



# Plagiarism Checker X Originality Report

**Similarity Found: 21%**

Date: Kamis, Desember 13, 2018

Statistics: 6400 words Plagiarized / 30519 Total words

Remarks: Medium Plagiarism Detected - Your Document needs Selective Improvement.

---

REFORMASI BIROKRASI ADMINISTRASI PELAYANAN PAJAK \_KENDARAAN BERMOTOR

BERBASIS MOBILE TECHNOLOGY ARIS SUNARYA \_

**REFORMASI BIROKRASI ADMINISTRASI PELAYANAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR**  
BERBASIS MOBILE TECHNOLOGY Penulis : Aris Sunarya © 2018 Diterbitkan Oleh:  
Bekerjasama dengan: Jl. Urip Sumoharjo Nomor 5 - 9 Surabaya Telp. : (031) 5343092 –  
5461015, Fax. : (031) 5461015 Website : [www.unitomo.ac.id](http://www.unitomo.ac.id) E-mail : [pmb@unitomo.ac.id](mailto:pmb@unitomo.ac.id)  
Cetakan Pertama, Juli 2018 Ukuran/ Jumlah hal: 17x24 cm / xiv+171 hlm Layout : Emji  
Cover: Wisnu ISBN : .....

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang Ketentuan Pidana Pasal 112 - 119.

Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta. Dilarang keras  
menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR Puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga Buku yang berjudul Reformasi Birokrasi Administrasi Pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor Berbasis Mobile Technology dapat diselesaikan sesuai dengan harapan.

Shalawat serta salam penulis haturkan kepada Rasulullah SAW yang menjadi teladan terbaik bagi umat manusia. Rasul yang membawa kita dari jalan gelap menuju cahaya. Buku ini merupakan hasil kajian dan riset yang mendalam disertai dengan survey lapangan berdasarkan landasan teori dan referensi yang ada untuk menghasilkan karya yang maksimal. Membicarakan birokrasi pada dasarnya membicarakan pelayanan publik.

Seluruh instansi penyelenggara negara merupakan penyelenggara pelayanan publik dan administrasi pemerintahan. Oleh karena itu, masalah birokrasi juga adalah masalah pelayanan publik dan administrasi pemerintahan. Kedua istilah ini sering dipertukarkan dalam berbagai konteks, karena fungsi utama birokrasi adalah menyelenggarakan pelayanan publik.

Pelayanan publik adalah menyangkut hak dan kewajiban yang diatur dalam konstitusi negara. Masyarakat (warga negara) mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan publik prima, dan negara (pemerintah) mempunyai kewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan perubahan zaman dan tuntutan masyarakat (warga negara).

Oleh karenanya, pelayanan publik merupakan titik temu dua kepentingan pemberi pelayanan (pemerintah) dan penerima pelayanan (warga

negara). Sehingga, pelayanan publik dapat menjadi indikator untuk menilai sejauhmana pemerintah mampu menjalankan pemerintahan yang baik, atau sebaliknya. Sudah menjadi rahasia umum bahwa berurusan dengan pelayanan publik di Indonesia identik dengan prosedur yang berbelit- belit, tidak ada kepastian waktu, biaya mahal, dan sikap aparat yang tidak ramah kepada warga masyarakat.

Stigma buruk pelayanan publik seperti ini seakan tidak mengalami perubahan yang berarti bahkan sejak reformasi berjalan. Birokrasi beserta pejabat publik di dalamnya seolah masih memelihara budaya dan mindset kekuasaan, bukannya mengembangkan suatu budaya baru pelayanan kepada warga negara.

Penyelenggara pelayanan masih menampakkan wajah sebagai penguasa di hadapan warga, bukannya sebagai penyedia layanan yang selalu mendengar aspirasi warga sebagai pengguna layanan (USAID Indonesia,2013). Kondisi pelayanan publik Indonesia yang buruk tersebut berimplikasi luas terhadap kehidupan ekonomi, politik, sosial dan budaya.

Di bidang ekonomi, menyebabkan iklim investasi menjadi tidak kondusif, karena menyebabkan ekonomi biaya tinggi (high cost economy) yang pada akhirnya mempersulit Indonesia keluar dari krisis ekonomi berkepanjangan. Di bidang politik, pelayanan publik yang buruk menyebabkan menurunnya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah (public distrust), karena dianggap tidak mampu menjalankan amanah atau mandat yang telah diberikan rakyatnya.

Di bidang sosial dan budaya, pelayanan publik yang buruk menyebabkan terganggunya psikologi masyarakat, seperti berkurangnya rasa saling menghargai, timbulnya rasa saling curiga, apatisme, egoisme dan eksklusifisme yang berlebihan yang termanifestasi dalam berbagai bentuk, seperti protes, demonstrasi, kerusuhan dan anarkis iv  
REFORMASI BIROKRASI ADMINISTRASI PELAYANAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada beberapa pihak yang telah ikut serta mendiskusikan dan merancang materi serta membantu proses penerbitan hingga buku ini bisa kita nikmati bersama.

