SIPP merupakan media informasi elektronik satu pintu meliputi penyimpanan dan pengelolaan informasi serta mekanisme penyampaian informasi dari penyelenggara pelayanan publik kepada masyarakat.

Berdasarkan jawaban dari kedua informan diatas, hasil pelaksanaan SKM selalu dilaporkan kepada pihak atasan, seperti pejabat pemerintahan yang ada di pemerintah daerah Kabupaten Tulungagung. Namun demikian respon dari pihak atasan dirasa masih sangat kurang, seperti pemeriksaan atau pengecekan lanjut terhadap laporan yang telah diterima. Pihak atasan hanya menyampaikan bahwa, laporan SKM yang sudah diterima sudah bagus tidak mengoreksi secara lebih detail.

Selain itu, pada tahap pelaporan belum diimplementasikan dengan baik dimana hanya dilaporkan sampai pada pihak atasan saja tidak sampai pada pelaporan pada Sistem Informasi Pelayanan Publik yang terdapat pada [sipp.menpan.go.id](http://sipp.menpan.go.id). Hal itu tidak konsisten dengan data sekunder Pasal 23 Ayat (1) UU Nomor 25 Tahun 2009 dan Pasal 5 Ayat (2) dan buku panduan SSIP, yang merupakan media informasi elektronik satu pintu meliputi penyimpanan dan pengelolaan informasi

serta mekanisme penyampaian informasi dari penyelenggara pelayanan publik kepada masyarakat.

- b. Pengimplementasian pasal-pasal PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.

Dalam PEMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik terdapat lima pasal yang mengatur mengenai pelaksanaan SKM bagi organisasi publik. Kelima pasal tersebut harus diimplementasikan dengan baik dan maksimal menjadi acuan dalam pelaksanaan SKM. Adapun terkait dengan jawaban mengenai pengimplementasian pasal-pasal PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 sebagai berikut:

- 1. Pasal 1**

Pasal 1 menjelaskan mengenai berbagai definisi terkait dengan pengertian SKM, unit pelayanan publik, unsur SKM, dan pengertian menteri. Dalam penelitian ini, peneliti hanya menanyakan terkait dengan pemahaman informan mengenai SKM yang dicerminkan ke dalam item pertanyaan terkait pentingnya pelaksanaan SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung. Berikut akan diketahui alasan pentingnya melaksanakan SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung yang diperoleh dari hasil wawancara dengan ketiga informan sebagai berikut:

**Informan 1**

*“Kalau menurut saya sangat penting sekali ya SKM ini karena dengan adanya SKM kita dapat menilai kinerja para petugas, khususnya yang berada di unit pelayanan dan dapat meningkatkan lebih apa-apa yang masih kurang dalam pemfasilitasan, kenyamanan, kemudahan, dan lain sebagainya. Justru menurut saya, SKM ini perlu untuk mendapat perhatian apalagi kita bekerja sebagai pelayan publik, pengukuran kepuasan semacam itu ya penting sekali kalau bagi saya.”*

**Informan 2**

*“Ya perlu sekali. Enggeh (Jawab Devi). Karna itu untuk menilai kami, orang kan nggak bisa menilai dirinya sendiri ta. Enggeh (Jawab Devi). Yang menilai kan berarti butuh yang lain. Enggeh (Jawab Devi). Yang selama ini sudah kita lakukan, enggeh (Jawab Devi). Menurut saya sudah baik, tetapi menurut mereka yang mengajukan kurang baik berarti kan ada kesenjangan ya. Gap (Jawab Devi). Makanya perlu adanya penilaian IKM nya itu. Untuk ngoreksi lah.”*

**Informan 3**

*“Bagus, itu bagus itu e... bisa meningkatkan bagaimana pelayanan kita kepada masyarakat, untuk menentukan besaran mengetahui kepuasan mereka, puas apa nggak dengan kita layani. bagus itu.”*

Menurut Pasal 1 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, SKM adalah pengukuran secara komprehensif kegiatan tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari penyelenggara pelayanan publik. Selanjutnya yang disebut dengan unit pelayanan adalah unit kerja/kantor pelayanan pada instansi pemerintah, yang secara langsung, maupun tidak langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan.

Berdasarkan data primer dan data sekunder yang telah dikumpulkan, keduanya saling sesuai dimana melihat dari pengertian SKM dan unit pelayanan maka sesuai dengan jawaban para informan bahwa, SKM sangat perlu sekali untuk dilaksanakan. Hal itu juga mempertimbangkan bahwa, SKM dapat dijadikan suatu penilaian terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh para petugas. Selain itu, SKM juga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi para petugas. Terlebih, Bapenda Kabupaten Tulungagung merupakan suatu organisasi publik yang memberikan pelayanan publik maka SKM sangat dibutuhkan untuk mengetahui kualitas pelayanan publik yang diberikan.

## 2. Pasal 2

Pasal ini menjelaskan mengenai waktu pelaksanaan SKM, berapa kali SKM dilaksanakan dalam satu tahun kemudian pada bulan-bulan apa SKM dilaksanakan dan alasan dalam memilih waktu tersebut. Berikut merupakan hasil wawancara dengan ketiga informan. Pertama, terkait dengan pelaksanaan SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung dilaksanakan satu kali dalam setahun sebagaimana hasil wawancara dengan informan 1 sebagai berikut:

### **Informan 1**

*“Setahun sekali.”*

Terkait dengan bulan-bulan diadakan SKM Informan pertama menjawab sebagai berikut:

*“Triwulan dua....sekitar April Mei paling akhir Juni. Nanti kita prosesnya september sampek september biasanya.”*

Terkait dengan alasan memilih waktu pada bulan diatas, Informan pertama menjawab sebagai berikut:

*“Pelayanannya kan nggak mesti, ada rame ada yg anu, saya patokin bulan saja.. misal saya ngambil contoh bulan sebelum jatuh tempo.. mei misalnya, sama setelah tanggal jatuh tempo.”*

#### **Informan 2**

*“Ya setiap akhir tahun, setahun sekali saja. Hehehe (nada bercanda).”*

Terkait dengan bulan-bulan diadakan SKM informan 2 menjawab sebagai berikut:

*“Wi lek biasane mau nyusun ini kan di akhir-akhir tahun. Injih (Jawab Devi). Di akhir-akhir tahun,yo ngunu kae baru di sampling. Jadi ndak setiap hari, kalau setiap hari mereka kalok tidak puas dengan kinerja kita dapat mengajukan di...”*

Terkait dengan alasan memilih waktu pada bulan diatas, informan 2 menjawab sebagai berikut:

*“Pas biasanya waktu mau-mau mendekati jatuh tempo, jadi agak ramai pengajuan lalu kita sebar kuesioner begitu..”*

#### **Informan 3**

*“Setahun itu satu kali mestinya.”*

Terkait dengan bulan-bulan diadakan SKM informan 3 menjawab sebagai berikut:

*“Ha’ah, setelah, sekitar bulan-bulan itu lo maret ha’ah mei, juni, juni. setelah lebaran biasanya.”*

Terkait dengan alasan memilih waktu pada bulan diatas, informan 3 menjawab sebagai berikut:

*“Ya pas, ya setiap hari kita sebar. setiap hari ngga menentu. setiap hari setiap ada WP kita kasih ke responden, tolong diisi, kita suruh ngisi. setiap hari dek, nggak ada batasan.”*

Adapun data sekunder yang menjadi acuan dalam terkait pelaksanaan SKM adalah Pasal 2 Ayat (1) PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 menyebutkan bahwa, Penyelenggaraan pelayanan publik wajib melakukan SKM secara berkala minimal 1 (satu) kali setahun. Sedangkan pada Bab II Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung menyebutkan bahwa, Pelaksanaan kegiatan pengukuran Survei Kepuasan Masyarakat dilaksanakan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung khususnya UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dan Pelayanan Pajak Daerah non PBB P-2 dan BPHTB yaitu pelaksanaan kegiatannya berlangsung pada bulan Juni s.d Agustus Tahun 2017.

Menurut ketiga informan diatas, pelaksanaan SKM di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dilaksanakan satu kali dalam satu tahun. Hal itu berarti Bapenda Kabupaten Tulungagung selalu melaksanakan minimal satu kali dalam satu tahun sesuai dengan

syarat minimal yang ada di PERMENPAN Nomor 16 tahun 2014. Sehingga disini dapat dikatakan bahwasanya Bapenda Kabupaten Tulungagung selalu rutin dalam melaksanakan SKM. Adapun kondisi pelayanan pada saat dilaksanakan SKM adalah kondisi yang cenderung ramai dimana pada kondisi yang ditentukan adalah kondisi sebelum jatuh tempo tersebut banyak Wajib Pajak yang datang mengajukan pelayanan ke UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.

Adapun terkait bulan pelaksanaannya, telah sesuai dengan data sekunder pada Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung Tahun 2017 pelaksanaan SKM adalah pada bulan Juni s.d Agustus Tahun 2017. dimana rentan waktu tersebut menunjukkan pelaksanaan SKM sampai dengan pengelolannya sampai dengan bulan Agustus dimana apabila dalam tahun pajak, pada bulan tersebut mendekati masa jatuh tempo pembayaran PBB P-2 sebagaimana yang dijelaskan oleh informan 2.

### **3. Pasal 3**

Berikutnya akan dijelaskan mengenai pengimplementasian Pasal 3 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Pada pasal 3 akan membahas mengenai pengimplementasian dari pedoman yang digunakan sebagai acuan bagi penyelenggara pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik. berikut merupakan hasil wawancara dengan informan 1:

### **Informan 1**

*“Iya. Sementara masih Permenpan.”*

Terkait dengan data sekudernya adalah pasal 3 pedoman SKM sebagaimana tercantum dalam lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 menyebutkan bahwa, merupakan bagian tidak terpisahkan dari peraturan ini dan digunakan sebagai acuan bagi penyelenggara pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan dari jawaban informan 1 diatas, Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam melaksanakan SKM hanya berpedoman pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dan tidak menggunakan literasi lainnya sebagai pedoman tambahan dalam menyelenggaran SKM Tahun 2017. Sehingga disini dapat diketahui bahwa jawaban dari informan 1 telah sesuai dengan data sekunder dan hal itu berarti bahwa, pasal 3 telah diimplementasikan dengan baik.

#### **4. Pasal 4**

Berikutnya akan dijelaskan mengenai pengimplementasian pasal 4 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Pasal 4 membahas mengenai indikator dan metode survei yang digunakan dalam pelaksanaan SKM. Indikator merupakan ruang lingkup atau unsur-unsur yang digunakan sebagai item pertanyaan dalam kuesioner. Berikut merupakan hasil wawancara dengan ketiga Informan:

**Informan 1**

*“Itu kan ada sembilan unsur ada beberapa jawaban, kita kelompokkan per unsurnya.”*

**Informan 2**

*“Nggih, ya. (yang dimaksud adalah sembilan indikator sesuai di PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014)”*

**Informan 3**

*“He’eh, terutama masalah pelayanan, terus keadaan fasilitas ruangan, terus e...pelayanan kita disini, sama kemudahan dalam memberikan persyaratan dalam memahami serta memahami itu a... penyampaian, penyampaian ya. penyampaian informasi itu bisa dimengerti apa ndak seperti itu.”*

Data sekunder yang telah dikumpulkan adalah Bab II Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung, unsur-unsur pengukuran yang termuat adalah:

1. Persyaratan
2. Prosedur
3. Waktu Pelayanan
4. Biaya/ Tarif
5. Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan
6. Kompetensi Pelaksanaan
7. Perilaku Pelaksanaan
8. Maklumat Pelayanan
9. Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan

Berdasarkan jawaban dari ketiga informan dan data sekunder yang terkumpul, dapat diketahui bahwa indikator yang digunakan dalam menyelenggarakan SKM oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung menggunakan 9 indikator dimana sesuai didalam PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dan tidak menggunakan indikator tambahan yang dibutuhkan. Indikator yang digunakan dalam menyusun SKM telah dianggap cukup dan dapat memenuhi kebutuhan Bapenda Kabupaten Tulungagung.

Terkait dengan metode survei, berikut hasil wawancara dengan

Informan 1:

*“Jadi kalok kita cuman bicara angka, untuk kebutuhan ini dan akademis akhirnya tau mau kualitatif kuantitatif, ujung-ujungnya kan di kuantitatifkan.”*

Data sekundernya yang memuat mengenai penggunaan metode survey adalah Pasal 4 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, yang menyebutkan bahwa, SKM yang dilakukan terhadap setiap jenis penyelenggaraan pelayanan publik menggunakan indikator dan metodologi survei sesuai kebutuhan.

Berdasarkan penjelasan dari informan 1, tahapan persiapan dalam menentukan metode yang digunakan dimana Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam melaksanakan SKM, menggunakan metode penyusunan SKM dengan metode kuantitatif. Metode tersebut merupakan metode yang dipilih Bapenda Kabupaten Tulungagung

yang dianggap untuk memudahkan dalam penyusunan kuesioner, pengolahan data, dan penyajian data. Hal tersebut telah sesuai dengan Pasal 4 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dimana memang dalam penggunaan indikator dan metodologi survey sesuai kebutuhan saja dan tidak diatur lebih lanjut.

## 5. Pasal 5

Berikutnya akan dijelaskan mengenai pengimplementasian Pasal 5 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Pada Pasal 5 akan dijelaskan mengenai cara Bapenda dalam mempublikasikan SKM kepada publik atau pihak eksternal. Mempublikasian SKM menjadi kewajiban bagi organisasi publik yang melaksanakan SKM karena hal itu berhubungan dengan kewajiban bagi penyelenggara pelayanan publik dalam memberikan informasi terkait pelayanan publik kepada masyarakat luas. Berikut hasil wawancara dengan ketiga informan terkait publikasian hasil SKM dengan Informan:

### Informan 1

*“Belum. belum.. (saut Devi). Hasilnya belum...”*

Terkait dengan bagaimana publikasiannya, informan pertama menjawab sebagai berikut:

*“Fungsional sini habis. Ahahaha (saut Devi). Makanya kita juga publikasi itu sulit karena, dulu kita punya website, websitenya lo sampek sekarang nggak fungsi. Upgrade (saut Devi). Iya karna, dulu kan ada dipenda dot apa itu, sekarang ndak ada karna yang*

*menangani pindah, la itu yang melanjutkan ndak ada, tau-tau ilang tau-tau websitenya.”*

Terkait dengan publikasian hasil SKM kepada para petugas,

Informan pertama menjawab sebagai berikut:

*“Enggak kita ngga anu, kita hanya bekerjanya berikan ke... kita hanya naikkan ke pimpinan. Setelah itu kayaknya nggak ada disposisi jadi nggak kita berikan.”*

### **Informan 2**

Terkait dengan publikasian hasil SKM kepada masyarakat luas, Informan kedua menjawab:

*“Ndak terpublikasikan, atau mungkin di.. anu Tulungagung ya, apa di Badan Pendapatan itu. Enggeh (Jawab Devi). Saya kurang faham ya. Enggeh (Jawab Devi). Anu ne di publikasikan opo ndak IKM-nya.”*

Terkait dengan bagaimana publikasiannya, informan kedua menjawab sebagai berikut:

*“Kalok publikasinya saya kurang jelas itu.. ada publikasinya oppo ndak SKM e.”*

Terkait dengan publikasian hasil SKM kepada para petugas,

Informan kedua menjawab sebagai berikut:

*“Ya kita sosialisasikan kepada semua petugas kita. Oh.. setelah kita dinilai melalui SKM hasilnya seperti ini.”*

### **Informan 3**

Terkait dengan publikasian hasil SKM kepada masyarakat luas, Informan ketiga merasa tidak pernah dipublikasikan secara luas

kepada masyarakat sebagaimana jawaban dari Informan pketiga, sebagai berikut:

*“Nggak.”*

Terkait dengan publikasian hasil SKM kepada para petugas, Informan ketiga merasa tidak pernah disosialisasikan kepada para petugas, hal tersebut terbukti dengan jawaban dari Informan ketiga yang disertai dengan gerakan anggota tubuh yang menandakan respon tidak sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut:

*“Emmm (sambil menggelengkan kepala)”*

Berdasarkan penjelasan dari ketiga informan diatas terdapat persamaan dan perbedaan jawaban. Para informan diatas memberikan jawaban yang sama bahwa, hasil SKM selama ini belum pernah terpublikasikan keluar atau kepada masyarakat secara luas. Adapun terkait dengan cara publikasian SKM dilakukan dengan cara pembuatan ke dalam laporan saja (sebagaimana data sekunder yang ditemukan) dan tidak ada cara publikasian secara manual maupun secara sistematis. Menurut informan pertama dan ketiga saling sesuai dimana tidak pernah terdapat semacam bentuk sosialisasi terkait publikasian hasil SKM kepada para petugas internal, sedangkan menurut informan kedua sudah dipublikasikan kepada para petugas. Data sekunder terkait dengan pengimplementasian pasal 5 adalah:

1. Pasal 23 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyebutkan bahwa, Dalam rangka memberikan dukungan informasi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik perlu diselenggarakan sistem informasi yang bersifat nasional.
2. Pasal 5 Ayat (1) yang berbunyi bahwa, Penyelenggara pelayanan publik mempublikasikan hasil SKM terhadap penyelenggaraan setiap jenis pelayanan publik dan metodologi survei yang digunakan.
3. Bab I Lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, Hasil SKM wajib diinformasikan kepada publik termasuk metode survei. Penyampaian hasil SKM dapat disampaikan melalui media massa, *website* dan media sosial.
4. Buku Panduan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP) memuat mengenai pengertian SIPP yang merupakan media informasi elektronik satu pintu meliputi penyimpanan dan pengelolaan informasi serta mekanisme penyampaian informasi dari penyelenggara pelayanan publik kepada masyarakat.