Kami menyadari masih terdapat kekurangan dalam buku ini untuk itu kritik dan saran terhadap penyempurnaan buku ini sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan, menjadi sumber kontribusi bagi para pembacanya dan menjadi sumbangsih khazanah pengetahuan. Surabaya, Juni 2018  
Penulis Aris Sunarya



DAFTAR ISI Kata Pengantar .....	
iii Daftar Isi .....	vii Daftar tabel
.....	xi Daftar Gambar .....
	xii
Bab 1 Reformasi Pelayanan Publik .....	1
1. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia .....	1
2. Pelayanan Publik Efisien, Responsif dan Non-Partisan .....	
4 Bab 2 Reformasi Administrasi Perpajakan .....	9
1. Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi .....	9
Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak .....	11
2. Tax Administration Reform and Fiscal Adjustment : The Case of Indonesia (IMF, 2008) .	3.
A Comparative Analysis of Tax Administration in Asia and Pacific (ADB, 2014)	
.....	13
4. Information Technology for Tax Administration (USAID, 2013)	
.....	15
5. Perilaku Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor .....	

Bab 3 Electronic Government Dan Mobile Government	23
1. E-Government Development Index (EDGI)	23
2. Mobile Government	26
3. Kegagalan Penerapan e-Government di Indonesia	27
Bab 4 Critical Review	33
1. Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik	33
2. Reformasi Administrasi Perpajakan	34
3.	
Electronic Government dan Mobile Government	42
Bab 5 Teori Birokrasi	49
1. Teori, Model, Dan Strategi	49
2. Definisi Birokrasi	51
3. Gagasan Pembaharuan Birokrasi	54
Bab 6 Paradigma New Public Service (NPS)	59
1. Gagasan New Public Service	
59	
2. Penyelenggara Pelayanan Publik	61
3. 8 Prinsip Pelayanan	66
Bab 7 Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik	69
1. Gagasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik	69
2. Kegagalan Reformasi Birokrasi	71
3. Konsistensi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	72
Bab 8 Reformasi Administrasi Perpajakan	77
1.	
Administrasi Pelayanan Perpajakan	77
2. Fungsi Reformasi Perpajakan	80

Bab 9 Era Digital ..... 83 1. Konsep Teknologi Infomasi ..... 83  
2. Konsep Mobile Technology ..... 85 • Electronic Government (e-Government) ..... 85 • Mobile Government (m-Government) ..... 89  
3. Konsep Media Sosial (Social Media) .....

90 4. Konsep Kepemimpinan Era Digital (Digital Leadership) .....  
91 5. Konsep Pelayanan Samsat dan administrasi perpajakan berbasis mobile technology ..... 94  
Bab 10 Reformasi **Administrasi Pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor** .....97  
1.

Hubungan Reformasi Administrasi Pelayanan Di Samsat Dengan Reformasi Administrasi Perpajakan ..... 97  
2. Hubungan Kelembagaan, Tugas Pokok Dan Tanggungjawab ..... 101  
3. Hubungan **Koordinasi Dan Sinergi Antar** Pelaksana Operasional ..... 103  
4.

Hubungan Reformasi Administrasi Pelayanan, Reformasi Administrasi Perpajakan Dan Keuangan Daerah ..... 105  
Bab 11 Permasalahan Pengelolaan Administrasi Perpajakan ..... 109  
1. Kompleksitas Pengelolaan Administrasi Perpajakan ..... 109  
2.

Self Assessment System Versus Official Assessment System ..... 115

3. Kesenjangan Pengembangan TI Antara Samsat Dengan UPTD .....	116
Bab 12 Proses Reformasi Administrasi PKB Berbasis Teknologi Informasi .....	119
1. Tahap awal komputerisasi (Personal Computer)..	119
2. Pengembangan Komputerisasi (Local Area Network) .....	121
3. Diskresi kebijakan administrasi berbasis elektronik .....	123
4. Produk Reformasi Administrasi Perpajakan Berbasis IT .....	127
5. Produk aplikasi Reporting, Auditing, Akunting dan sistem informasi keuangan daerah berbasis elektronik .....	142
6. Produk Aplikasi SAAP (Reporting & Auditing) ....	146
7. Produk Aplikasi Sistem Akuntansi Pemerintah (SAP) .....	149
8. Produk Aplikasi Sistem Informasi Keuangan Daerah .....	155
9. Hasil reformasi administrasi perpajakan berbasis elektronik .....	156
Glosarium .....	159
Index .....	163
Profil Penulis .....	166
Daftar Pustaka .....	167
REFORMASI BIROKRASI ADMINISTRASI PELAYANAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR	

DAFTAR TABEL Tabel 1 Perbandingan Perspektif Administrasi Publik .....	62
Tabel 2 Rekap Perekaman No Telp/HP dan e-mail seluruh Jawa Timur Periode Juli 2015 - Desember 2015 .....	127
Tabel 3 Daftar Akun Yang Menggunakan Media Sosial Facebook .....	134
Tabel 4 Daftar Akun Yang Menggunakan Media Sosial Twitter Dan Youtube .....	136
Tabel 5 Format Laporan Realisasi Anggaran (LRA) (Rekapitulasi Penetapan Pajak Kendaraan Bermotor) .....	152
Tabel 6 Format Laporan Operasional (LO) (Rekapitulasi Piutang Pajak Kendaraan Bermotor) .....	153
Tabel 7 Format Laporan Kualitas Sisa Piutang .....	154