Berdasarkan data primer yang didapatkan maka tidak sesuai dengan data sekunder yang ada, seperti Pasal 23 Ayat (1) UU No 25 Tahun 2009, Pasal 5 Ayat (1) PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dan Pedoman SKM yang terlampir pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dan Buku Panduan SSIP yang

mewajibkan untuk memberikan informasi penyelenggaraan pelayanan publik melalui media informasi elektronik satu pintu dimana didalamnya dapat mempublikasikan hasil SKM kepada publik beserta metode survei yang digunakan.

2. Hambatan yang dialami Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.

Proses pengimplementasian suatu peraturann tidak serta merta dapat dilaksanakan dengan seketika. Pengimplementasian suatu peraturan dapat dinilai tidak berhasil walaupun dalam kenyataannya peraturan tersebut telah diimplementasikan sudah lama. Ketidakberhasilan pengimplementasian suatu peraturan dapat dipengaruhi oleh beberapa hambatan yang muncul dari sektor internal maupun sektor eksternal. Menurut model implementasi George Edwards dalam Winarno (2016) terdapat aspek-aspek yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan.

Masing-masing aspek tersebut dapat membantu atau menghambat implementasi kebijakan. Adapun aspek-aspek tersebut meliputi komunikasi, sumber-sumber, kecenderungan-kecenderungan dan struktur birokrasi. Pertama, akan dijelaskan mengenai aspek komunikasi sampai dengan struktur birokrasi dari Bapenda Kabupaten

Tulungagung dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.

**a. Komunikasi**

Komunikasi merupakan aspek utama yang harus diperhatikan dalam pengimplementasian suatu peraturan. Komunikasi dapat menjadi tolak ukur keberhasilan pengimplementasian peraturan karena sangat berpengaruh terhadap cara berkoordinasi antar pihak dalam suatu instansi. Pada aspek komunikasi, hal penting dalam komunikasi kebijakan adalah transmisi, kejelasan dan konsistensi dalam berkomunikasi.

Transmisi merupakan suatu perintah untuk melaksanakan suatu keputusan yang telah dibuat. Kejelasan dalam berkomunikasi juga harus diperhatikan, hal tersebut dapat mempengaruhi kejelasan informasi yang diterima oleh pihak lain sehingga suatu perintah dapat dilaksanakan dengan baik. Adanya perintah dan kejelasan komunikasi yang disampaikan tidak dapat berjalan dengan efektif kalau tidak terdapat suatu konsistensi dalam berkomunikasi, sehingga konsistensi dalam berkomunikasi merupakan hal yang perlu diperhatikan untuk mempermudah dalam melaksanakan suatu kebijakan. Berikut akan disajikan mengenai proses komunikasi Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dalam pelaksanaan SKM pada pelayanan

mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB sebagai berikut:

### **Informan 1**

Terkait transmisi komunikasi mengenai pelaksanaan SKM dengan para pihak internal, informan 1 menjawab:

*“Soalnya disini kan soalnya yang ngerjakan kan biasanya cuman saya, staf, terus sama minta bantuan depan sana. Jadi.. koordinasinya kordinasi non formal.”*

Informan 1 menambahkan bahwa, telah terdapat struktur tim penyusun SKM namun tidak pernah terdapat pembahasan secara formal dan agenda resmi sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut:

*“Tuh, jadi kita ada susunannya, tapi karna itu tadi keterbatasan waktu kita ngga pernah dapat buat bahas tek SKM.”*

*“Agenda resminya ngga ada. Agenda resmi pembahasannya yang ngga ada.”*

Terkait dengan kejelasan penyampaian informasi dalam proses komunikasi, peneliti menanyakan kejelasan informasi yang diberikan kepada para petugas kemudian informan 1 menjawab:

*“Petugas belum.”*

Kemudian informan 1 menambahkan:

*“Bahkan pejabat aja mungkin ndak tau maksudnya apa.”*

Kemudian ketika dikonfirmasi, informan 1 memperjelas adanya ketidakjelasan informasi yang diberikan kepada para petugas dengan merespon menggunakan bahasa isyarat tubuh dengan menganggukkan gerakan kepala, sebagai berikut:

*“untuk berarti bisa disimpulkan seluruh pegawai atau petugasnya belum memahami dengan baik dan jelas SKM ya Pak ya? (Narasumber menganggukkan kepala)”*

Terkait dengan konsistensi penyampaian informasi mengenai SKM, informan 1 menjawab:

“Belum. He'em.”

#### **Informan 2**

Terkait transmisi komunikasi mengenai pelaksanaan SKM dengan para pihak internal, informan 2 menjawab:

*“Melalui Evaluasi-evaluasi itu disampaikan melalui... misalnya rapat struktural, kita kan setiap minimal satu bulan sekali minimal, prakteknya setiap minggu mesti ada rapat tstruktural. Itu mesti disampaikan kalok ada gejala di pelayanan maupun di tingkat pejabat struktural. Emmm... (Saut Devi). Jadi misalkan di UPTB, ada saat laporan dari masyarakat oh teman pelayanan depan kurang gini.. nah itu mesti masuk ke kami. Makanya kami tau walaupun ndak ada di depan tapi tau. Woh kae lek anu istilah e nglayani karo mrengut ae. Opo nglayani karo HP-Hp nan.. itu langsung di evaluasi.”*

Terkait dengan kejelasan penyampaian informasi dalam proses komunikasi, informan 2 menjawab bahwa informasi terkait SKM yang diberikan sudah jelas sebagaimana hasil wawancara dengan informan 2 sebagai berikut:

*“Sudah...”*

Terkait dengan konsistensi penyampaian informasi mengenai SKM, informan 2 menjawab:

*“Selalu, kita setiap mau ini, apa mau menyebar semua petugas selalu kita kasih tau, terutama di CS itu sudah mengerti.”*

### **Informan 3**

Terkait transmisi komunikasi mengenai pelaksanaan SKM dengan para pihak internal, informan 3 menjawab:

*“Emmm..... ngga ada, kita cuman disuruh cobak menyebarkan kuesioner itu aja.”*

Terkait dengan kejelasan penyampaian informasi dalam proses komunikasi, informan 3 menjawab sebagai berikut:

*“Emmm..... ngga ada, kita cuman disuruh cobak menyebarkan kuesioner itu aja.”*

Terkait dengan konsistensi penyampaian informasi, informan 3 menjawab

*“Tidak...”*

Berdasarkan dari hasil wawancara dari ketiga informan diatas, dapat diketahui bahwa, terkait dengan tranmisi komunikasi penyaliran komunikasi belum maksimal dimana masih belum terdapat pemabahasan mengenai pelaksanaan SKM secara khusus. Adapun terkait dengan kejelasan dan konsistensi informasi yang diberikan

belum dapat dicapai oleh pelaksana masih kabur dan masih susah untuk diterima. Berdasarkan pernyataan dari informan 3 maka sangat tergambar jelas bahwa, informasi yang diberikan sangatlah sedikit hanya berupa perintah penyebaran kuesioner dalam pelaksana SKM.

Adapun terkait dengan data sekunder yang ditemukan adalah Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kab. Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 yang berisi daftar nama tim penyusun SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung yang terdiri dari:

1. Koordinator sebanyak 1 orang
2. Ketua sebanyak 1 orang
3. Wakil Ketua sebanyak 1 orang
4. Sekretaris sebanyak 1 orang
5. Anggota: 3

Berdasarkan data sekunder yang ditemukan maka tidak sesuai dengan data primer diatas dimana seharusnya apabila terdapat daftar tim penyusun SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung, seharusnya terdapat agenda yang disusun dalam realitanya sehingga struktur tim penyusun tidak terkesan hanya formalitas atau pelengkap dalam Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung.

## **b. Sumber-sumber**

Aspek model implementasi menurut Edwards selanjutnya adalah sumber-sumber. Hal-hal yang dilihat dari aspek sumber-sumber adanya staf, informasi, wewenang dan fasilitas. Staf merupakan sumber yang sangat penting karena suatu kebijakan dapat diimplementasikan baik atau buruknya berdasarkan dari kualifikasi para staf yang berkompeten. Informasi merupakan sumber yang sangat penting dalam setiap keputusan dan perintah sehingga keberadaannya memiliki tempat tersendiri dalam menentukan keberhasilan pengimplementasian kebijakan mengenai suatu peraturan. Wewenang juga merupakan suatu sumber dalam pengimplementasian kebijakan karena dalam suatu perintah harus terdapat sumber wewenang. Fasilitas merupakan sumber yang sangat penting dan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu implemementasi apabila fasilitas tersebut dianggap kurang dan tidak menunjang maka mungkin sekali proses implementasi tidak dapat berjalan dengan maksimal. Berikut akan disajikan hasil wawancara mengenai sumber-sumber dalam pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 sebagai berikut:

### **Informan 1**

Terkait dengan pihak-pihak yang berwenang dalam pelaksanaan SKM, informan 1 menjawab sebagai berikut:

*“Sebenanrnya kalau yang berwenang itu kan semua ada di upet... di UPTB langsung. He'em (saut Devi) sama bidang pendataan. Oh ngoten (saut Devi). Kalau kita kan hanya membantu menilainya sebenarnya.”*

Terkait dengan keberadaan jabatan fungsional yang menangani SKM secara langsung, informan 1 menjawab sebagai berikut:

*“Nggak ada. Fungsional sini habis. Tapi kita ada SK Tim penyusunnya”*

Terkait dengan sumberdaya anggaran untuk pembiayaan pengadaan barang yang dibutuhkan dalam pelaksanaan SKM, informan 1 menjawab sebagai berikut:

*“Ada. Kalau anggarannya ada.”*

*“Sedikit Mbak, dibawah lima juta anggarannya ndak ada. Paling dua juta seh, paling banyak untuk anggarannya untuk SKM aja.”*

Kemudian informan 1 menambahkan mengenai rincian penggunaan sumber anggaran sebagai berikut:

*“Anggarannya untuk honor yang yadi, yang kita repoti tadi, ya kan istilahe orang Jawa kan yang repot itu walaupun karna kesibukan juga mereka ndak bisa kita ajak rapat ya honor untuk temen-temennya itu..sama beli ATK nya sama bendelnya buku.”*

Terkait dengan sumber daya peralatan yang dibutuhkan, informan 1 menjawab sebagai berikut:

*“Peralatannya ya kita hanya ATK sama laptop kantor.. Hmmmm (saut Devi). Belum ada yang kayak kita interview belum, nantik rencananya kesana.”*

Terkait dengan sumber informasi mengenai pelaksanaan SKM dan ketaatan para petugas dalam melaksanakan SKM, informan 1 menjawab sebagai berikut:

*“Ya kalau soal itu selalu kita terima, tp ya saya harus mempelajari sendiri bagaimana dalam penyusunan hingga pada pengolahan dan penyajiannya itu tadi. Ya karna itu tadi, minimnya arahan dan ketidak fahaman dari atasan serta faktor lain yang menyebabkan kurangnya atau minimnya arahan dari atasan terkait pelaksanaan SKM.”*

kemudian informan 1 melanjutkan:

*“Untuk petugas yang lain, kalau dibilang taat ya taat karna mereka kan kita mintai tolong untuk membantu menyebarkan, jadi mereka ya mau-mau saja. Tapi faham ndak nya . itu yang ndak ngerti”*

### **Informan 2**

Terkait dengan pihak-pihak yang berwenang dalam pelaksanaan SKM, informan 2 menjawab sebagai berikut:

*“Ya biasanya, kita nunggu dari atasan Pak Kaban, kemudian nanti didisposisi ke Saya dan pelayanan belakang Pak Minto itu terus nanti diteruskan ke Mas Anggit. Jadi tetep kita nunggu dari atasan dulu.”*

Terkait dengan keberadaan jabatan fungsional yang menangani SKM secara langsung, informan 2 menjawab sebagai berikut:

*“Ada. di sekretariat itu.”*

Terkait dengan sumber informasi mengenai pelaksanaan SKM dan ketaatan para petugas dalam melaksanakan SKM, informan 2 menjawab sebagai berikut:

*“Iya, kita pasti nunggu atas dulu. Kan tetep dari atasan, misal kita perlu menyelenggarakan apa ngga tahun iki? nah baru nanti di disposisikan perintahnya ke saya sama Mas Agung kadang terus baru nanti dibantu sama Mas Anggit.”*

Kemudian untuk menjawab ketaatan para petugas dalam pelaksanaan SKM, informan 2 menjawab sebagai berikut:

*“Pas di melalui SKM berarti kita kan berusaha semaksimal mungkin bahwa apa yang kita kerjakan dengan sesuai dengan SOP kita kan kudune..”*

### **Informan 3**

Terkait dengan pihak-pihak yang berwenang dalam pelaksanaan SKM, informan 3 menjawab sebagai berikut:

*“Biasanya dari belakang Mba, biasanya bagian sekretariat atau kalau ngga salah bagian pendataan.”*

Terkait dengan sumber informasi mengenai pelaksanaan SKM dan ketaatan para petugas dalam melaksanakan SKM, informan 3 menjawab sebagai berikut:

*“Emmm..... ngga ada, kita cuman disuruh cobak menyebarkan kuesioner itu aja.”*

Berdasarkan dari ketiga jawaban informan diatas, tidak terdapat hambatan pada aspek sumber-sumber. Semua hal penting

yang terdapat didalam aspek sumber-sumber telah terpenuhi. Adapun Mengenai sumber wewenang, berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan, terdapat kewenangan dari pihak atasan yang diberikan dalam pelaksanaan SKM. Adapun pihak atasan yang memberikan wewenang meliputi: Kepala Bapenda Kabupaten Tulungagung, Kepala Unit Pelayanan Pajak Daerah selain PBB P-2 dan BPHTB, Kepala UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB, Kepala Bidang Pendataan, termasuk juga kepala sub bagian perencanaan. Terkait dengan data sekunder yang ditemukan adalah:

1. Pasal 14 Huruf (c) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik menyebutkan bahwa, penyelenggara memiliki hak mempunyai anggaran pembiayaan penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kab. Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 yang memuat mengenai daftar honorarium tim penyusunan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung yang meliputi:
  - a. Koordinator: 190.000/hari
  - b. Ketua: 185.000/hari
  - c. Wakil Ketua: 180.000/hari
  - d. Sekretaris: 175.000/hari
  - e. 3 Anggota: 170.000/hari

Berdasarkan penjelasan dari informan 1 diatas maka telah sesuai dengan data sekunder yakni Pasal 14 Huruf (c) dimana Bapenda Kabupaten Tulungagung sebagai penyelenggaraan pelayanan publik mempunyai anggaran terkait kegiatan penyelenggaraan pelayanan publik. Namun demikian, berdasarkan penjelasan dari informan 1, sumber-sumber yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan SKM tidak sesuai dengan data sekunder pada Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kab. Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 yang didalamnya hanya tercantumkan anggaran terkait dana pemberian honorarium kepada tim penyusun SKM Bapenda Kab. Tulungagung dan tidak tercatat dana yang lain, seperti pembelian ATK dan penjilidan buku.