DAFTAR GAMBAR	Gambar 1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Wajib Pajak, Sikap Kepatuhan Dan Strategi Yang Dibutuhkan .....	17
	Gambar 2 Tahapan Pengembangan e-Government .....	24
	Gambar 3 Hubungan Reformasi Administrasi Pelayanan Samsat Dan Reformasi Administrasi Perpajakan (Pajak Kendaraan Bermotor) .....	100
	Gambar 4 Hubungan tupokwasjab antara unit pelaksana administrasi dan pelayanan Samsat dan UPTD ...	102
	Gambar 5 Hubungan tupokwasjab antara unit pelaksana administrasi dan pelayanan Samsat dan UPTD ...	104
	Gambar 6 Hubungan reformasi administrasi pelayanan, reformasi administrasi perpajakan dan reformasi keuangan daerah .....	108
	Gambar 7 Mekanisme penerbitan surat tagihan pajak daerah dari SPKPKB sampai Surat Peringatan Kedua (SP-2) .....	111
	Gambar 8 Mekanisme penerbitan surat tagihan pajak daerah dari SPKPKB sampai dengan Surat Sita ..	112
	Gambar 9 Perkembangan regulasi pengelolaan administrasi perpajakan berbasis teknologi teknologi (sebelum dan sesudah era reformasi) ..	126
	Gambar 10 Tampilan fitur Aplikasi Layanan SMS-SIP .....	131

Gambar 11 Tampilan laman media sosial UPTD dan Samsat Jawa Timur

.....

137 Gambar 12 Hubungan Penerimaan Pajak Daerah Dengan Sistem Penerimaan, Penyetoran Dan Pelaporan Pendapatan Asli Daerah (PAD) ..... 144 Gambar 13 Sistem penerimaan dan penyetoran Pajak Kendaraan Bermotor dari Layanan e-Samsat dan ATM Samsat ..... 145 Gambar 14 Pola Hubungan dan sistem integrasi dalam aplikasi SAAP (Reporting & Auditing) .....

148 Gambar 15 Diagram alur proses laporan pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor berbasis akrual dari semua layanan Samsat di UPTD per bulan ..... 150 Gambar 16 Diagram alur proses laporan pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor berbasis akrual di Kantor Dinas (Dipenda) per bulan ..... 151 Gambar 17 Hasil reformasi administrasi perpajakan dan keuangan daerah berbasis teknologi informasi serta keterkaitan antar sistem .....

ASI BIROKRASI KENDARAAN ADMINISTRASI AYANAN PAJAK BERMOTOR OBILE  
TECHNOLOGY

BAB 1 REFORMASI PELAYANAN PUBLIK 1. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia  
Penelitian ini sudah dipublikasikan dengan judul "Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia". (Agus Dwiyanto, 2002). Penelitian dilaksanakan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Sumatera Barat dan Sulawesi Selatan.

Objek penelitian beberapa instansi yang terlibat langsung dengan penyelenggaraan pelayanan publik, seperti Badan Pertanahan, Catatan Sipil, Bagian Perekonomian, dan Dinas Tata Kota. Penelitian ini melibatkan para pejabat di instansi bersangkutan dan pengguna jasa pelayanan. Penelitian ini bertujuan memberikan informasi lengkap dan reliabel untuk pembuatan kebijakan reformasi birokrasi.

Penelitian ini berangkat dari fenomena buruknya kinerja birokrasi publik di Indonesia. Berbagai kebijakan pemerintah telah gagal mengatasi berbagai masalah yang selama ini dan ikut memberikan kontribusi pada rendahnya kinerja birokrasi. Oleh karena itu, pemahaman dan identifikasi masalah yang dihadapi birokrasi publik

menjadi sangat penting untuk menunjang keberhasilan reformasi birokrasi.

Penelitian ini mengelompokkan masalah **birokrasi publik di Indonesia** menjadi dua kelompok besar, yaitu : lingkungan eksternal birokrasi dan lingkungan internal birokrasi. Lingkungan eksternal birokrasi terdiri variabel : sejarah, budaya, dan politik. Ketiga variabel eksternal tersebut berkontribusi membentuk perilaku birokrasi di Indonesia.

Lingkungan internal terdiri dari variabel : **kewenangan mengambil diskresi, etika pelayanan, kerjasama tim, dan sistem insentif**. Dengan asumsi bahwa birokrasi publik tidak berada dalam ruang yang kosong, tetapi dipengaruhi lingkungan tertentu seperti latarbelakang sejarah, budaya, dan politik, sehingga variabel tersebut berpengaruh penting dalam membentuk birokrasi publik Indonesia.

Selanjutnya, penelitian ini menganalisis kondisi eksternal birokrasi berinteraksi dengan karakteristik internal birokrasi, yang pada akhirnya **membentuk praktik dan perilaku para pejabat birokrasi publik yang cenderung berorientasi pada kekuasaan, mengabaikan kepentingan pengguna jasa, dan sangat kaku dalam menjalankan prosedur dan peraturan sehingga membuat kinerja pelayanan publik menjadi** sangat buruk.

Beberapa temuan penelitian : Pertama, **kinerja pelayanan publik di ketiga provinsi** yang diteliti menunjukkan kinerja sangat buruk. Meskipun penyelenggaraan **pelayanan publik di ketiga provinsi** tidak merepresentasikan **kinerja pelayanan publik di** Indonesia, karena **pelayanan publik antarprovinsi dan kabupaten** tidak jauh berbeda, temuan dari penelitian paling tidak memberikan indikasi **masih rendahnya kualitas pelayanan publik** karena belum mampu menyelenggarakan pelayanan efisien, adil, responsif dan akuntabel.