**c. Kecenderungan-kecenderungan**

Aspek berikutnya untuk mengetahui implementasi kebijakan adalah kecenderungan-kecenderungan. Hal-hal penting dari aspek ini adalah pengangkatan birokrat dan beberapa insentif. Pengangkatan birokrat yang dimaksudkan merupakan kecenderungan terhadap para petugas yang ada di Bapenda Kabupaten Tulungagung dimana mereka adalah para pihak yang diangkat dan mempunyai jabatan dalam pelaksanaan SKM. Selanjutnya, dari sikap para pihak tersebut perlu untuk dilihat beberapa insentif yang diciptakan terhadap pelaksanaan SKM untuk menganalisis sejauh mana kecenderungan para pihak tersebut dalam pelaksanaan SKM sehingga dapat diketahui

pengimplementasian dari PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.

Berikut merupakan penyajian hasil wawancara terkait aspek kecenderungan yang akan diuraikan ke dalam beberapa pertanyaan seperti: kecenderungan dari sikap para pimpinan, kecenderungan para petugas terhadap pelaksanaan SKM, kecenderungan hasil SKM terhadap kinerja para petugas, kecenderungan SKM terhadap wajib pajak, kecenderungan wajib pajak terhadap pelaksanaan SKM dan intensif para pimpinan terhadap hasil SKM yang dicapai.

#### **Informan 1**

Terkait kecenderungan dari sikap para pimpinan terhadap pelaksanaan SKM tercermin dari hasil-hasil wawancara sebagai berikut:

*“ketika kita lapor hasilnya pun biasanya cuman didisposisi tindak lanjut gitu aja, kan untuk yang di level bawah pelaksana itu kadang kan cumak perintah seperti itu kadang kurang jelas.”*

*“Karna ndak ada unsur pemaksaan aku harus buat. Pimpinan pun juga ndak merasa, dia SKM ada atau ndak lo ndak tau. Pentingnya itu perlu atau ndak dia ndak perlu, tau.”*

*“Sanksi bagi yang tidak melaksanakan SKM apa? Kan ndak ada, saya baca kayaknya ndak ada.”*

*“Baik karena belum ada e...penilaian, penilaian khusus, kecuali ada penilaian khusus dari instansi diatas kita entah itu, siapa ya, misal organisasi atau bagian pemerintahan atau siapa gitu. Jadi baik-baik aja karena masyarakat tidak menuntut itu gitu..”*

*“Ya itu tadi yang pernah saya sampaikan, pemerintahan ya cuman kita kasih gini ya tebal gini (sambil menunjukkan dan membolak-balik berkas dokumen diatas meja) oh ini bagus, ngga ada pemeriksaan yang tanyak seperti jenengan nggak ada. Jadi ya....baik baik saja (sambil tertawa).”*

*“Apa ya, kalau pimpinan itu kan karna nggak ada urgency atau unsur penekanan, jadi menganggapnya halah yang penting ada. Ketika sudah ada ya sudah..”*

*“Karna ya itu tadi loh, lek mau nyalahkan ya ngga enak. Enggeh (saut Devi). Cumak, mungkin karna dari beliaunya nggak ada yang menekan..”*

*“Padahal ini kan seharusnya ada petunjuk apa, sedangkan ini ndak ada (sambil menunjukkan laporan SKM 2017) misalnya saya kirim nota dinas kosong, sedangkan ini di pedomannya TL, TL apanya itu ndak jelas. Enggeh (Jawab Devi). Jadi SKM ini padahal untuk saking, penting ini mestinya.”*

Terkait kecenderungan para petugas terhadap pelaksanaan SKM tercermin dari hasil-hasil wawancara sebagai berikut:

*“Ia SKM ini lek bagi saya yo hanya kembangan, kalok ngga diseriusi sama menpan ya seperti itu, sama ditugaskan misalnya, misal, terus ketika nilainya ndak harus dipublikasikan misalnya ke media masa, misal kewajiban itu aja.”*

*“Kalok semua saya handle ya nggak bisa.. he'em (saut Devi). Pasti ada yang saya anak tirikan, SKM salah satunya.”*

*“SDM nya kurang.. ya tapi tetep kita kerjakan. Akhirnya ya hasilnya ya ala kadarnya.”*

*“Kalau dibilang ndak mendukung yo ndak. Buktinya yo mau dititipi itu ya. Iya (saut Devi). Cuman kalok dibilang mendukung yo mungkin, ndak juga. Jadi dibilang tidak yo ya, dibilang ya. Fivty-fivty (saut Devi). Yo ndak juga, karna mereka hanya sekedar menyampaikan saja.”*

Terkait dengan kecenderungan hasil SKM terhadap peningkatan kinerja para petugas dapat tercermin dari hasil-hasil wawancara sebagai berikut:

*“Endak, karna dari sini kinerja itu kan ditentukan insentif kalau kita. He'em (saut Devi). Bukan SKM, kecuali SKM jadi unsur nanti bisa. Okay (saut Devi). Unsur penilaian kita kan penting dari target berapa terealisasi berapa. Emm... (saut Devi). Ketika target lima belas persen terealisasi lima belas sudah kinerja kita bagus. Jadi masalah masyarakat itu nangis-nangis ngunu kita ngga peduli.”*

*“Belum. Untuk dijadikan faktor penghitungan kinerja.”*

Terkait dengan respon para wajib pajak dalam pelaksanaan SKM tercermin dari hasil-hasil wawancara sebagai berikut:

*“Lek saya sih tetep, padangan saya sih gitu, masyarakat kita juga belum siap, masyarakat kita bukan masyarakat, apalagi disini ya. Enggeh (saut Devi). Masyarakat survei, survei dalam artian yang sungguh-sungguh. Kecuali survei milih figur, beda. Kalau milih figur kan jelas. Enggeh (saut Devi). Capres satu dan Capres dua, kalau ini kan terkait itu, dia mbaca soalnya aja lo udah males apalagi ngisinya.”*

*“Ketika sekarang perencanaan semakin ketat, kan harus jelas ukurannya..kok bisa? Ini berdasarkan masyarakat cuman bisa bunderi tok. Terus yang isian-isian dikosongi misalnya, saran atau apa ndak ada. Kan ya sudah, yang kita proses akhirnya cuman nilai to? Padahal yang lebih penting sebenarnya kan kualitatifnya itu.”*

*“Kalau instrumennya masih seperti ini (menunjuk ke laporan SKM Tahun 2017) misal tiga lembar gitu aja, masyarakat wes males hehehe (sambil tertawa).”*

*“Faktor masyarakat ketika dia di ini, dia ndak komplain. Dan memang buktinya dia ndak ada komplain. Kalok cuman ngomong, itu kan ndak bisa jugak kita.”*

Terkait insentif dari pimpinan terhadap hasil SKM dapat tercermin dari hasil wawancara sebagai berikut:

*” Anggarannya untuk honor yang yadi, yang kita repoti tadi, ya kan istilaha orang Jawa kan yang repot itu walaupun karna kesibukan juga mereka ndak bisa kita ajak rapat ya honor untuk temen-temennya itu..sama beli ATK nya sama bendelnya buku.”*

## **Informan 2**

Terkait kecenderungan dari sikap para pimpinan terhadap pelaksanaan SKM tercermin dari hasil wawancara sebagai berikut:

*“Karna IKM kita sudah sudah lumayan bagus ya, berarti kita jugak tuntutan dari pimpinan ke kami tu jugak ngga terlalu anuu... Terlalu... ee... apa ya istilahnya, we kudu ngene kudu ngene kudu ngene pelayananmu elek kan seperti itu. Enggeh (Jawab Devi). Karna kita.. sudah baik.. tu ya ndak ada instruksinya. Ya cuman ada arahan-arahan kalok pelayanan itu seperti ini, karna kita sudah bagus ya mohon dipertahankan dan ditingkatkan. Itu aja menurut kami.”*

Terkait kecenderungan para petugas terhadap pelaksanaan SKM tercermin dari hasil-hasil wawancara sebagai berikut:

*“Ya perlu sekali. Enggeh (Jawab Devi). Karna itu untuk menilai kami, orang kan nggak bisa menilai dirinya sendiri ta. Enggeh (Jawab Devi). Yang menilai kan berarti butuh yang lain. Enggeh (Jawab Devi). Yang selama ini sudah kita lakukan, enggeh (Jawab Devi). Menurut saya sudah baik, tetapi menurut mereka yang mengajukan kurang baik berarti kan ada kesenjangan ya. Gap (Jawab Devi). Makanya perlu adanya penilaian IKM nya itu. Untuk ngoreksi lah.”*

Informan 2 menambahkan:

*“Evaluasi ya.. pada kinerja kita, kinerja pelayanan kita.”*

Terkait dengan kecenderungan hasil SKM terjadap peningkatan kinerja para petugas dapat tercermin dari hasil wawancara sebagai berikut:

*“Pas di melalui SKM berarti kita kan berusaha semaksimal mungkin bahwa apa yang kita kerjakan dengan sesuai dengan SOP kita kan kudune.. enggeh, enggeh (Jawab Devi). Bagaimana kita melayani WP sampek outputnya nanti hasil pelayanan itu bisa tepat waktu. Enggeh (Jawab Devi).”*

Terkait dengan respon para wajib pajak dalam pelaksanaan SKM tercermin dari hasil wawancara sebagai berikut:

*“Ya menurut-menurut kami ya, ada masyarakat yang memang mereka karna kesadaran mereka ya bahwa saya sebagai Wajib Pajak sekaligus jugak mewakili di masyarakat Tulungagung itu memang getel lah istilahnya. Getel untuk itu menanyakan terkait pelayanan kurang ini kurang itu dan sebagainya. Standardnya harusnya gini gitu. Tapi secara keseluruhan, Wajib Pajak ke yang datang ke kami itu, intinya kalok mereka sudah datang, apa yang menjadi tujuannya sudah terpenuhi yasudah biasanya seperti itu. Jadi yawes normal-normal saja lah.”*

Kemudian informan 2 menambahkan:

*“Kalok kita mintai, kita sodorkan survey ya mereka mengisi.”*

### **Informan 3**

Terkait kecenderungan para petugas terhadap pelaksanaan SKM tercermin dari hasil-hasil wawancara sebagai berikut:

*“Bagus, itu bagus itu e... bisa meningkatkan bagaimana pelayanan kita kepada masyarakat, untuk menentukan besaran mengetahui kepuasan mereka, puas apa nggak dengan kita layani. bagus itu.”*

Terkait dengan kecenderungan hasil SKM terhadap peningkatan kinerja para petugas dapat tercermin dari hasil wawancara sebagai berikut:

*“Ngga ada itu yang berubah, tetep. karna mereka puas dengan pelayanan terutama di PBB.”*

Terkait dengan respon para wajib pajak dalam pelaksanaan SKM tercermin dari hasil-hasil wawancara sebagai berikut:

*“Biasanya itu, memberikan saran aja, saran sama e..... perlu ditambahin ini seperti ini.. menurutnya sudah puas berarti mereka sudah puas.”*

*“Yaitu, baik. baik sekali malah. banyak yang sangat bagus, perlu opo ndak di, perlu dipertahankan dengan pelayanan kita. eheheheh (nada tertawa)”*

Berdasarkan dari hasil wawancara diatas, sikap pimpinan dalam pelaksanaan SKM tidak terlalu memberikan *feedback* atau bentuk koreksi yang lebih, mereka tidak menseriusi dan memberikan tindak lanjut yang lebih dalam pelaksanaan SKM. Informan 2 menambahkan, sikap dari pimpinan yang tidak memberikan *feedback* atau bentuk koreksi terhadap UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB disebabkan hasil SKM di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB sudah baik sehingga tidak diperlukan suatu tekanan dan hanya diberikan arahan-arahan agar tetap dapat dipertahankan. Terkait dengan kecenderungan para petugas terhadap pelaksanaan SKM

menunjukkan bahwa, ketiga informan menyatakan bahwa, pelaksanaan SKM sangat perlu sekali untuk dilaksanakan sebagai alat untuk mengetahui kepuasan dari WP terhadap pelayanan yang diberikan oleh para petugas di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB sekaligus sebagai alat untuk menilai kinerja para petugas.

Terkait dengan kecenderungan hasil SKM terhadap peningkatan kinerja para petugas, berdasarkan informan pertama menyatakan bahwa, hasil SKM tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja para petugas, karena baik buruknya capaian kinerja petugas di Bapenda, tidak dilihat dari SKM sebagai unsur penilaian kinerja, namun lebih kepada pencapaian angka target realiasi penerimaan pendapatan daerah. Selaras dengan pernyataan dari informasi 2 bahwa, hasil SKM secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja para petugas karena dengan adanya SKM maka para petugas dituntut untuk bekerja sesuai SOP. Sedangkan informan 3 menyatakan bahwa, hasil SKM tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja para petugas, kinerja petugas tetap tidak ada perubahan.

Terkait dengan respon para wajib pajak dalam pelaksanaan SKM menurut ketiga informan menyatakan bahwa, respon dari WP baik dan sangat mendukung dengan adanya SKM. Terkait insentif dari pimpinan terhadap hasil SKM, menurut informan 1 telah dibuatkan insentif berupa pemberian honorarium kepada tim penyusun pelaksana SKM. Sesuai pada Lampiran Keputusan Kepala Bapenda

Kab. Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 memuat mengenai daftar honorarium tim penyusunan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung.

Terkait dengan data sekunder yang di temukan adalah:

1. Pasal 15 huruf (g) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik yang menyebutkan bahwa, Penyelenggara berkewajiban berpartisipasi aktif dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Pasal 16 Huruf (e) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, Pelaksana berkewajiban melakukan evaluasi dan membuat laporan keuangan dan kinerja kepada penyelenggara secara berkala.
3. Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kab. Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 memuat mengenai daftar honorarium tim penyusunan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung.

Berdasarkan data sekunder diatas, hasil wawancara dengan ketiga informan diatas, seluruhnya tidak sesuai dengan Pasal 15 Huruf (g) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dimana seharusnya pimpinan lebih berpartisipasi aktif dalam mengikuti kegiatan SKM dan memberikan *feedback* untuk perbaikan penyelenggaraan SKM dan tidak hanya bersikap pasif menerima hasil SKM. Ketidak sesuaian penjelasan ketiga informan dengan data

sekunder Pasal 16 Huruf (e) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yaitu, terhadap sikap para petugas yang tidak meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nilai indikator yang masih rendah. Adapun kesesuaian ditemukan pada adanya insentif dari pimpinan dalam pelaksanaan SKM dengan pemberian honorarium kepada tim penyusu SKM yang sesuai dengan Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kab. Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 tentang daftar honorarium tim penyusunan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung.

#### d. Struktur Birokrasi

Variabel selanjutnya untuk mengidentifikasi hambatan dalam pelaksanaan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 adalah struktur birokrasi. Pada variabel struktur birokrasi yang akan dilihat adalah *Standard Operating Procedure* (SOP) dan fragmentasi. Hasil dari wawancara dengan ketiga informan adalah sebagai berikut.

##### **Informan 1**

Terkait dengan SOP yang mengatur mengenai pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB berdasarkan hasil-hasil wawancara sebagai berikut:

*“Terus lamanya ternyata dimana, apakah SOP-nya... SOP aja ini kita kan masih merevisi nggak jadi-jadi. Harusnya SOP itu kan dibuat di awal, revisi terus to harusnya, ini juga belum ada revisi.”*

*“Khususnya SOP terkait pelayanan keluar, kalau SOP yang internal di kita sendiri yang tidak melibatkan pihak luar sebenarnya ndak, ndak terlalu.. apa ya terkait ini maksud saya, ndak terlalu penting gitu. Kan kalau terkait ini yang hubungannya SOP dengan pelayanan, SOP pelayanan lah kasarane, SOP pelayanan bukan SOP administrasi di kantor, itu penting sebenarnya. He'em (saut Devi). Cuman kita belum buat. Revisinya belum ada, dan memang belum, harusnya dibikin seperti itu.”*

*“Cuman masalahnya yaitu, SOP nya itu SOP formalitas lah istilahnya gitu aja lah ya. Akhirnya masyarakat ndak terinformasikan dan harusnya kan SOP itu kan gabung, ada SOP yang sifatnya pelayanan yang teknis, ada SOP yang administratif. Kalau masyarakat kan ndak perlu tau sebenarnya SOP administratif ndak ada hubungannya dengan mereka.”*

Terkait dengan struktur organisasi yang dibentuk khusus untuk pelaksanaan SKM berdasarkan hasil-hasil wawancara sebagai berikut:

*“Ya sederhana aja. Strukturnya ada tapi nggak kepakek.”*

*“Tuh, jadi kita ada susunannya, tapi karna itu tadi keterbatasan waktu kita ngga pernah dapat buat bahas tek SKM.”*

*“Jadi sulit, tapi strukturnya ada, jadi menangnya kita ketika dinilai, jenengan minta SK nya ada kita.”*

## **Informan 2**

Terkait dengan SOP yang mengatur mengenai pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB berdasarkan hasil-hasil wawancara sebagai berikut:

*“Ada. Tak cepakne domongi wisan (nada sambil bergurau)”*

*“Baru. Kita update 2017.. oh.. enggeh (Jawab Devi).. karna Badan Pendapatan kan baru 2017. Enggeh (Jawab Devi).”*

*Dulu sebenarnya jugak sudah ada di pelayanan kami. Enggeh (Jawab Devi). Tapi SOP masih dinas pendapatan, sekarang sudah menjadi Badan.. jadi ngikut di Badan gitu.”*

Terkait dengan struktur organisasi yang dibentuk khusus untuk pelaksanaan SKM berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:

“Ada, tim penyusun...”

### **Informan 3**

Terkait dengan SOP yang mengatur mengenai pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:

*“SOP ada bisa ke Mas Ari kalau itu.”*

Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga informan diatas, terdapat struktur tim penyusunan SKM sebagai ganti dari struktur organisasi dalam pelaksanaan SKM. Selain itu, para petugas telah mempunyai SOP yang mengatur terkait dengan pelayanan khususnya pelayanan PBB P-2 sehingga prosedur alur pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dapat jelas. Hal tersebut sesuai dengan data sekunder yang telah diperoleh peneliti terkait dengan SOP dan struktur tim penyusun SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung Tahun 2017 secara lebih rinci sebagai berikut:

1. Peraturan Bupati Nomor 5 Tahun 2017 tentang Standar Operasional Prosedur Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan

Perdesaan perkotaan badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung.

2. Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kabupaten Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 yang memuat daftar nama tim penyusun SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung, yang terdiri dari:
  - a. Koordinator sebanyak 1 orang
  - b. Ketua sebanyak 1 orang
  - c. Wakil Ketua sebanyak 1 orang
  - d. Sekretaris sebanyak 1 orang
  - e. Anggota sebanyak 3 orang

### C. Analisis Data

1. Implementasi PERMENPAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek pajak PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung.

Menurut teori kebijakan publik seperti yang dinyatakan oleh Hamdi (2014), kebijakan publik merupakan salah satu *output* atau hasil dari proses penyelenggaraan pemerintahan, di samping pelayanan publik, barang publik, dan regulasi. Suatu kebijakan perlu untuk diimplementasikan karena apabila suatu kebijakan telah dibuat tetapi tidak diimplementasikan maka tidak akan berarti. Berdasarkan hal tersebut maka kebijakan publik masih dapat bernilai gagal (Wahab, 2015). Penyebabnya sesuai dengan yang dinyatakan oleh

Andrew Dunrise yang termuat didalam Wahab mengenai adanya *implementation gap*. Kebijakan yang dibuat dapat bernilai gagal apabila kebijakan tersebut tidak diimplementasikan sesuai dengan harapan saat kebijakan tersebut dibuat.

Mengacu pada teori implementasi kebijakan menurut Nugroho (2011), implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Hal itu dapat berarti bahwa, ketika suatu pengimplementasian gagal maka tujuan dari kebijakan tersebut belum tercapai. Salah satu contohnya pada instansi pemerintah dimana mereka dalam bertindak sesuai dengan berbagai kebijakan seperti peraturan-peraturan yang diturunkan yang terdapat di ranah publik. Contohnya bentuk pengimplementasian pada instansi pemerintah adalah pengimplementasian dari peraturan publik yaitu, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2017 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Sesuai dengan teori survei, survei adalah teknik pengumpulan data ilmu sosial yang paling banyak digunakan (Neuman, 2015). Menurut Warwick dan Linninger dalam Neuman (2015), survei sangat berharga untuk mempelajari beberapa masalah, seperti opini publik, dan tidak berharga untuk masalah-masalah lainnya. Instansi pemerintah yang mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 untuk mengukur kualitas pelayanan publik yang dilihat dari opini publik terkait kualitas pelayanan yang diberikan. Sebagai penyelenggaraan pelayanan publik, berdasar pada

pelayanan publik (*public service*) oleh birokrasi publik adalah merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat di samping sebagai abdi negara (Hardiyansyah, 2015).

Sebagai abdi masyarakat dan abdi negara, penyelenggaraan pelayanan publik harus sangat diperhatikan, agar nantinya dapat memenuhi kebutuhan akan pelayanan bagi masyarakat. Melalui SKM maka dapat diketahui kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan dan tingkatan kepuasan yang diterima oleh penerima layanan (pelanggan) yang keduanya merupakan bagian dari unsur dari pelayanan publik (Hardiyansyah, 2011).

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Tulungagung, merupakan salah satu instansi pemerintahan di Kabupaten Tulungagung yang bertugas dalam menghimpun dan mengelola pendapatan-pendapatan daerah Kabupaten Tulungagung yang juga menerapkan kebijakan publik. Tugas dari Bapenda Kabupaten Tulungagung adalah mengelola pendapatan daerah Kabupaten Tulungagung. Salah satu jenis pendapatan daerah yang dikelola adalah pajak. Menurut teori pajak yang dinyatakan Soemitro dalam Mardiasmo (2009), pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan Undang-Undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Sedangkan berdasarkan lembaga pemungutnya, pajak dibedakan menjadi pajak pusat dan pajak daerah

(Mardiasmo, 2009). Hal itu sesuai dengan keberadaan Bapenda Kabupaten Tulungagung dimana sebagai lembaga pemungutan pajak daerah.

Bapenda Kabupaten Tulungagung berusaha dalam mengoptimalkan pendapatan pajak daerah. Terlebih, pajak mempunyai unsur berdasarkan undang-undang dimana pajak dipungut berdasarkan atau dengan kekuatan undang-undang serta aturan pelaksanaannya, dan unsur tanpa jasa timbal atau kontraprestasi dari negara yang secara langsung dapat ditunjuk dimana dalam pembayaran pajak tidak dapat ditunjukkan adanya kontraprestasi individual oleh pemerintah (Mardiasmo, 2009). Kedua unsur tersebut merupakan hal yang menyebabkan sebagian masyarakat enggan dalam membayar pajak.

Jenis-jenis pajak daerah yang dikelola oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung meliputi:

1. Pajak Hotel
2. Pajak Restoran
3. Pajak Hiburan
4. Pajak Penerangan Jalan
5. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan
6. Pajak Parkir
7. Pajak Sarang Burung Walet
8. Pajak Reklame
9. Pajak Air Bawah Tanah

## 10. PBB P2

## 11. BPHTB

Berdasarkan sebelas jenis pajak daerah diatas, PBB P-2 merupakan pajak daerah dengan potensi dan kontribusi yang sangat tinggi sehingga pengelolaan PBB P-2 dipisahkan tersendiri dalam suatu unit pelayanan bersama dengan BPHTB yaitu, Unit Pelaksana Teknis Badan Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB (UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB). Hal tersebut dapat dinilai sebagai bentuk optimalisasi Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pemungutan dan pengelolaan PBB P-2 dan BPHTB. Selain UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB, Bapenda Kabupaten Tulungagung telah membuat unit pelayanan pajak daerah yaitu, unit pelayanan pajak daerah selain PBB P-2 dan BPHTB. Sebagai instansi pemerintah daerah dan penyelenggara pelayanan publik, Bapenda Kabupaten Tulungagung melaksanakan SKM untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan yang diberikan oleh petugas kepada para wajib pajak. Pelaksanaan SKM dilaksanakan pada kedua unit pelayanan, namun demikian pembagian kuesioner lebih banyak ditujukan pada UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Hal tersebut melihat tingkat pelayanan dan jumlah WP yang lebih banyak dibandingkan di unit pelayanan pajak daerah selain PBB P-2 dan BPHTB, sehingga penelitian yang dilakukan terhadap pelaksanaan SKM terfokus pada pelaksanaan SKM di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Adapun pelaksanaan SKM dilaksanakan berdasarkan 14 jenis pelayanan PBB P-2 dan 5 jenis pelayanan BPHTB yang disediakan oleh UPTB

Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB kepada wajib pajak. Berikut merupakan pelayanan-pelayanan yang terdapat di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB:

Tabel 4.5 Jenis-Jenis Pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB

<b>Pelayanan PBB P-2</b>	<b>Pelayanan BPHTB</b>
Pendaftaran Objek PBB-P2 Baru	Dasar Pengenaan, Tarif dan Cara Perhitungan
Mutasi Objek/Subjek PBB-P2	Penelitian SSPD BPHTB
Pembetulan SPPT / SKPD / SKPDLB PBB-P2	Pembayaran BPHTB
Pengurangan / Pembatalan SPPT / SKPD PBB-P2	Keberatan atas Ketetapan BPHTB
Permintaan Salinan SPPT / SKPD PBB-P2	Pengurangan BPHTB
Keberatan atas penunjukan sebagai Wajib Pajak PBB-P2	Pengembalian kelebihan Pembayaran BPHTB
Keberatan atas PBB-P2 Terutang	
Pengurangan atas Pajak Terutang	
Restitusi Kelebihan Pembayaran PBB-P2	
Kompensasi pembayaran PBB-P2	
Pengurangan atas Denda Administrasi PBB-P2	
Penentuan Kembali Tanggal Jatuh	

Tempo Pembayaran PBB-P2	
Penundaan Tanggal Jatuh Tempo	
Pengembalian SPOP	
Pemberian informasi PBB-P2 yang berhubungan dengan urusan Wajib Pajak	

Sumber: e-PBB dan BPHTB Kabupaten Tulungagung, 2018.

Berdasarkan tabel jenis-jenis pelayanan diatas maka jenis pelayanan yang terdapat di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB menurut Lembaga Administrasi Negara merupakan jenis pelayanan pemerintah (Hardiyansyah, 2011). Berdasarkan jenis kebutuhan *personal* dan *institutional* sebagaimana yang dinyatakan oleh Zen (2008), pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB merupakan ke dalam jenis pelayanan *administrative* yang meliputi pelayanan yang terdapat pada badan Pertahanan negara, Kantor Catatan Sipil, Kantor Samsat, Kepolisian, Dinas Kependudukan, Dinas tenaga kerja, kantor Imigrasi, dan sebagainya.

Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pelaksanaan SKM mengacu pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 sehingga dalam pelaksanaan SKM, Bapenda Kabupaten Tulungagung mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Pengimplementasian yang dilakukan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung dengan cara langsung mengimplementasikan, tanpa adanya suatu peraturan turunan sebagai formulasi lanjut dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun

2014. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Nugroho (2011) menyatakan bahwa, terdapat dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Berikut merupakan hasil analisis pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 yang dilaksanakan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB beserta hambatan-hambatan yang dialami.

- a. Tahapan pelaksanaan survei kepuasan masyarakat (perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pengolahan, dan penyajian hasil survei).

Bapenda Kabupaten Tulungagung sangat mendukung adanya SKM dimana pelaksanaan SKM melalui tahapan-tahapan yang sesuai di dalam Lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 yang dimulai dari tahap perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pengolahan, dan penyajian hasil survei.

### **1) Tahap Perencanaan**

Sesuai dalam Lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, pada tahapan pertama pelaksanaan SKM adalah tahap perencanaan. Tahap perencanaan merupakan tahapan dimana sebelum adanya persiapan, sehingga tahapan ini merupakan tahapan yang sangat dasar yang termasuk tahap dalam penentuan-penentuan apa saja alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan SKM dan pemantapan tujuan atau *goal* yang diinginkan. Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam tahap perencanaan

pelaksanaan SKM melakukan penetapan tujuan pelaksanaan SKM dan penentuan instrumen yang digunakan dalam pelaksanaan SKM. Menurut ketiga informan, tujuan Bapenda Kabupaten Tulungagung melaksanakan SKM untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh para perugas sehingga bisa dinilai sejauh apa pelayanan yang sudah diberikan, selain itu dapat menjadi bahan evaluasi bagi para petugas untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja. Apabila kepuasan yang dicapai dari WP tinggi maka kualitas pelayanan yang diberikan oleh para petugas dapat dinilai sangat baik.

Tujuan Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam melaksanakan SKM sesuai dengan data sekunder yaitu, Pasal 15 huruf (e) UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang mengatur mengenai kewajiban penyelenggaraan pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas penyelenggara pelayanan publik, Pasal 16 Huruf (e) UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Pelaksana berkewajiban melakukan evaluasi dan membuat laporan keuangan dan kinerja kepada penyelenggara secara berkala, tujuan PEMENPAN dan RB No 16 Tahun 2014 adalah untuk mengukur kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik dan salah tiga dari tujuan pelaksanaan SKM yang termuat pada laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung Tahun 2017 dan tujuan yang terdapat di dalam PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.

Berdasarkan data primer dan data sekunder yang didapatkan maka sesuai dengan teori kualitas menurut Tjiptono dalam Hardiyansyah (2011) adalah:

- (1) Kesesuaian dengan persyaratan;
- (2) Kecocokan untuk pemakaian;
- (3) Perbaikan berkelanjutan;
- (4) Bebas dari kerusakan/cacat;
- (5) Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak dan setiap saat;
- (6) Melakukan segala sesuatu secara benar;
- (7) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Berdasarkan teori kualitas diatas, terdapat pada poin nomor 7 yang menyatakan bahwa, kualitas adalah sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan. Hal tersebut termasuk bahwa, kualitas pelayanan yang baik adalah dapat membahagiakan pelanggan atau dalam hal ini adalah WP. Selain itu, berdasarkan teori hubungan kualitas pelayanan dengan kepuasan pelanggan yang dinyatakan oleh Tjiptono dan Chandra (2005), kualitas berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan dorongan khusus bagi para pelanggan untuk menjalin ikatan relasi saling menguntungkan dalam jangka panjang dengan perusahaan. Bapenda Kabupaten Tulungagung, dalam merencanakan pelaksanaan SKM didasari berbagai tujuan dengan *goals* yang ingin dicapai adalah mengetahui tingkat kepuasan dari WP yang mencerminkan kualitas pelayanan yang

diberikan, sehingga nantinya dapat memberikan pengaruh berupa sosialisasi kepada para masyarakat dalam meluruskan anggapan masyarakat terhadap pajak.

Selain itu, tujuan Bapenda Kabupaten Tulungagung melaksanakan SKM adalah untuk menciptakan pelayanan publik yang berkualitas yaitu partisipatif. Menurut Sinambela, dkk. (2008) pelayanan yang partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat. Berdasarkan dari kedua data yang diperoleh dari hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa, SKM yang dilaksanakan Bapenda Kabupaten Tulungagung bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat yang dengan meminta peran serta wajib pajak untuk menilai kualitas pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Adanya penilaian dari wajib pajak maka diharapkan dapat diperoleh saran atau masukan berupa harapan wajib pajak terhadap peningkatan pelayanan petugas.

Selain penetapan tujuan pelaksanaan SKM, pada tahap perencanaan Bapenda Kabupaten Tulungagung menetapkan instrumen yang akan digunakan dalam pelaksanaan SKM. Instrumen merupakan suatu alat yang digunakan dalam pelaksanaan SKM. Sesuai dalam lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 yang mencakup tahapan menyusun instrumen survei. Menurut kedua informan, tahapan Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pelaksanaan SKM di UPTB

Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB yaitu penentuan instrumen, menggunakan survei sesuai pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dengan 9 indikator/ruang lingkup. Pernyataan dari kedua informan dapat tergambar dari kesesuaian laporan SKM Bapenda Tahun 2017 yang menjelaskan bahwa, dalam rangka mengevaluasi kinerja pelayanan publik, pada tahun 2017 Tim Survei dan Pengolah Data SKM telah melakukan Pengukuran SKM terhadap pelayanan pada Bapenda Kabupaten Tulungagung, khususnya UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dan Pelayanan Pajak Daerah non PBB P-2 dan BPHTB yang mengacu pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.