Kedua, rendahnya kinerja birokrasi berkaitan dengan latar belakang sejarah dan pembentukan birokrasi di Indonesia, baik pada zaman kerajaan, zaman penjajahan, maupun pada era Orde Baru : (a) pada zaman kerajaan, birokrasi kerajaan dibentuk untuk melayani kebutuhan raja dan keluarganya, bukan melayani kebutuhan rakyat. Birokrasi adalah abdi raja, bukan abdi rakyat.

Oleh karena itu, orientasi bukan bagaimana melayani dan mensejahterakan rakyat, tetapi melayani dan mensejahterakan raja dan keluarganya, (b) birokrasi yang berorientasi pada penguasa ini tidak banyak mengalami perubahan sampai kolonial mengambil alih kekuasaan. Bahkan mengalami penguatan, karena pemerintah kolonial berusaha menggunakan birokrasi sebagai alat untuk mempertahankan kekuasaan dan kepentingannya.

Pemerintah penjajahan Belanda berusaha memperkenalkan perubahan dan nilai birokrasi modern, tetapi dilakukan untuk mempermudah mereka melakukan kontrol terhadap negara jajahan dan masyarakatnya, (c) pada era Orde Baru, bahkan juga sampai saat ini, orientasi pada penguasa masih sangat kuat dalam kehidupan birokrasi publik. Nilai-nilai dan simbol-simbol yang digunakan dalam birokrasi masih menunjukkan bagaimana birokrasi publik dan para pejabatnya mempersepsikan dirinya lebih sebagai penguasa daripada sebagai abdi dan pelayanan masyarakat. Ketiga, budaya Paternalisme.

Budaya paternalisme yang masih sangat kuat dalam birokrasi memperburuk kinerja birokrasi. Orientasi pada kekuasaan dan persepsi diri sebagai penguasa memperoleh justifikasi dari nilai-nilai dan simbol-simbol yang dihasilkan oleh budaya paternalisme. Para pejabat birokrasi sering menempatkan para pengguna jasa bukan sebagai warga negara yang berdaulat atau sebagai pelanggan, melainkan sebagai klien yang membutuhkan bantuan dan

pertolongan dari mereka.

Orientasi para pejabat birokrasi terhadap para pengguna jasa pelayanan sangat rendah dan perlakuan yang wajar terhadap para pengguna jasa dalam proses penyelenggaraan pelayanan sangat sulit dikembangkan. Situasi ini diperburuk oleh realitas sosial yang sering memberikan kedudukan **sosial yang lebih tinggi** pada para pejabat birokrasi dalam kehidupan masyarakat Keempat, kemampuan mengambil diskresi. Kemampuan pejabat birokrasi **menggunakan diskresi yang dimilikinya** ikut menentukan rendahnya kinerja birokrasi publik.

Orientasi pada peraturan masih sangat kuat dan cenderung menempatkan peraturan dan prosedur pelayanan sebagai panglima yang harus ditaati terlepas dari situasi pelayanan yang dihadapi. Keberanian mengkritisi prosedur pelayanan pada ditingkat pimpinan masih sangat rendah. Akibatnya inovasi pelayanan sulit berkembang dan pelayanan publik menjadi sesuatu yang rutin, sementara aspirasi dan kebutuhan pelayanan masyarakat sangat dinamis dan **berubah dengan sangat cepat**. 2.

Pelayanan Publik Efisien, Responsif dan Non-Partisan Penelitian ini dilatarbelakangi fenomena dinamika demokratisasi dan reformasi yang berlangsung di Indonesia sejak keruntuhan rezim Orde Baru tahun 1998, yang kemudian **melahirkan masyarakat sipil (civil society)** yang semakin kuat menuntut hak-haknya terhadap birokrasi publik (AG. Subarsono, 2014).

Oleh karena itu, wajah dan sosok birokrasi seharusnya mengalami perubahan dari birokrasi otoriter **ke arah birokrasi yang** demokratis, responsif, transparan dan non partisan. Birokrasi tidak bisa **lagi menempatkan diri sebagai sosok institusi yang angkuh dan tak tersentuh oleh kritik dari pihak luar birokrasi. Birokrasi perlu merevitalisasi diri agar dapat menyelenggarakan** pelayanan

secara demokratis, efisien, responsif dan non-partisan.

Jika tidak, maka birokrasi publik ditinggal masyarakat, yang berarti pula birokrasi publik telah gagal dalam mengembang misi **memberikan pelayanan pada masyarakat**. Pendekatan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan data primer maupun sekunder. Tujuan penelitian adalah menganalisis strategi **meningkatkan kualitas pelayanan publik** dari tiga aspek, yaitu efisiensi, responsivitas, dan non-partisan.

Dari perspektif teoritik, penelitian ini menggunakan **model Pelayanan Publik Baru (New Public Service)** yang dikembangkan Denhardt dan Denhardt. **Model New Public Service** berdasarkan atas **teori demokrasi yang mengajarkan egaliter dan persamaan hak** diantara warga negara. **Dalam konteks ini kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada dalam masyarakat.**

**Kepentingan publik bukan dirumuskan oleh elite politik. Birokrasi yang memberikan pelayanan publik harus bertanggungjawab kepada masyarakat secara keseluruhan.** Peran pemerintah adalah melakukan **negosiasi dan menggali berbagai kepentingan dari warga negara dan berbagai kelompok komunitas.** Dalam model ini, birokrasi publik bukan hanya sekedar harus akuntabel pada berbagai aturan hukum, melainkan juga harus akuntabel pada nilai-nilai yang ada dalam masyarakat, **norma politik yang berlaku, standar profesional, dan kepentingan warga negara.** Beberapa hasil penelitian Pertama, aspek pelayanan publik yang efisien.