Sesuai dengan teori mengenai definisi survei, Survei adalah teknik pengumpulan data ilmu sosial yang paling banyak digunakan (Neuman, 2015). Sangat penting dalam menggunakan survei karena survei sangat berharga untuk mempelajari beberapa masalah, seperti opini publik, dan tidak berharga untuk masalah-masalah lainnya (Warwick dan Linninger dalam Neuman 2015). Dengan menggunakan survei sebagai alat dalam pelaksanaan SKM maka Bapenda Kabupaten Tulungagung dapat memperoleh opini WP dalam menilai kualitas pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB berdasarkan tingkatan kepuasan WP.

## 2) Tahap Persiapan

Setelah merencanakan suatu pelaksanaan kegiatan maka tahap selanjutnya adalah persiapan. Dalam tahap persiapan, Bapenda Kabupaten Tulungagung melakukan penentuan besaran sampel, teknik penarikan

sampel, penentuan responden dan metode yang digunakan dalam menyusun SKM. Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan pertama, tidak terdapat suatu teknik penarikan sampel yang digunakan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam menentukan besaran sampel yang digunakan. Sejumlah seratus sampel yang digunakan sudah dirasa cukup dalam pelaksanaan SKM. Sesuai pada Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung, Bab II dijelaskan bahwa, Pelaksanaan kegiatan SKM mengedarkan 100 (seratus) kuesioner kepada Responden yang menjadi pelanggan pada Bapenda Kabupaten Tulungagung khususnya UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dan Pelayanan Pajak Daerah Non PBB P-2 dan BPHTB.

Hal tersebut membuktikan bahwa, Bapenda Kabupaten Tulungagung hanya memperkirakan jumlah sampel yang dibutuhkan tanpa berdasarkan suatu teknik tertentu. Penggunaan seratus sampel dalam pelaksanaan SKM merupakan penerapan kualitas pelayanan prima yaitu, pelayanan yang kondisional. Menurut Sinambela, dkk. (2008) pelayanan yang kondisional berarti pelayanan publik sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas. Penggunaan 100 sampel oleh Bapenda kabupaten Tulungagung sudah dirasa cukup efisien dan efektif sesuai dengan kemampuan Bapenda dalam melaksanakan SKM pada 100 responden.

Terkait dengan sasaran responden yang dituju dalam pelaksanaan SKM, berdasarkan ketiga informan, hanyalah kepada Wajib Pajak yang mengurus pelayanan dan tidak terdapat kriteria khusus yang ditujukan sebagai responden dalam pelaksanaan SKM. Sesuai dengan Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung, Bab II yang memuat bahwa, Pelaksanaan kegiatan SKM mengedarkan 100 (seratus) kuesioner kepada Responden yang menjadi pelanggan pada Bapenda Kabupaten Tulungagung khususnya UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dan Pelayanan Pajak Daerah Non PBB P-2 dan BPHTB. Berdasarkan kedua data diatas maka penunjukan responden kepada seluruh WP sesuai dengan unsur pelayanan publik menurut Hardiyansyah (2011) dimana harus terdapat penerima layanan (penyelenggara) yaitu, orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan. Menggunakan seluruh WP sebagai responden maka membuktikan bahwa, telah menerapkan kualitas pelayanan prima yaitu kesamaan hak. Sesuai teori kualitas pelayanan prima menurut Sinambela, dkk. (2008) kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminatif dilihat dari aspek apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain.

Terkait dengan metode yang digunakan, Berdasarkan penjelasan dari informan pertama maka metode penyusunan SKM menggunakan metode kuantitatif. Metode tersebut digunakan dalam menyusun kuesioner dan pengolahan data hasil dari pelaksanaan SKM, sehingga nantinya hasil akhir SKM akan tersusun dengan angka. Sesuai yang termuat pada

Lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, BAB II yang menyatakan bahwa, tahapan penyelenggaraan SKM terhadap penyelenggaraan pelayanan publik ini didasarkan pada metode dan teknik yang dapat dipertanggungjawabkan dan Pasal 4 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 yang berbunyi, Survei Kepuasan Masyarakat yang dilakukan menggunakan indikator dan metodologi survei sesuai kebutuhan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa, penggunaan metode survei berupa metode kuantitatif yang digunakan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung maka hal itu telah sesuai dengan isi dari PERMENPAN dan RB Nomor 16 tahun 2014 dimana masing-masing instansi penyelenggara pelayanan publik diperbolehkan menggunakan indikator dan metodologi survei sesuai kebutuhan. Kebebasan dalam penggunaan metode dalam pelaksanaan SKM merupakan penerapan kualitas pelayanan prima yaitu, kondisional. Menurut Sinambela, dkk. (2008) pelayanan yang kondisional adalah pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas. Penggunaan metode kuantitatif dirasa telah sesuai dengan keadaan dan kemampuan para petugas untuk mengolah hasil survei.

### **3) Tahap Pelaksanaan**

Tahapan selanjutnya adalah mengenai tahap pelaksanaan. Setelah Bapenda Kabupaten Tulungagung merencanakan dan mempersiapkan pelaksanaan SKM, tahapan selanjutnya adalah melaksanakan SKM.

Dalam pelaksanaan SKM di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB tidak terdapat hambatan-hambatan atau permasalahan yang muncul selama proses pelaksanaan SKM. Menurut ketiga informan, pelaksanaan SKM yang dilakukan Bapenda di UPTB PBB P-2 dan BPHTB telah berjalan dengan baik. Terbukti dengan tidak ada Wajib Pajak yang mengajukan pengaduan terkait pelayanan yang diberikan oleh petugas sehingga dapat disimpulkan bahwa Wajib Pajak telah puas terhadap pelayanan yang diterima dari para petugas di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Hal itu berarti bahwa pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 telah diimplementasikan dengan baik tanpa adanya suatu permasalahan dan penilaian yang buruk dari Wajib Pajak.

Pernyataan dari ketiga informan diatas telah sesuai dengan Laporan SKM Bapenda Kabupaten. Tulungagung Tahun 2017 dimana sebanyak 100 kuesioner yang disebar telah terisi atau terpenuhi oleh para responden (Wajib Pajak). Seluruhnya dapat terisi penuh dan masing-masing item pertanyaan di kuesioner telah terjawab. Sesuai dengan teori kepuasan menurut Kotler dan Philip (2000) mendefinisikan kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Pelaksanaan SKM di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB terkesan sudah baik-baik saja, hal tersebut berarti WP telah merasakan pemberian pelayanan yang baik dari petugas yang telah sesuai dengan harapan para WP sehingga antara ekspektasi yang tercapai dengan harapannya adalah sama. Apabila antara

ekspektasi dengan harapan telah sesuai maka tingkatan perasaan seseorang akan senang dan menghasilkan sebuah kepuasan.

#### 4) Tahap Pengolahan

Setelah melaksanakan SKM maka tahapan selanjutnya adalah mengolah hasil SKM dari pelaksanaan SKM tersebut. Pengelolaan hasil SKM tentunya perlu memiliki suatu metode pengelolaan yang dapat digunakan secara cepat dan akurat. Menurut informan 1, Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengolah hasil dilakukan secara manual dimana jawaban dikelompokkan per unsur yang kemudian dari hasil per unsur tersebut dirata-rata. Pengelolaan tersebut dibantu menggunakan aplikasi komputer *excel*. Sesuai dengan BAB III Analisis Hasil Pengukuran Bagian 3.1 Analisis Deskriptif memuat yaitu, jawaban dari kuesioner dioalah perindikator/ruang lingkup beserta prosentase jawabannya mulai dari ruang lingkup kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanan.

Tidak sesuai: 0%

Kurang Sesuai: 7%

Sesuai: 82%

Sangat sesuai: 11%

Sampai dengan ruang lingkup terakhir tindak lanjut dari saran dan masukan

Tidak Jelas: 0%

Kurang Jelas: 6%

Jelas: 87%

Sangat Jelas: 7%

Tidak terdapat suatu metode khusus dalam pengelolaan SKM. Secara keseluruhan di dalam PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 tidak diatur secara detail mengenai pengelolaan SKM. Hal tersebut membuktikan bahwasanya pengelolaan hasil SKM diserahkan seluruhnya kepada masing-masing organisasi publik beserta metode atau teknik dalam pengelolaan hasil SKM. Hasil analisis menunjukkan bahwa, pengelolaan hasil SKM secara manual merupakan penerapan dari kualitas pelayanan prima yaitu, kondisional. Menurut Sinambela, dkk. (2008) pelayanan yang kondisional adalah pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas.

##### **5) Tahap Penyajian dan Pelaporan Hasil**

Setelah melalui tahapan pengelolaan maka perlu untuk menyajikan dan melaporkan hasil SKM agar dapat diketahui oleh beberapa pihak untuk mengetahui tingkat kepuasan atas pelaksanaan SKM atas penyelenggaraan pelayanan publik. Tahap penyajian data dilakukan setelah semua hasil pengisian kuesioner berhasil diolah sampai menunjukkan nilai terakhir. Setelah nilai terakhir diketahui dalam bentuk

prosentase tingkat kepuasan, selanjutnya penyajian hasil SKM dapat dituangkan ke dalam suatu dokumen yang bersifat *report* untuk menjaga kerahasiaan dan kemanan.

Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam menyajikan data hasil pengolahan SKM menurut informan pertama, disajikan ke dalam bentuk suatu Laporan SKM dengan membuat bentuk kover semenarik mungkin dan tidak terkesan tebal-tebal. Adapun terkait dengan isinya, Penyajian dilakukan berdasarkan per unsur yang disajikan dalam bentuk grafik yang diolah melalui *excel*. Laporan tersebut ditunjukkan kepada para pimpinan yang termasuk ke dalam pihak-pihak tim penyusun SKM.

Sesuai dengan Lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Bab I Hal.3 yang menyebutkan bahwa, hasil atas SKM tidak harus disajikan dalam bentuk skoring/angka absolut, tetapi dapat pula disajikan dalam bentuk kualitatif (baik atau buruk). Berdasarkan kedua data tersebut, tidak adanya suatu ketentuan yang khusus terkait penyajian data, hal itu merupakan bentuk penerapan dari kualitas pelayanan prima bagi instansi penyelenggaraan pelayanan publik. Sesuai yang dinyatakan oleh Sinambela, dkk. (2008) pelayanan yang kondisional adalah pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas.

Selain dilaporkan dalam bentuk dokumen, hasil SKM perlu untuk dilaporkan kedalam suatu sistem yang disebut dengan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP). Sesuai dalam Pasal 5 Ayat (2) PERMENPAN

dan RB Nomor 16 Tahun 2014 bahwa, Hasil SKM dilaporkan kepada Menteri dalam Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP). Pasal 23 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2014 juga menyebutkan bahwa, dalam rangka memberikan dukungan informasi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik perlu diselenggarakan sistem informasi yang bersifat nasional dan Buku Pedoman Penjelasan SIPP dalam Buku Panduan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP).

Namun demikian, berdasarkan penjelasan dari informan pertama, pelaporan hasil SKM telah dilakukan oleh tim penyusun, namun hanya dilaporkan sampai pada pihak atasan saja tidak sampai pada pelaporan pada Sistem Informasi Pelayanan Publik yang terdapat pada [sipp.menpan.go.id](http://sipp.menpan.go.id). Hasil analisis menunjukkan bahwa, penerapan yang dilakukan belum maksimal dan tidak sesuai dengan Pasal 5 Ayat (2) PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, Pasal 23 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2014 dan Buku Pedoman Penjelasan SIPP dalam Buku Panduan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP). Tidak melaporkan hasil SKM ke media informasi elektronik satu pintu maka pelaksanaan SKM belum menerapkan kualitas pelayanan prima yaitu, transparansi. Menurut Sinambela, dkk. (2008), pelayanan yang transparansi adalah pelayanan bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

- b. Pengimplementasian pasal-pasal PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.

Pengimplementasian dari suatu peraturan merupakan proses penerapan seluruhnya yang termuat didalam isi peraturan tersebut. Butir-butir pasal merupakan bagian didalam suatu peraturan yang tidak dapat dipisahkan. Dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 seluruh isi termasuk pasal-pasal yang terdapat didalamnya harus diimplementasikan karena sebuah pengimplementasian kebijakan atau peraturan dapat bernilai berhasil dan gagal (Wahab, 2015). Apabila pengimplementasian pasal-pasal dalam PERMENPAN dan RB Nomor 16 tahun 2014 tidak diimplementasikan secara menyeluruh maka dapat dikatakan bahwa implementasi belum dilakukan secara maksimal dan benar.

PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 terdiri dari 8 Pasal dimana yang mengatur terkait teknis dalam pelaksanaan SKM adalah butir pasal 1 sampai dengan pasal 5. Bapenda Kabupten Tulungagung belum mengimplementasikan seluruhnya Pasal 1 sampai Pasal 5. Sehingga menimbulkan *gap* dalam proses pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 walaupun dalam kenyataannya pelaksanaan SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung telah berjalan dengan baik. Hasil analisis menunjukkan sebagai berikut.

## 1. Pasal 1

Peneliti memberikan item pertanyaan di pasal 1 untuk mengetahui tingkat pemahaman para pegawai terkait dengan pengertian SKM. Menurut ketiga informan, Bapenda Kabupaten Tulungagung telah melakukan pengukuran kepuasan masyarakat yang dilakukan dengan metode kuantitatif berupa survei dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada para WP sebagai responden mereka khususnya di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Perlunya SKM dilakukan adalah untuk mengetahui penilaian dari Wajib Pajak terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh para petugas. Sesuai dengan pengertian dari SKM pada Pasal 1 Ayat (1) PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 adalah pengukuran secara komprehensif kegiatan tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari penyelenggara pelayanan publik.

Berdasarkan dari hasil pengumpulan data maka dapat diketahui bahwa para informan memahami dengan baik terkait SKM beserta pelaksanaan SKM yang telah dilakukan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung. Sesuai teori kepuasan menurut Kotler dan Philip (2000), yang mendefinisikan kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dia rasakan dibandingkan dengan harapannya. SKM merupakan suatu alat untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan dari para petugas.

Perlunya pengukuran terhadap kepuasan WP dilatar belakangi bahwa kepuasan bersifat subjektif sesuai pada tingkat perasaan masing-masing individu sehingga perlu untuk diketahui penilaian dari masing-masing individu tersebut.

## 2. Pasal 2

Pasal 2 membahas mengenai penyelenggaraan SKM. Sebagai instansi penyelenggaraan pelayanan publik wajib hukumnya dalam melaksanakan SKM. Pasal 2 Ayat (1) PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Penyelenggaraan pelayanan publik wajib melakukan SKM secara berkala minimal 1 (satu) kali setahun. Menurut ketiga informan, penyelenggaraan SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung dilaksanakan satu kali dalam satu tahun. Hal itu berarti Bapenda Kabupaten Tulungagung selalu melaksanakan minimal satu kali dalam satu tahun sesuai dengan syarat minimal yang ada di Pasal 2 Ayat (1) PERMENPAN dan RB Nomor 16 tahun 2014.

Konsistensi jawaban ketiga narasumber diatas sesuai dengan Laporan SKM Bapenda Tahun 2017 telah dilaksanakan SKM pada UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dan Unit Pelayanan Pajak Daerah Non PBB P-2 dan BPHTB yang berlangsung pada bulan Juni s.d Agustus 2017. Sehingga disini dapat dikatakan bahwasanya Bapenda Kabupaten Tulungagung selalu rutin dalam melaksanakan SKM. Berdasarkan data yang dikumpulkan maka sesuai dengan pernyataan dari Kotler, et al. (2000) dimana peralatan perusahaan mengamati dan mengukur kepuasan

pelanggan yang banyak digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan salah satunya dengan survei kepuasan pelanggan. Kotler, et al. menambahkan, perusahaan yang responsif mengukur kepuasan pelanggan dengan mengadakan survei secara berkala.

Pemerintah membuat kebijakan terkait pelaksanaan SKM minimal satu kali dalam satu tahun, hal itu dapat mengacu pada kegunaan dari SKM sebagai alat yang cukup familiar dan dapat dilaksanakan secara berkala. Penggunaan SKM sekali dalam satu tahun merupakan bentuk dari survei secara berkala.

### 3. Pasal 3

Terkait dengan pedoman yang digunakan dalam pelaksanaan SKM terdapat dalam Lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Berdasarkan dari jawaban informan 1, Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam melaksanakan SKM hanya berpedoman pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dan tidak menggunakan literasi lainnya sebagai pedoman tambahan dalam menyelenggarakan SKM Tahun 2017. Sesuai dengan Pasal 3 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 menyebutkan bahwa, Pedoman SKM sebagaimana tercantum dalam lampiran, merupakan bagian tidak terpisahkan dari peraturan ini dan digunakan sebagai acuan bagi penyelenggara. Sehingga analisis menunjukkan bahwa, Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam menyelenggarakan SKM sudah sesuai dengan Pasal 3 PERMENPAN dan

RB Nomor 16 Tahun 2014 dan lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 sebagai pedoman dalam menyelenggarakan SKM.