Untuk memperbaiki efisiensi pelayanan publik menggunakan strategi : deregulasi, pengurangan biaya, dan adopsi teknologi. Strategi dijabarkan ke dalam tindakan nyata: (a) menyederhanakan formulir untuk semua jenis pelayanan publik. Formulir pelayanan harus berisi hal-hal penting dan

relevan saja, (b) mengumumkan secara terbuka semua persyaratan dan prosedur pelayanan agar pengguna jasa pelayanan dapat mengakses dan mengetahui secara mudah semua informasi yang diperlukan untuk memperoleh pelayanan, (c) mengoptimalkan penggunaan teknologi internet, sehingga tidak sekedar menampilkan data atau informasi saja, tetapi melengkapinya dengan fasilitas download untuk mendapatkan semua jenis formulir pelayanan publik.

Fasilitas ini dapat ditingkatkan lagi dengan memasang formulir pelayanan digital secara online sehingga bisa diisi warga pengguna secara langsung dengan menggunakan internet, dan (d) mengirimkan hasil dari suatu proses pelayanan publik ke alamat pengguna jasa pelayanan dengan biaya ditanggung oleh pemerintah sehingga tidak membebani pengguna jasa pelayanan dan dapat meningkatkan efisiensi pelayanan publik. Kedua, aspek Pelayanan Publik Responsif.

Untuk memperbaiki aspek responsivitas pelayanan publik, dilakukan melalui pelebagaan "kontrak pelayanan" (citizen charter). Citizen Charter adalah suatu pendekatan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan menempatkan pengguna jasa layanan sebagai pusat perhatian. Dalam hal ini, kebutuhan dan kepentingan pengguna layanan harus menjadi pertimbangan utama dalam keseluruhan proses penyelenggaraan layanan.

Ketiga, aspek pelayanan publik Non-Partisan. Untuk memperbaiki aspek non-partisan, dilakukan dengan menerapkan prinsip : (a) tidak diskriminatif, penyedia layanan harus memberikan akses yang sama bagi semua warga dalam memperoleh pelayanan publik.

Warga dapat mengakses pelayanan tanpa memperoleh perlakuan yang berbeda dalam proses pelayanan, misalnya pemberian layanan publik didasarkan pada nomor urut formulir yang masuk, bukan didasarkan faktor hubungan

dekat, kedudukan, atau kemampuan membayar diluar biaya resmi, (b) netralitas Birokrasi, melarang semua pegawai negeri menjadi anggota dan atau pengurus partai politik.

Sistem pemilukada langsung sekarang ini memberikan peluang terjadinya konspirasi antara birokrat dengan partai politik. Oleh karena itu, masyarakat diberdayakan untuk fungsi kontrol terhadap aparat birokrasi.

ASI BIROKRASI KENDARAAN ADMINISTRASI AYANAN PAJAK BERMOTOR OBILE  
TECHNOLOGY

## BAB 2 REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN 1.

Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Penelitian berangkat dari suatu fenomena bahwa pajak bersifat dinamis dan mengikuti perkembangan kehidupan sosial dan ekonomi negara serta masyarakatnya. Tuntutan akan peningkatan penerimaan, perbaikan dan perubahan dalam segala aspek perpajakan menjadi alasan pentingnya reformasi perpajakan mencakup reformasi penyempurnaan terhadap kebijakan perpajakan dan sistem administrasi perpajakan.

(Rapina, dkk, 2012) Reformasi perpajakan dikatakan berhasil apabila program reformasi menghasilkan perubahan yang mendasar dalam sistem perpajakan yang memiliki dua elemen dasar yang saling mempengaruhi, yaitu struktur pajak, prosedur dan institusi yang mengatur administrasi perpajakan dan kepatuhan perpajakan. Struktur pajak terdiri dari konfigurasi dari dasar pajak dan tarif pajak.

Administrasi dan kepatuhan perpajakan terdiri dari prosedur, peraturan yang mengatur penghitungan pajak, pemungutan, pemeriksaan, sanksi, banding, dan

data termasuk teknologi informasi, struktur penghargaan pelayanan masyarakat, pengungkapan yang diperlukan dan prinsip akuntansi perusahaan. Reformasi Administrasi Perpajakan, bertujuan mencapai tiga sasaran utama : (a) tercapainya tingkat kepatuhan sukarela yang tinggi, (b) tercapainya tingkat kepercayaan terhadap administrasi perpajakan, dan (c) tercapainya produktivitas aparat pajak yang tinggi.

Untuk mencapai sasaran tersebut dibutuhkan strategi (a) meningkatkan kepatuhan, (b) menangkal ketidakpatuhan, (c) meningkatkan citra, (d) mengembangkan administrasi modern, dan (e) meningkatkan produktivitas aparat. Reformasi administrasi perpajakan dilakukan melalui pengembangan Sistem Informasi Perpajakan (SIP) dengan pendekatan fungsi menjadi Sistem Administrasi Perpajakan Terpadu (SAPT) yang dikendalikan oleh case management system dalam workflow system dengan berbagai modul otomatisasi kantor serta berbagai pelayanan dengan basis e-system seperti e-SPT, e-Filing, e-Payment, Taxpayers' Account, e-Registration, dan e-Counseling yang diharapkan meningkatkan mekanisme kontrol yang lebih efektif ditunjang dengan penerapan Kode Etik Pegawai Pajak yang mengatur perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas.

Konsep reformasi teknologi informasi di bidang administrasi perpajakan diarahkan menuju full automation, administrasi internal paperless, efisiensi, customer oriented dan fungsi built-in control. Beberapa hasil penelitian : Pertama, besarnya kontribusi atau pengaruh penerapan sistem administrasi perpajakan modern yang terdiri dari variabel struktur organisasi, prosedur organisasi, strategi organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepatuhan wajib adalah 79,74%, sisanya sebesar 20,26% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Kedua,

penerapan sistem administrasi perpajakan modern adalah perwujudan program dan kegiatan reformasi administrasi perpajakan jangka menengah berkaitan dengan modernisasi struktur organisasi dan budaya organisasi yang memiliki pengaruh masih lebih rendah di antara sub-variabel yang lain, sehingga perlu pembenahan terhadap sarana dan prasarana. 2.

Tax Administration Reform and Fiscal Adjustment : The Case of Indonesia (IMF, 2008) Penelitian ini merupakan bagian dari komitmen IMF untuk membantu pemerintah Indonesia dalam modernisasi sistem perpajakannya dalam kerangka reformasi administrasi perpajakan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kebijakan reformasi administrasi perpajakan yang dilakukan pemerintah Indonesia tahun 2001-2007.

Kerangka konseptual yang dipergunakan dalam kajian ini adalah konsep "Tax Gap" (kesenjangan pajak). Tax Gap didefinisikan sebagai perbedaan antara jumlah penerimaan pajak yang akan dikumpulkan (potensi penerimaan pajak) yang seharusnya dapat direalisasikan, dengan asumsi semua wajib pajak mematuhi kewajibannya membayar pajak kepada negara berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, dengan jumlah penerimaan pajak yang benar-benar dapat dikumpulkan (aktual atau realisasi penerimaan pajak) oleh Ditjen Pajak.

Kesenjangan potensi penerimaan pajak dengan realisasi penerimaan pajak, adalah tunggakan pajak, karena wajib pajak yang tidak memenuhi kewajibannya membayar pajak. Tax Gap terdiri dari tiga komponen utama, yaitu : non-filing (tidak dikembalikan), under-reporting (tidak dilaporkan), dan under-payment (kurang bayar). Beberapa hasil penelitian :

Pertama, reformasi administrasi perpajakan Indonesia telah memberikan kontribusi signifikan untuk program penyesuaian fiskal.

Oleh karena itu, reformasi harus dilakukan secara berkelanjutan. Kedua, reformasi administrasi perpajakan yang berhasil berlandaskan atas prinsip-prinsip : (a) kesederhanaan, sistem pajak dan administrasi perpajakan harus mudah untuk dipahami masyarakat, (b) prediktabilitas, hukum dan peraturan pajak harus jelas, mudah diakses, dan diterapkan secara konsisten, (c) efektivitas, layanan wajib pajak dan program penegakan harus disesuaikan dengan karakteristik, khususnya dari pembayar pajak besar, menengah, dan pembayar pajak kecil, (d) integritas, otoritas Pajak harus mengadopsi kebijakan "zero tolerance" terhadap korupsi, (e) kinerja, harus ada insentif untuk kinerja tinggi, (f) transparansi, tindakan yang diambil oleh administrasi pajak harus tunduk pada pengawasan dan hasil dipublikasikan secara luas, (g) Efisiensi, proses berbasis kertas (paper-based) harus dihilangkan dan diganti dengan proses administrasi berbasis teknologi (paperless), (h) kewajaran, mekanisme penyelesaian sengketa harus cepat, murah, dan tidak memihak, (i) profesionalisme, petugas pajak harus kompeten dan mempunyai motivasi yang tinggi, dan (j) faktor-faktor yang menentukan keberlangsungan reformasi administrasi perpajakan di Indonesia adalah menerapkan sistem administrasi perpajakan berbasis teknologi (digitalisasi/paperless).

Tujuannya untuk mengganti sistem perpajakan yang selama ini berbasis kertas (paper-based) dalam pelayanan perpajakan, sehingga pelayanan dapat lebih cepat dan handal, serta sangat potensial meningkatkan penerimaan pajak serta dapat menciptakan iklim investasi.

3. **A Comparative Analysis of Tax Administration in Asia and Pacific** (ADB, 2014).

Penelitian yang dilakukan Asian Development Bank (ADB,2014) merupakan penelitian yang mencakup dimensi administrasi perpajakan yang luas, karena membandingkan administrasi perpajakan di 22 negara yang berada kawasan Asia dan Pasifik, termasuk Indonesia. Penelitian ini berangkat dari suatu asumsi bahwa "sistem pajak yang kuat dan berkelanjutan membutuhkan administrasi pajak yang baik" (a robust and sustainable tax system requires good tax administration).

Survei bertujuan untuk memberikan data pembandingan internasional terhadap aspek sistem pajak dan administrasi pajak setiap negara. Beberapa hasil penelitian : Pertama, teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan reformasi administrasi perpajakan. Pemanfaatan teknologi informasi disini, termasuk media sosial (social media).