Menurut teori kualitas pelayanan prima menurut Sinambela, dkk. (2008), kualitas pelayanan prima tercermin dari akuntabilitas. Akuntabilitas adalah pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penggunaan pedoman pelaksanaan SKM yang menggunakan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 menunjukkan bahwa, segala bentuk kegiatan pelayanan yang ada dapat dipertanggung jawabkan, telah mengacu pada peraturan perundang-undangan.

#### **4. Pasal 4**

Pasal 4 membahas mengenai indikator dan metode survei yang digunakan dalam pelaksanaan SKM. Indikator merupakan ruang lingkup atau unsur-unsur yang digunakan sebagai item pertanyaan dalam kuesioner. Menurut ketiga informan, indikator yang digunakan dalam menyelenggarakan SKM menggunakan 9 indikator sesuai didalam PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dan tidak menggunakan indikator tambahan yang dibutuhkan. Pernyataan tersebut sesuai pada BAB II Lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, Ruang lingkup pengukuran meliputi:

1. Persyaratan
2. Prosedur
3. Waktu Pelayanan

4. Biaya/ Tarif
5. Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan
6. Kompetensi Pelaksanaan
7. Perilaku Pelaksanaan
8. Maklumat Pelayanan
9. Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan

Pasal 4 menyebutkan bahwa, SKM yang dilakukan terhadap setiap jenis penyelenggaraan pelayanan publik menggunakan indikator dan metodologi survei sesuai kebutuhan. Metode yang digunakan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung menggunakan metode kuantitatif dalam penyusunan kuesioner dan pengolahan hasilnya, sehingga telah sesuai dengan Pasal 4 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Terkait indikator yang digunakan telah sesuai dengan Lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.

Berdasarkan data yang terkumpul diatas maka hasil analisis menunjukkan bahwa, penggunaan indikator dan metodologi sesuai kebutuhan maka telah mencerminkan kualitas pelayanan prima yaitu kondisional. Sinambela, dkk. (2008) mengartikan kondisional yakni, pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas.

## 5. Pasal 5

Proses pada tahapan pelaksanaan SKM sebelumnya, telah dijelaskan berbagai tahapan dalam pelaksanaan SKM sampai dengan tahap penyajian dan pelaporan. Namun demikian, perlunya suatu tahapan publikasi lebih lanjut agar publik dapat mengetahui dan lebih mudah dalam mengakses. Publikasi SKM menjadi kewajiban bagi organisasi publik yang melaksanakan SKM karena hal itu berhubungan dengan kewajiban bagi penyelenggara pelayanan publik dalam memberikan informasi terkait pelayanan publik kepada masyarakat luas.

Berdasarkan penjelasan dari ketiga informan, para informan memberikan jawaban yang sama bahwa, hasil SKM selama ini belum pernah terpublikasikan secara maksimal. Publikasi hanya dilakukan terhadap pihak internal saja yang berwenang dalam pelaksanaan SKM dan tidak sampai pada publikasi kepada petugas dan masyarakat luas. Adapun terkait dengan cara publikasi SKM dilakukan dengan cara pelaporan dokumen berupa pembuatan ke dalam laporan dan tidak ada cara khusus. Hal tersebut tidak sesuai dengan Lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 Bab I yang menyebutkan bahwa, hasil SKM wajib diinformasikan kepada publik termasuk metode survei. Penyampaian hasil SKM dapat disampaikan melalui media massa, *website* dan media sosial. Selain itu, juga ditemukan ketidaksesuaian dengan Pasal 23 Ayat (1) UU No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik yang menyebutkan bahwa, dalam rangka memberikan dukungan informasi

terhadap penyelenggaraan pelayanan publik perlu diselenggarakan sistem informasi yang bersifat nasional.

Ketidak sesuaian juga terdapat pada Pasal 5 Ayat (1) PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 yang berbunyi bahwa, Penyelenggara pelayanan publik mempublikasikan hasil SKM terhadap penyelenggaraan setiap jenis pelayanan publik dan metodologi survei yang digunakan. Pasal 5 Ayat (2) yang menyebutkan bahwa, hasil Survei Kepuasan Masyarakat dilaporkan kepada Menteri dalam Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP). Terkait dengan SIPP telah dijelaskan didalam Buku Panduan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP). SIPP merupakan media informasi elektronik satu pintu meliputi penyimpanan dan pengelolaan informasi serta mekanisme penyampaian informasi dari penyelenggara pelayanan publik kepada masyarakat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pasal 5 belum diimplementasikan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pelaksanaan SKM karena berdasarkan data primer dan data sekunder yang terkumpulkan. Selain itu, kinerja para petugas pada tahap ini belum mencerminkan kualitas pelayanan prima yaitu transparansi. Menurut Sinambela, dkk. (2008), transparansi yakni pelayanan bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti. Tidak terimplementasikannya Pasal 5 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun

2014 maka mencerminkan bahwa belum tercapainya kualitas pelayanan dalam hal transparansi.

2. Hambatan yang dialami Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.

Menurut Nugroho (2011) proses implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Adapun langkah-langkah dalam mengimplementasikan kebijakan publik, Nugroho menyebutkan dapat dengan langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Proses pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 di Bapenda Kabupaten Tulungagung merupakan bentuk pengimplementasian dengan cara langsung mengimplementasikan sehingga tidak ada kebijakan yang bersifat *break down* atau peraturan turunan dari PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 oleh pemerintah Daerah Kabupaten Tulungagung.

Proses pengimplementasian suatu kebijakan dari sebuah peraturan membutuhkan model yang digunakan untuk menyederhanakan teori yang ada dalam dunia nyata. Model menjadi pedoman untuk menemukan (*to discover*) dan mengusulkan hubungan antara konsep-konsep yang digunakan untuk mengamati gejala sosial (Winarno, 2016). Dalam proses pengimplementasian sendiri tidak serta merta dapat diimplementasikan

begitu saja dengan baik, terdapat hambatan-hambatan dalam proses pengimplementasian suatu kebijakan. Sesuai pernyataan dari Andrew Dunrise dalam Wahab (2015) dimana terdapat yang dinamakan *implementation gap* yaitu, suatu istilah yang dimaksudkan untuk menjelaskan suatu keadaan dimana dalam setiap proses kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan dengan apa yang nyatanya dicapai, sebagai hasil atau kinerja dari pelaksanaan kebijakan. Perbedaan tersebut yang biasanya dinamakan sebagai penghambat dalam proses pengimplementasian.

Adapun untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dialami Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB, dapat dilihat dari empat aspek untuk melihat implementasi PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Empat faktor tersebut meliputi: komunikasi, sumber-sumber, kecenderungan-kecenderungan dan struktur birokrasi yang kemudian dinamakan dengan model implementasi George Edward (Winarno, 2016). Model George Edwards digunakan dalam penelitian ini untuk mengkaji pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 karena model tersebut menggunakan pendekatan *top-down*.

Pendekatan *top-down* menurut Pressman dan Wildavsky dalam Parsons (2011) menyimpulkan bahwa, model rasional ini berisi gagasan

bahwa implementasi adalah menjadikan orang melakukan apa-apa yang diperintahkan, dan mengontrol urutan tahapan dalam sebuah sistem; dan implementasi adalah soal pengembangan sebuah program kontrol yang meminimalkan konflik dan deviasi dari tujuan yang telah ditetapkan oleh “hipotesis kebijakan”. Hal tersebut sesuai dengan kondisi Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dimana dalam mengimplementasikan dilakukan secara langsung dari PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 tanpa adanya suatu peraturan turunan lebih lanjut. Berikut merupakan hasil analisis dari keempat aspek yang digunakan untuk mengetahui pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung berdasarkan model implementasi George Edwards.

**a. Komunikasi**

Adapun terkait dengan aspek-aspek yang mempengaruhi implementasi menurut model George Edwards dimulai dari aspek komunikasi. Komunikasi merupakan hal yang paling utama dalam penentuan proses implementasi karena terkait dengan proses koordinasi antar beberapa pihak. Menurut Edwards, persyaratan pertama bagi implementasi kebijakan yang efektif adalah bahwa mereka yang melaksanakan keputusan harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan (Winarno, 2016). Menurut Edwards, terdapat tiga hal penting

dalam komunikasi kebijakan, yakni transmisi, konsistensi dan kejelasan (*clarity*).

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan ketiga informan, terkait aspek transmisi komunikasi di Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pelaksanaan SKM menyatakan bahwa, belum terdapat agenda atau koordinasi rutin yang dilaksanakan terkait dengan pelaksanaan SKM. Informan kedua menambahkan, pembahasan mengenai SKM hanya dilakukan melalui evaluasi pada rapat struktural yang dilakukan minimal satu bulan sekali untuk membahas gejala pelayanan yang muncul di pejabat struktural. Sehingga perintah pelaksanaan tidak tergambar dengan kuat. Hal tersebut kurang sesuai dengan data sekunder yang dikumpulkan, berupa daftar nama tim penyusun SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung yang termuat dalam Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kabupaten Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 yang seharusnya dengan ada struktur tim penyusun maka harus terdapat pembahasan yang rutin.

Menurut Edwards dalam Winarno (2016), transmisi adalah dimana sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu keputusan, ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan. Berdasarkan teori tentang transmisi dari Edward menyimpulkan bahwa, belum adanya koordinasi secara khusus yang membahas mengenai pelaksanaan SKM mencerminkan bahwa, komunikasi belum disalurkan dengan baik. Hal itu terlihat pada pembahasan SKM yang termuat dalam agenda lain.

Menurut Edwards, terdapat hambatan dalam mentransmisikan perintah-perintah implementasi. Berdasarkan hasil penelitian maka hambatan dalam penyaluran komunikasi adalah informasi tersebut melewati berlapis-lapis hierarki birokrasi. Berdasarkan dari data sekunder adanya susunan tim pelaksana pelaksanaan SKM menggambarkan bahwa, Bapenda Kabupaten Tulungagung telah memilih pihak-pihak yang berkompeten dalam pelaksanaan SKM sehingga seharusnya terkait dengan pemabahasan SKM lebih jelas. Hasil analisis menunjukkan bahwa, tidak maksimalnya pembahasan tersebut menggambarkan bahwa komunikasi yang diciptakan kurang tersalurkan dengan baik dimana hambatannya dapat berasal dari informasi tersebut harus melewati berlapis-lapis hierarki birokrasi.

Selanjutnya, berdasarkan model implementasi Edwards hal penting dalam sebuah komunikasi tidak hanya perintah pelaksanaan dan keputusan yang dihasilkan, tetapi juga membutuhkan suatu kejelasan dan konsistensi agar komunikasi yang diciptakan dapat diterima dengan baik oleh semua pihak. Para pihak dapat menerima dengan baik terkait informasi pelaksanaan SKM dan dapat dimengerti secara baik, sehingga dibutuhkan kejelasan dalam komunikasi. Menurut informan 1 dan informan 3 keduanya merasakan bahwa, kejelasan informasi terkait SKM masih dianggap sangat kurang dan konsistensi pemberian informasi terkait SKM belum tercapai. Walaupun perintah terkait SKM selalu diberikan namun tingkat kejelasan dan konsistensi masih sangat rendah.

Menurut Edwards dalam Winarno (2016) menyatakan bahwa, jika kebijakan-kebijakan diimplementasikan sebagaimana yang diinginkan, maka petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya harus diterima oleh para pelaksana kebijakan, tetapi juga komunikasi kebijakan tersebut harus jelas. Edwards dalam Winarno (2016) menambahkan, konsistensi yang dimaksudkan jika implementasi kebijakan ingin berlangsung efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas.

Berdasarkan teori model implementasi Edwards, terkait aspek komunikasi pelaksanaan kebijakan masih menjadi hambatan bagi Bapenda Kabupaten Tulungagung. Ketidakjelasan dan konsistensi informasi yang diberikan dalam proses suatu komunikasi merupakan ketidakmampuan bagi para pelaksana kebijakan untuk memberikan informasi yang jelas yang akhirnya berpengaruh terhadap pemberian informasi yang tidak konsisten.

#### **b. Sumber-sumber**

Aspek selanjutnya yang dapat mempengaruhi implementasi dari PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 adalah aspek sumber-sumber. Aspek ini dianggap penting karena dalam proses implementasi suatu kebijakan dibutuhkan elemen-elemen sumber yang memadai untuk mendukung pelaksanaan implementasi. Sesuai pada model implementasi Edwards, variabel yang digunakan untuk melihat implementasi suatu kebijakan publik pada peraturan meliputi: staf, informasi, wewenang dan fasilitas (Winarno, 2016).

Mengenai sumber wewenang, berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan, terdapat kewenangan dari pihak atasan yang diberikan dalam pelaksanaan SKM. Adapun pihak atasan yang memberikan wewenang meliputi: Kepala Bapenda Kabupaten Tulungagung, Kepala Unit Pelayanan Pajak Daerah selain PBB P-2 dan BPHTB, Kepala UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB, Kepala Bidang Pendataan, termasuk juga kepala sub bagian perencanaan. Namun demikian, dari ketiganya menyatakan bahwa terdapat sumber kewenangan dalam pengimplentasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Adanya wewenang dalam pelaksanaan SKM tersebut dapat dibuktikan ari data sekunder yaitu Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kabupaten Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 yang memuat mengenai daftar tim penyusun SKM.

Berdasarkan teori model implementasi Edwards yang menyebutkan bahwa, wewenang ini akan berbeda-beda dari satu progam ke progam yang lain serta mempunyai banyak bentuk yang berbeda. Berdasarkan teori tersebut maka hasil analisis menunjukkan bahwa, terdapat sumber kewenangan dalam pelaksanaan SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung. Adapun terkait dengan sumber staf dalam hal ini yang dimaksud adalah jabatan fungsionalis yang khusus menangani pelaksanaan SKM, Informan 1 dan 2 menyebutkan bahwa terdapat tim penyusun pelaksana SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung. Sesuai yang termuat pada Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kabupaten Tulungagung

Nomor 188.45/528/205/2017 yang memuat daftar nama Tim Penyusun SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung.

Berdasarkan keberadaan tim penyusun SKM di Bapenda Tulungagung diatas maka telah sesuai dengan model implementasi Edwards dalam Winarno (2016). Edward menyebutkan, ada satu hal yang harus diingat adalah bahwa jumlah tidak selalu mempunyai efek positif bagi implementasi kebijakan. Hal ini berarti bahwa jumlah staf yang banyak tidak secara otomatis mendorong implementasi yang berhasil. Hasil analisis menunjukkan bahwa, adanya daftar nama tim penyusun pelaksanaan SKM maka menggambarkan bahwa, tetap menunjukkan staf yang kompeten dalam mengelola pelaksanaan SKM. Sehingga tidak terdapat hambatan dalam sumber staf dalam pelaksanaan SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung.

Pelaksanaan SKM tentunya membutuhkan fasilitas penunjang. Sumber fasilitas yang terdapat di Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pelaksanaan SKM adalah fasilitas terkait peralatan dan juga dana. Menurut informan 1, telah dianggarkan dana terkait dengan pengadaan barang untuk menunjang fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan SKM, seperti pembelian ATK dan penjilidan buku. Fasilitas lainnya seperti printer dan peralatan lain memakai milik kantor. Sehingga data primer tersebut telah sesuai dengan data sekunder pada Pasal 14 Huruf (c) UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang berbunyi, Penyelenggara memiliki hak mempunyai anggaran pembiayaan

penyelenggaraan pelayanan publik dan Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kab. Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 yang memuat daftar Nama Tim Penyusun SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung.

Berdasarkan model implementasi Edwards dalam Winarno (2016) menyatakan bahwa, fasilitas fisik bisa pula merupakan sumber-sumber penting dalam implementasi. Berdasarkan dari model implementasi Edwards maka telah sesuai dimana dalam implementasi peraturan dibutuhkan fasilitas peralatan dan di Bapenda Kabupaten Tulungagung telah menyediakan fasilitas untuk mendukung para staf dalam pelaksanaan SKM.