Hasil studi telah membuktikan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dapat meningkatkan hampir setiap aspek dari administrasi perpajakan, seperti manajemen pengolahan data objek dan subyek pajak, verifikasi, penagihan, dan proses manajemen internal dilembaga perpajakan. Oleh karena itu, lembaga pelayanan pajak didorong untuk memanfaatkan teknologi informasi dan telekomunikasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada wajib pajak, sehingga kepatuhan sukarela (voluntary taxpayers) semakin meningkat.

Kedua, manfaat penggunaan **teknologi informasi dalam administrasi** perpajakan, meliputi : (a) meningkatkan kinerja administrasi pajak, (b) mengurangi biaya administrasi pajak, (c) mengurangi biaya kepatuhan pembayar pajak, (d) meningkatkan interaksi antara wajib pajak dan petugas pelayanan pajak, dan (e)

dapat meningkatkan ketatalaksanaan, termasuk audit dan penagihan tunggakan pajak.

Ketiga, sebuah sistem manajemen informasi pajak berbasis teknologi informasi dapat menangani volume data dalam jumlah besar (big data) yang terkait dengan wajib pajak, tidak hanya untuk penyimpanan data, tetapi juga untuk analisis. Selain itu juga berfungsi memudahkan interaksi antara pembayar pajak dengan pengelola pajak. Informasi dapat **diberikan kepada wajib pajak** melalui website dan layanan berbasis internet serta media sosial, sehingga memudahkan wajib pajak mengakses informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi kewajiban membayar pajak.

Keempat, sistem elektronik pengarsipan pajak (e-Filing) paling banyak terlihat dalam pelayanan wajib pajak berbasis teknologi informasi. Bagi kebanyakan wajib pajak, pengajuan pengembalian pajak pendapatan tahunan adalah kontak yang paling signifikan dengan kantor pajak, dan sistem yang memungkinkan wajib pajak untuk menyerahkan SPT secara elektronik.

Sebuah sistem pengarsipan pajak elektronik mengurangi waktu dan tenaga pembayar pajak untuk mengunjungi kantor pajak atau untuk mengirim SPT melalui pos. **Pada saat yang sama**, mengurangi waktu pemrosesan administrasi pajak dan tenaga kerja dibanding proses administrasi manual berbasis kertas. Kelima, pemanfaatan teknologi informasi untuk administrasi perpajakan dapat dikembangkan pada aspek pembayaran pajak secara elektronik (e-payment).

Sebab bagi wajib pajak, membawa uang tunai, apalagi dalam jumlah besar ke kantor pajak atau ke bank memiliki resiko yang besar. **Pada sisi yang lain** proses transaksi pembayaran pajak dengan uang tunai juga membutuhkan waktu dan tenaga, selain itu juga membuka celah penyalahgunaan (korupsi). Oleh karena itu, sangat

penting menggunakan metode pembayaran pajak secara elektronik, seperti internet banking dan sistem debit langsung, di mana lembaga pelayanan pajak berwenang menarik pajak dari rekening bank wajib pajak.

Keenam, penelitian mengidentifikasi penggunaan teknologi informasi berbasis internet dan media sosial dalam pengelolaan pajak. Pemanfaatan teknologi ini menjadi trend pada satu dekade terakhir, seiring dengan kemajuan mobile technology. Pelayanan informasi pajak untuk wajib pajak, dibagi menjadi dua kelompok, yaitu : (a) pelayanan pajak secara menyeluruh berbasis internet, dan (b) pelayanan informasi pajak berbasis media sosial untuk membangun interaksi dengan wajib pajak. 4. Information Technology for Tax Administration (USAID, 2013).

Penelitian United State Agency for International Development (USAID,2013) ini merupakan bantuan teknis (technical assistent) kepada **berbagai negara di dunia** untuk melakukan reformasi administrasi perpajakan, terutama mobilisasi pendapatan sektor publik dan penciptaan lingkungan yang kondusif untuk berkembangnya investasi. Studi ini memberikan gambaran negara-negara yang ingin melakukan investasi dibidang teknologi informasi untuk mempercepat proses reformasi administrasi perpajakan, termasuk tujuan, fungsi, dan dukungan swasta, yang dianalisis dari perspektif teknologi informasi untuk memberikan pemahaman nilai dan manfaat teknologi informasi.

Penelitian ini berangkat dari sebuah pemikiran bahwa administrasi pajak sangat penting dan krusial, karena berkaitan dengan proses pemungutan pajak. Penerimaan pajak sangat penting bagi pemerintah

untuk pembiayaan pemerintahan dan keberlangsungan pembangunan. Oleh karena itu, setiap negara membutuhkan penerimaan dari sektor pajak.

Meningkatkan kesadaran masyarakat membayar pajak, sehingga menjadi **wajib pajak yang patuh** atau kepatuhan sukarela (voluntary taxpayers) merupakan sebuah tantangan bagi setiap negara, sehingga diperlukan **strategi dan metode yang tepat** dan efisien. Administrasi pajak modern, fokus pada tiga tujuan, yaitu : (a) memfasilitasi kepatuhan sukarela (facilitating voluntary compliance), (b) memantau kepatuhan (monitoring compliance) dan (c) menegakkan kepatuhan (enforcing compliance).

Administrasi pajak modern harus proaktif untuk membangun kepatuhan pembayar pajak dengan berbagai cara, seperti menyederhanakan proses administrasi perpajakan, memberikan informasi yang transparan, lengkap, jelas serta mudah dimengerti oleh wajib pajak, melaksanakan pendidikan atau pelatihan, memberikan dukungan atau memfasilitasi wajib pajak, dan menegakkan hukum kepada pelanggar pajak.