Terkait dengan sumber informasi yang diberikan, menurut ketiga informan, informasi dari atasan selalu diterima, dan ketika dilakukan SKM semua petugas telah bekerja sesuai dengan SOP. Adapun mengenai sumber data sekundernya adalah Pasal 14 Huruf (c) UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menyebutkan bahwa, penyelenggara memiliki hak mempunyai anggaran pembiayaan penyelenggaraan pelayanan publik. Kedua data tersebut telah sesuai dimana telah terdapat penganggaran dana di Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pengadaan fasilitas SKM setiap tahunnya.

Berdasarkan model implementasi Edwards dalam Winarno (2016) menyatakan bahwa, Informasi merupakan sumber penting yang kedua dalam implementasi kebijakan. Informasi mempunyai dua bentuk. *Pertama*, informasi mengenai bagaimana melaksanakan suatu kebijakan.

*Bentuk kedua* dari informasi adalah data tentang ketaatan personel-personel lain terhadap peraturan-peraturan pemerintah.

Berdasarkan dari model implementasi Edwards diatas maka hasil analisis menunjukkan bahwa, sumber informasi yang diberikan dari atasan merupakan informasi mengenai pelaksanaan SKM dan hal tersebut sesuai dengan teori dari model implementasi Edwards. Sedangkan, terkait dengan informasi ketaatan personil-personil menunjukkan bahwa, para personil telah bekerja sesuai dengan SOP maka dapat terlihat bahwa para petugas dengan mendapatkan informasi tentang pelaksanaan SKM maka informasi tersebut digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan SKM dan menciptakan ketaatan terhadap SOP.

**c. Kecenderungan-kecenderungan**

Aspek berikutnya dalam menganalisis hambatan dalam pengimplementasian dari kebijakan peraturan dilihat dari aspek kecenderungan-kecenderungan. Kecenderungan-kecenderungan ini dinilai sebagai suatu sikap dari para pihak dalam terhadap adanya PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dalam pelaksanaan SKM. Apabila para pihak cenderung bersikap positif dan sangat mendukung adanya PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 maka pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dalam pelaksanaan SKM dapat berlangsung dengan baik, begitu pula sebaliknya.

Menurut Edwards, aspek kecenderungan meliputi pengangkatan birokrat dan beberapa intensif. Pengangkatan birokrat yang dimaksudkan

merupakan kecenderungan terhadap para petugas yang ada di Bapenda Kabupaten Tulungagung dimana mereka adalah para pihak yang diangkat dan mempunyai jabatan dalam pelaksanaan SKM. Selanjutnya, dari sikap para pihak tersebut perlu untuk dilihat beberapa insentif yang diciptakan terhadap pelaksanaan SKM untuk menganalisis sejauh mana kecenderungan para pihak tersebut dalam pelaksanaan SKM sehingga dapat diketahui pengimplementasian dari PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.

Berikut merupakan hasil analisis untuk melihat hambatan yang dialami dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 pada aspek kecenderungan-kecenderungan yang meliputi kecenderungan dari sikap para pimpinan, kecenderungan para petugas terhadap pelaksanaan SKM, kecenderungan hasil SKM terhadap kinerja para petugas, kecenderungan SKM terhadap wajib pajak, kecenderungan wajib pajak terhadap pelaksanaan SKM dan intensif para pimpinan terhadap hasil SKM yang dicapai.

Terkait dengan kecenderungan pimpinan terhadap pelaksanaan SKM terdapat beberapa hasil analisis. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama, sikap pimpinan dalam pelaksanaan SKM tidak terlalu memberikan *feedback* atau bentuk koreksi yang lebih, mereka tidak menseriusi dan memberikan tindak lanjut yang lebih dalam pelaksanaan SKM. Informan 2 menambahkan, sikap dari pimpinan yang tidak membawikan *feedback* atau bentuk koreksi terhadap UPTB Pelayanan

PBB P-2 dan BPHTB disebabkan pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB tidak mendapatkan keluhan atau komplain dari Wajib Pajak sehingga kinerja pelayanan oleh Pimpinan sudah dianggap bagus dan harus dipertahankan. Hal tersebut tidak sesuai dengan Pasal 15 huruf (g) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dimana penyelenggara berkewajiban berpartisipasi aktif dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik.

Menurut model implementasi Edwards dalam Winarno (2016), Kecenderungan-kecenderungan pelaksana menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan. Terbukti berdasarkan hasil analisis dari kedua pernyataan informan menunjukkan bahwa, kecenderungan pimpinan terhadap pelaksanaan SKM di Bapenda Kabupaten Tulugagung masih sangat rendah, hal itu dikarenakan tidak terdapat koreksi lebih atau *feedback* dari para pimpinan.

Pelaksanaan SKM di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB sendiri tidak mendapatkan penilaian buruk atau komplain dari para WP sehingga terkesan baik-baik saja. Seharusnya, walaupun angka dan pelaksanaan menunjukkan hasil yang baik, koreksi harus tetap dilaksanakan untuk melihat apakah hasil tersebut telah akurat dan sesuai dengan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Sikap pimpinan terlalu acuh dan tidak memberikan penilaian tersendiri, penekanan atau sanksi

atas pelaksanaan SKM yang tidak sesuai dengan Pasal 15 huruf (g) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Terkait dengan kecenderungan para petugas terhadap pelaksanaan SKM ketiga informan menyatakan bahwa, pelaksanaan SKM sangat perlu sekali untuk dilaksanakan sebagai alat untuk mengetahui kepuasan dari WP terhadap pelayanan yang diberikan oleh para petugas di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB sekaligus sebagai alat untuk menilai kinerja para petugas. Berdasarkan model implementasi Edwards, kecenderungan para petugas terhadap pelaksanaan SKM di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB merupakan kecenderungan yang positif dan sangat mendukung adanya SKM. Hal tersebut tidak dinilai sebagai hambatan dalam pelaksanaan SKM oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung.

Terkait dengan kecenderungan hasil SKM terhadap peningkatan kinerja para petugas, berdasarkan informan pertama menyatakan bahwa, hasil SKM tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja para petugas, karena baik buruknya capaian kinerja petugas di Bapenda, tidak dilihat dari SKM sebagai unsur penilaian kinerja, namun lebih kepada pencapaian angka target realiasi penerimaan pendapatan daerah. Selaras dengan pernyataan dari informan 2 bahwa, hasil SKM secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja para petugas karena dengan adanya SKM maka para petugas dituntut untuk bekerja sesuai SOP. Sedangkan

informan 3 menyatakan bahwa, hasil SKM tidak dapat berpengaruh terhadap kinerja para petugas, kinerja petugas tetap tidak ada perubahan.

Berdasarkan Pasal 16 Huruf (e) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Pelaksana berkewajiban melakukan evaluasi dan membuat laporan keuangan dan kinerja kepada penyelenggara secara berkala. Hasil analisis menunjukkan bahwa, secara keseluruhan kinerja petugas telah bekerja sesuai dengan SOP, namun berdasarkan Pasal 16 Huruf (e) diatas, seharusnya dengan adanya SKM maka dapat dijadikan oleh petugas sebagai bahan evaluasi dan peningkatan kinerja.

Ketiak sesuaian kinerja petugas juga disebabkan yang digunakan oleh para petugas tersebut bukan termasuk SOP pelayanan atau hanya SOP administrasi terkait alur dokumen internal. Berdasarkan hasil analisis, seharusnya Bapenda Kabupaten Tulungagung juga memiliki SOP teknis pelayanan atau terkait SOP eksternal yang dapat dipatuhi oleh para petugas dan WP sehingga antara item SOP dan ruang lingkup SKM sesuai.

Terkait dengan respon para wajib pajak dalam pelaksanaan SKM menurut ketiga informan menyatakan bahwa, respon dari WP baik dan sangat mendukung dengan adanya SKM. Informan 1 menambahkan, bahwa meskipun respon dari WP sudah sangat baik, namun terkait dengan penyampaian keluhan yang dirasakan oleh WP kurang disampaikan oleh WP. WP enggan untuk mengisi essay yang diberikan oleh petugas terkait keluhan pelayanan yang dirasakan. Berdasarkan pernyataan dari ketiga

informan dengan model implementasi menurut Edwards, kecenderungan para WP yang dilihat dari positif, namun demikian masih belum optimal

Terkait insentif dari pimpinan terhadap hasil SKM, menurut informan 1 telah dibuatkan insentif berupa pemberian honorarium kepada tim penyusun pelaksana SKM. Sesuai pada Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kab. Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 memuat mengenai daftar honorarium tim penyusunan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung. Menurut model implementasi Edwards dalam Winarno (2016) menyebutkan bahwa, salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif-insentif. Hasil analisis menunjukkan bahwa, pelaksanaan SKM di Bapenda Kabupaten Tulungagung tidak terdapat hambatan pada aspek kecenderungan-kecenderungan untuk insentif yang diberikan.

#### **d. Struktur Birokrasi**

Berikutnya, untuk melihat hambatan dalam pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 adalah melalui aspek struktur birokrasi. Sesuai model implementasi Edwards, ada dua karakteristik utama dari birokrasi, yakni prosedur-prosedur kerja ukuran-ukuran dasar atau sering disebut sebagai *Standard Operating Procedures (SOP)* dan fragmentasi. Terkait dengan SOP Pelayanan, ketiga informan menyatakan terdapat SOP di Bapenda Kabupaten Tulungagung yang sudah dimiliki oleh masing-masing petugas. Informan 1 menambahkan

bahwa, SOP yang terdapat di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB merupakan SOP terkait dengan sistem administratif yang meliputi alur dokumen internal dan bukan merupakan SOP eksternal.

Menurut model implementasi Edwards dalam Winarno (2016) menyebutkan bahwa, dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat memanfaatkan waktu yang tersedia. Selain itu, SOP juga menyeragamkan tindakan-tindakan dari para pejabat dalam organisasi-organisasi yang kompleks dan tersebar luas, yang pada gilirannya dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar (orang dapat dipindahkan dengan mudah dari suatu tempat ke tempat lain) dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan-peraturan. Hasil analisis menunjukkan bahwa, ketiga informan telah sesuai dengan model implementasi Edwards dimana SOP sangat dibutuhkan dalam proses implementasi peraturan karena dapat menjadikan pedoman bagi para petugas dalam melaksanakan tugas dan menyeragamkan perilaku petugas.

Terkait dengan fragmentasi struktur birokrasi, model implementasi Edwards menyebutkan bahwa, fragmentasi merupakan tanggung jawab bagi suatu bidang kebijakan sering tersebar di antara beberapa organisasi, sering kali pula terjadi desentralisasi kekuasaan tersebut dilakukan secara radikal guna mencapai tujuan-tujuan kebijakan. Fragmentasi yang dimaksudkan pada penelitian ini adalah struktur organisasi yang mengatur mengenai pembagian tanggung jawab yang tersebar ke masing-masing bidang. Menurut informan 1 dan 2 menyatakan bahwa, terdapat struktur

organisasi dalam pelaksana SKM yaitu struktur tim penyusun yang dituangkan ke dalam Lampiran Keputusan Kepala Bapenda Kabupaten Tulungagung Nomor 188.45/528/205/2017 berupa daftar nama tim penyusun SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung. Hasil analisis menunjukkan bahwa, pada aspek struktur birokrasi dapat mendukung implementasi kebijakan karena tidak adanya hambatan yang ditemukan.

Hasil analisis secara menyeluruh menunjukkan bahwa, dari empat aspek model implementasi Edwards menunjukkan bahwa, pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung terdapat hambatan dalam aspek komunikasi dan aspek kecenderungan-kecenderungan. Kedua aspek tersebut merupakan aspek yang sangat mendominasi dan menghambat dalam pengimplementasian kebijakan. Adapun terkait dengan hambatan didalam aspek komunikasi adalah transmisi, kejelasan dan konsistensi komunikasi yang masih sangat kurang. Aspek kecenderungan-kecenderungan yang menjadi hambatan adalah pada kecenderungan para pimpinan, kecenderungan para petugas dalam meningkatkan kinerja dan respon dari WP yang dirasa kurang optimal dan masih perlu ditingkatkan kembali.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Pelayanan publik merupakan produk organisasi publik sebagai upaya dalam pemenuhan pelayanan bagi masyarakat luas. Para petugas harus memberikan pelayanan yang prima untuk mewujudkan harapan dari masyarakat dalam memperoleh pelayanan yang memuaskan. Kualitas pelayanan merupakan hal utama yang harus diperhatikan petugas sebagai pelaksana pelayanan publik. Kualitas pelayanan mencerminkan baik buruknya hasil pelayanan yang diberikan yang bersifat subjektif.

Tingkat penilaian masing-masing individu berbeda dengan individu yang lain, untuk itu perlu suatu indikator atau ruang lingkup tersendiri yang digunakan dalam pengukuran kualitas pelayanan publik. Terlebih pada instansi pajak, khususnya pada instansi pajak daerah, merupakan bentuk organisasi publik yang mempunyai peranan ganda. Para petugas bertindak sebagai fiskus dimana mereka memungut dan mengelola pajak sekaligus sebagai pelaksana pelayanan publik.

Bapenda Kabupaten Tulungagung merupakan bentuk dari instansi penyelenggara pelayanan publik dimana telah memiliki dua unit pelayanan pajak daerah yaitu, UPTB Pelayanan PBB P-2 dan Unit Pelayanan Pajak Daerah Selain PBB P-2 dan BPHTB. Kedua unit tersebut merupakan upaya dari Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan pajak. Sehingga, kedua unit tersebut



merupakan pelaksana pelayanan publik bagi Bapenda Kabupaten Tulungagung. Untuk mengetahui tingkat kualitas kinerja para petugas dalam pemberian pelayanan kepada para wajib pajak, sekaligus untuk mengetahui tingkat kepuasan dari wajib pajak dan sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja para petugas, Bapenda Kabupaten Tulungagung melaksanakan pengukuran kualitas pelayanan melalui teknik survei yang mengacu pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik. PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 digunakan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung sebagai instrumen dan pedoman dalam pelaksanaan SKM.

Pelaksanaan SKM dilakukan di kedua unit pelayanan, UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB sekaligus pada Unit Pelayanan Pajak Daerah Selain PBB P-2 dan BPHTB. Pelaksanaan SKM tersebut tidak dipetakan ke masing-masing unit pelayanan dan langsung dikelola dan disajikan secara keseluruhan. Adapun demikian, penelitian yang dilakukan lebih *concern* terhadap pelaksanaan SKM di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB, khususnya untuk melihat pelayanan PBB P-2 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2. Berdasarkan hasil analisis dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi PERMENPAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 pada jenis pelayanan mutasi objek/subjek pajak PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung.

- a. Tahapan pelaksanaan survei kepuasan masyarakat (perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pengolahan, dan penyajian hasil survei).

Berdasarkan rumusan masalah pertama pada fokus penelitian pertama, terkait dengan tahapan pelaksanaan SKM yang terdapat di PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut:

Bapenda Kabupaten Tulungagung telah melaksanakan SKM dengan lancar namun belum benar dan maksimal. Dikatakan baik karena Bapenda Kabupaten Tulungagung telah melaksanakan SKM dengan mengacu pada PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dan mengikuti isi dari PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014. Dikatakan belum benar dan maksimal karena Bapenda Kabupaten Tulungagung belum dapat mengimplementasikan seluruh isi dari PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014, walaupun telah mengikuti seluruh tahapan dan ketentuan-ketentuan yang terdapat di butir-butir pasal namun belum diimplementasikan dengan maksimal atau seluruhnya. Seperti pada tahapan pengimplementasian, sesuai pada Lampiran PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dalam pedoman pelaksanaan SKM, termuat tahapan-tahapan pelaksanaan SKM yang terdiri dari tahap perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pengolahan, dan penyajian hasil.

Bapenda Kabupaten Tulungagung telah melaksanakan SKM sesuai dengan kelima jenis tahapan. Berdasarkan data primer yang diperoleh

melalui wawancara dengan para informan, telah sesuai dengan data sekunder yang dikumpulkan oleh peneliti beserta kesesuaian dengan teori yang digunakan dalam proses analisis. Namun demikian, pada tahapan penyajian hasil ditemukan bahwa, Bapenda Kabupaten Tulungagung tidak sekaligus melakukan pelaporan hasil SKM. Pelaporan hasil hanya dilakukan ke dalam bentuk Laporan SKM Bapenda Kabupaten Tulungagung yang ditujukan kepada pihak atasan saja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa, hal tersebut tidak sesuai dengan data sekunder yang dikumpulkan seperti Pasal 23 Ayat (1) UU No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, Pasal 5 Ayat (2) PERMENPAN dan RB No. 16 Tahun 2014 dan Buku Panduan Sistem Informasi Pelayanan Publik yang menjelaskan mengenai, pelaporan terkait informasi penyelenggaraan pelayanan publik harus dilaporkan pada sistem informasi yang bersifat nasional atau seperti yang dimaksud Pasal 5 Ayat (2) PERMENPAN dan RB No. 16 Tahun 2014 adalah Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP) yang merupakan media informasi elektronik satu pintu. Selain itu, ketidak terimplementasiannya tahap penyajian dan pelaporan hasil SKM maka tidak sesuai dengan teori kualitas pelayanan prima yaitu, transparansi dan akuntabilitas (Sinambela, dkk., 2008)

- b. Pengimplementasian pasal-pasal PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014.

Pengimplementasian dari suatu peraturan merupakan proses penerapan seluruhnya yang termuat didalam isi peraturan tersebut. Pasal-pasal yang terdapat didalam PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dan harus diimplementasikan. Terdapat 8 Pasal yang termuat dalam PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 dimana yang digunakan dalam fokus penelitian ini adalah pasal 1 sampai dengan pasal 5 yang terkait dengan teknis pelaksanaan SKM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Bapenda Kabupaten Tulungagung belum mengimplementasikan pasal 1 sampai dengan pasal 5. Adapun terkait dengan Pasal 1 sampai dengan pasal 4 telah diimplementasikan dengan baik dimana data primer dan data sekunder yang dikumpulkan saling sesuai. Pasal 5 belum terimplementasikan oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung dimana Bapenda Kabupaten Tulungagung belum mempublikasikan hasil SKM secara luas kepada seluruh pihak. Pempublikasian hanya dilakukan kepada pihak internal saja. Petugas lain tidak mengetahui hasil SKM tersebut begitu pula dengan para wajib pajak. Hasil analisis menunjukkan bahwa, dengan tidak diimplementasikan Pasal 5 terkait dengan pempublikasian SKM maka tidak sesuai dengan Pasal 23 Ayat (1) UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan publik, Pasal 5 Ayat (1) PERMENPAN dan RB Nomor 16

Tahun 2014 dan Kebijakan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terkait kewajiban penyampaian informasi bagi penyelenggara pelayanan publik kepada masyarakat melalui satu pintu melalui Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP). Selain itu hasil analisis menunjukkan bahwa dengan tidak mempublikasikan hasil SKM maka tidak sesuai dengan teori kualitas pelayanan prima, yaitu transparansi (Sinambela, dkk., 2008)

2. Hambatan yang dialami Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 pada pelayanan mutasi objek/subjek PBB P-2 di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB.

Hambatan yang ditemukan dalam pengimplementasian PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 menurut model implementasi George Edwards terdapat pada aspek komunikasi dan kecenderungan-kecenderungan. Hasil analisis menemukan, pada aspek komunikasi, yang menjadi hambatan adalah koordinasi terkait pelaksanaan SKM antar pihak yang berwenang dalam penyusunan SKM sangat sedikit sekali waktu dan koordinasi biasanya dilakukan secara tidak formal. Kemudian koordinasi terhadap para petugas pun juga belum dilakukan dengan jelas dan konsisten dari pimpinan.

Hambatan yang kedua adalah pada aspek kecenderungan-kecenderungan. Hal-hal yang menjadi hambatan pada aspek kecenderungan-kecenderungan meliputi sikap para pimpinan terhadap

pelaksanaan SKM sangat kurang dan mereka seperti bersikap acuh. Para pimpinan tidak memberikan tindak lanjut atau upaya atau *feedback* terhadap hasil SKM. Selain itu, hasil SKM juga tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja para pegawai. Hal tersebut dikarenakan SKM belum dijadikan sebagai indikator penilaian kinerja petugas oleh Bapenda Kabupaten Tulungagung. Selain itu, kinerja pegawai tidak mengalami perubahan dan cenderung sama, meskipun angka SKM menunjukkan angka yang bagus atau jelek, mereka selalu bekerja sesuai SOP yang diberikan.

Selanjutnya, pada aspek kecenderungan-kecenderungan yang menjadi hambatan berasal dari respon wajib Pajak terhadap pelaksanaan SKM yang kurang maksimal, hal itu dikarenakan ketika para WP yang datang dan telah terpenuhi kebutuhannya maka WP cenderung enggan memberikan komentar atau masukan. Sedangkan pada realitanya, masih banyak WP yang megeluh dan komplain secara lisan kepada petugas ketika para WP tersebut menerima informasi dari para petugas. Sikap WP tersebut enggan untuk disampaikan secara tertulis misalnya, melalui kotak saran yang disediakan. Para WP masih cenderung menggunakan budaya tutur lisan.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah ditarik oleh peneliti maka selanjutnya peneliti memberikan rekomendasi saran perbaikan kepada Bapenda Kabupaten Tulungagung dan UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2017 terkait pelaksanaan SKM, sebagai berikut:

1. Melihat banyaknya jumlah unit pelayanan yang terdapat di Bapenda Kabupaten Tulungagung dan beragamnya jenis pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB maka disarankan untuk melaksanakan SKM di masing-masing jenis pelayanan atau dipetakan menurut jenis pelayanan, kemudian penyebaran kuesioner dilakukan oleh masing-masing *counter* pelayanan PBB P-2 dan BPHTB. Hal itu untuk menjaga kevalidan hasil SKM yang sesuai dengan kondisi masing-masing jenis pelayanan dan pengevaluasian dari masing-masing pelayanan dapat maksimal.
2. Ketidak beradaan peraturan lanjut yang diberikan dari Pemerintah Daerah terkait pelaksanaan SKM menyebabkan Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam mengimplementasikan PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 tidak dapat maksimal. Rekomendasi yang diberikan adalah membuat peraturan lebih lanjut melalui keputusan Kepala Bapenda Kabupaten Tulungagung dalam pelaksanaan SKM untuk memudahkan para petugas dalam pelaksanaan SKM. Hal itu

untuk menjaga kejelasan dan konsistensi informasi dalam proses komunikasi internal.

3. Melihat dari banyaknya wajib pajak yang datang mengajukan pelayanan di UPTB Pelayanan PBB P-2 dan BPHTB maka disarankan dalam pelaksanaan SKM di tahun berikutnya untuk menetapkan kriteria responden berdasarkan *background* dari wajib pajak. Kriteria tersebut dapat dilakukan berdasarkan jumlah pengajuan yang pernah dilakukan WP. Hal itu dapat meningkatkan kevalidan hasil SKM dengan mempertimbangkan bahwa, para responden yang mengisi kuesioner adalah WP yang telah merasakan pelayanan dalam jangka waktu yang lama sehingga lebih berpengalaman.
4. Pengimplementasian Pasal 5 PERMENPAN dan RB Nomor 16 Tahun 2014 perlu untuk dilaksanakan. Pempublikasian dapat dilakukan terhadap seluruh pihak internal agar seluruh petugas dapat mengetahui. Pempublikasian dapat dilakukan dengan memasang hasil SKM pada papan informasi dan sebagainya yang dapat terlihat jelas di bagian depan kantor. Pempublikasian semacam itu dapat menginformasikan kepada para pihak eksternal untuk mengetahui kinerja para petugas dan mutu kualitas pelayanan di Bapenda Kabupaten Tulungagung. Tidak hanya pempublikasian secara internal, namun juga perlu untuk dipublikasikan secara nasional. Hal tersebut dapat menjadi alat bagi Bapenda dalam mewujudkan transparansi informasi bagi penyelenggara pelayanan publik.

5. Berdasarkan hambatan-hambatan yang ditemukan maka pada aspek komunikasi, disarankan untuk membuat jadwal secara rutin terkait pembahasan SKM bersama para pimpinan secara khusus untuk meningkatkan partisipasi para pimpinan. Selain itu, perlu juga untuk mensosialisasikan secara rutin kepada seluruh petugas terkait pelaksanaan SKM agar seluruh pihak internal dapat mengetahui hasil SKM.
6. Perlunya untuk membuat satu SOP lagi terkait dengan SOP teknis yang mengatur secara eksternal terkait teknis pelayanan. Selama ini, SOP yang tersedia merupakan SOP administratif yang lebih mengarah pada alur dokumen internal, bukan terhadap pelayanannya. Sehingga antara ruang lingkup yang digunakan dalam pengukuran SKM dengan SOP tidak sesuai dimana para petugas telah bekerja sesuai dengan SOP yaitu, sesuai dengan alur dokumen dan tidak terkait dengan persyaratan yang harus bagaimana, prosedur yang harus bagaimana dan sebagainya (sesuai dalam SKM). Sehingga hasil SKM selama ini tidak memberikan pengaruh secara langsung kepada para petugas, walaupun SKM bernilai baik/buruk mereka tetap akan bekerja sesuai SOP.
7. Terkait dengan sikap WP yang masih menggunakan budaya tutur lisan, sebaiknya UPTB Pelayanan PBb P-2 dan BPHTB perlu untuk menciptakan inovasi-inovasi baru untuk mengukur pelayanan yang dilakukan setiap hari secara sederhana. Salah satu inovasi yang

diberikan dapat berupa penyurveian secara sederhana yang berbentuk pemberian angket kecil yang berisikan tanggapan terkait pelayanan yang telah diterima. Kertas tersebut diberikan oleh petugas secara langsung ketika wp telah selesai dilayani oleh petugas dan sebelum meninggalkan meja pelayanan. Kemudian, angket tersebut diminta oleh *security* yang berada didepan pintu dan dimasukkan sendiri oleh *security* tersebut. Sehingga meminimalisir angket yang lolos.



## DAFTAR PUSTAKA

**Buku**

- Ahmadi, Rulam. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Agustino, Leo. 2016. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Burton, Richard. 2009. *Kajian Aktual Perpajakan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Darwin. 2014. *Panduan Praktis Pengelolaan PBB P-2 Edisi Pertama*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Emzir. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Gunadi, PM John L Hutagol, Richard Burton, Liberty Pandiangan, Wirawan Ilyas, dan Yoyok Satriotomo. 1999. *Perpajakan Edisi Revisi*. Jakarta: FE-UI.
- Gunawan, Imam. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Halim, Abdul, Icuk Rangga Brawono dan Amin Dara. 2014. *Perpajakan: Konsep, Aplikasi, Contoh dan Studi Kasus*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hamidi. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: UMM Press.
- Hamdi, Muchlis. 2014. *Kebijakan Publik Proses, Analisis dan Partisipasi*. Bogor: Ghala.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Komunikasi Pelayanan Publik: Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hartoyo, Harry dan Untung Supardi. 2010. *Membedah Pengelolaan Administrasi PBB & BPHTB: Pengalaman di Pemerintah Pusat, Referensi Untuk Implementasi Pajak Daerah*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran Edisi Milenium*. Jakarta: Prehallindo.
- Lutfi, Ahmad, Inayati, Adang Hendrawan, dan Haula Rosdiana. 2013. *Devolusi Pajak Bumi dan Bangunan: Tantangan dan Peluang Pengeluaran*



*Taxing Capacity untuk Mendorong Daya Saing daerah.* Jakarta: UI Press.

- Mardiasmo. 2009. *Perpajakan Edisi Revisi.* Yogyakarta: Andi.
- Moenir. 2015. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia.* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Tujuh.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Tujuh.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 2012. *Metode Penelitian Bidang Sosial.* Yogyakarta: Gajah.
- Neuman, W Lawrence. 2015. *Metodologi Penelitian Sosial Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Edisi Tujuh.* Jakarta Barat: PT. Indeks.
- Nugroho, Riant. 2011. *Public Policy Edisi 6.* Jakarta: Alex Media Komputindo
- \_\_\_\_\_. 2017. *Public Policy Edisi 6.* Jakarta: Alex Media Komputindo
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik.* Jakarta: Alfabeta.
- Persons, Wayne. 2011. *Public Policy: Pengantar Teori & Praktik Analisis Kebijakan.* Jakarta: Kencana.
- Puspitosari, Hesti, Khalikussabir, dan Kurniawan. 2012. *Filosofi Pelayanan Publik, Buramnya Wajah Pelayanan Menuju Perubahan Paradigma Pelayanan Publik.* Malang: Setara Press.
- Rosdiana, Haula dan Edi Slamet Irianto. 2013. *Pengantar Ilmu Pajak: Kebijakan dan Implementasi di Indonesia.* Jakarta: PT. Raja Grafinda.
- Sari, Diana. 2013. *Konsep Dasar Perpajakan.* Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sabaruddin, Abdul. 2015. *Manajemen Kolaborasi dalam Pelayanan Publik: Teori, Konsep dan Aplikasi.* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siahan, Marihot Pahala. 2016. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang PDRD Edisi Revisi.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sinambela, Lijan Poltak, Sigit Rochadi, Rusman Ghazali, Akhmad Muksin, Didit Setiabudi, Djohan Bima, Syaifudin. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, dan Implementasi.* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kebijakan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Evaluasi.* Bandung: Alfabeta.

- \_\_\_\_\_2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2013. *Reformasi Administrasi publik, reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Syafri, Wirman. 2012. *Studi tentang Administrasi Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Tjiptono, Fandy. 2012. *Service Management Mewujudkan Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. 2005. *Service Quality & Satisfication*. Yogyakarta: Andi.
- Wahab, Solichin Abdul. 2015. *Analisis Kebijakan: Dari Reformasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Winarno, Budi. 2016. *Kebijakan Publik Era Globalisasi*. Yogyakarta: Media Presindo.
- Zuraida, Ida. 2013. *Teknik Penyusunan Peraturan Daerah Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Zen, A. Patra M, Jazim Hamidi, Sugeng Puji Leksono, dan Ahmad alamsyah. 2006. *Pelayanan Publik Bukan Untuk Publik*. Malang: Malang Corruption Watch (MWC).

### **Undang-Undang**

Undang-Undang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Nomor 28 Tahun 2009.

### **Booklet**

Booklet Profil Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tulungagung Tahun 2017.

Kabupaten Tulungagung Tahun 2013.

### Jurnal

- Andreas dan Savitri. 2015. The Effect of Tax Knowledge, Expediency of Tax ID Number and Service Quality on Taxpayers Compliance With Taxpayers Awareness as Mediating Variables. *Procedia-Social and Behavioral Sciencer*. Vol. 211, p. 163-169.
- Lukito, Imam. 2016. Implementasi Kebijakan Survei Kepuasan Masyarakat Pada Unit Penyelenggara Layanan Publik Kementerian Hukum dan HAM. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*. Vol. 10, p. 243-256.

### Skripsi

- Dewi dan Susilo. 2009. *Persepsi Masyarakat Terhadap Kualitas Pelayanan dan Penyuluhan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Studi Pada Kecamatan Klojen Kota Malang*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Aris. 2016. *Penerapan Progam Surabaya Single Wondow (SSW) Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Perijinan Bagi Masyarakat Kota Surabaya*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Yes. 2018. *Analisis Kualitas Pelayanan Kesehatan Melalui Survei Kepuasan Masyarakat di Puskesmas Dinoyo Kota Malang*. Malang: Universitas Brawijaya.

### Internet

- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, diakses pada 5 Desember 2017 dari <http://bphm.unila.ac.id/images/bphm/doc>.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 Tentang “Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasann Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah”, diakses pada 3 Desember 2017 dari <http://www.slideshare.net>.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2014 Tentang “Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggara Pelayanan Publik”, diakses pada 3 Desember 2017 dari <http://www.unm.ac.id>.
- Pengertian Pedoman “Kamus Besar Bahasa Indonesia”, diakses pada 6 Maret 2018 dari [kbbi.co.id](http://kbbi.co.id).
- Pentingnya Pajak Daerah di Jawa Timur, “DPRD Jatim Sahkan APBD Tahun 2017”, diakses pada 2 Desember 2017 dari [www.jatimprov.go.id](http://www.jatimprov.go.id).

Pengalihan PBB Perdesaan dan Perkotaan, “Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan perkotaan (PBB P-2) Sebagai Pajak Daerah”, diakses pada 13 Januari 2018 dari [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id).

Proyek Penduduk Indonesia 2010-2035, “Proyek Penduduk Indonesia Tahun 2010-2035”, diakses pada 7 Mei 2018 dari <http://tulungagungkab.bps.go.id>.

e-PBB Kabupaten Tulungagung, “Info Layanan e-PBB Kabupaten Tulungagung”, diakses pada 6 Juli 2018 dari sistem informasi elektronik e-PBB Kabupaten Tulungagung.