Administrasi pajak dapat memanfaatkan sistem informasi untuk memantau rekening wajib pajak dan sistem audit untuk mendeteksi ketidakpatuhan. Secara tradisional, administrasi pajak mengandalkan upaya hukum untuk menegakkan kepatuhan wajib pajak. Namun, sekarang ini administrasi pajak juga fokus mendorong kepatuhan sukarela dengan menyadari bahwa perilaku pembayar pajak dipengaruhi faktor-faktor yang saling berkaitan, yaitu faktor ekonomi, sosial, psikologi, bisnis, dan industri.

Semua faktor itu mempengaruhi sikap kepatuhan masyarakat membayar pajak dan strategi yang dibutuhkan. Sikap kepatuhan dan strategi untuk meningkatkan kepatuhan dapat digambarkan sebagai segitiga sama kaki dengan empat tingkatan. Pada

sisi sebelah kiri menggambarkan sikap kepatuhan, dan pada sisi sebelah kanan menggambarkan strategi.

Strategi bertujuan untuk menciptakan tekanan terhadap semua tingkatan sikap kepatuhan. Tingkatan pertama (paling atas), jika sikap kepatuhan telah memutuskan "tidak membayar pajak", maka strategi yang diperlukan adalah menggunakan kekuatan hukum secara penuh.

Tingkatan kedua, jika sikap kepatuhan, "tidak ingin membayar pajak, tetapi akan membayar jika ada tekanan", maka strategi yang diperlukan adalah melakukan pencegahan dengan deteksi dini. Tingkatan ketiga, jika sikap kepatuhan, "mencoba mematuhi tetapi tidak selalu berhasil", maka strategi yang diperlukan adalah membantu agar wajib pajak menjadi patuh.

Tingkatan keempat (tingkatan paling bawah), "bersedia melakukan hal yang benar (memenuhi kewajiban membayar pajak)", maka strategi yang diperlukan adalah bantu mereka lebih mudah melakukannya. Uraian tersebut dapat diringkas, seperti Gambar 2.1. \_ Gambar 1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Wajib Pajak, Sikap Kepatuhan Dan Strategi Yang Dibutuhkan.

Beberapa hasil penelitian : Pertama, penggunaan teknologi informasi adalah untuk mendukung tugas-tugas pokok administrasi pajak (core tax administration tasks), seperti pengolahan pengembalian dan pembayaran serta mengumpulkan informasi yang relevan. Sekarang ini, pemanfaatan teknologi informasi dibidang administrasi perpajakan sudah berkembang untuk memfasilitasi kepatuhan sukarela dengan membuka saluran interaktif dengan pembayar pajak berbasis elektronik.

Konsep ini disebut "sistem pajak elektronik" (e-Tax system), dengan fungsi yang lebih luas, meliputi pendaftaran elektronik, pengajuan, pembayaran, penyebaran informasi, dan fungsi-fungsi lainnya. Kedua, tugas-tugas pokok dalam sistem administrasi pajak adalah sistem terpusat yang mencatat semua aktivitas administrasi pajak. Peran teknologi informasi untuk mendukung sistem ini pada berbagai tingkatan dan fungsi administrasi pajak, meliputi : pengolahan pengajuan pendaftaran, penerbitan nomor identifikasi wajib pajak, validasi data, mengolah kembali semua penerimaan dari setoran pajak, akurasi rekening wajib pajak, untuk mengidentifikasi dan mengejar penunggak pajak, mengotomatisasi pelacakan jika ada kasus keberatan dan banding, serta menyediakan akses dan layanan informasi antara wajib pajak dengan pegawai pajak. Ketiga, registrasi (pendaftaran).

Pendaftaran adalah proses, dimana administrasi perpajakan mengumpulkan informasi identitas dasar, seperti nama, alamat, dan jenis badan hukum. Informasi ini memuat siapa wajib pajak, dimana mereka berada, dan apakah mereka aktif atau tidak aktif. Administrasi perpajakan modern juga mengumpulkan informasi kepatuhan, seperti jenis kegiatan usaha atau omset, untuk merencanakan kegiatan kepatuhan masa depan.

Fungsi utama teknologi informasi adalah untuk penyimpanan dan pemeliharaan informasi wajib pajak serta identifikasi, penerbitan sertifikat (kartu) wajib pajak, dan persyaratan pengajuan

wajib pajak. Pengintegrasian sistem database registrasi wajib pajak untuk mendukung fungsi administrasi pajak lainnya, seperti pemeriksaan (audit) dan memantau kepatuhan wajib pajak. Keempat, proses pembayaran dan pengembalian (payment, and refund processing). Pengajuan dan membayar adalah dua kewajiban utama dari wajib pajak.

Pengembalian dan pembayaran memerlukan upaya yang sungguh-sungguh dari wajib pajak dan petugas pajak. Sistem teknologi dapat membantu proses kegiatan ini **dengan cepat dan akurat** dengan waktu dan biaya lebih murah dibanding sistem berbasis kertas. Kelima, akuntansi Wajib Pajak (Taxpayer accounting).

Administrasi pajak menyusun buku besar wajib pajak dengan saldo, pajak, bunga, denda, pengembalian piutang pajak, dan lain-lain. Catatan debit dan kredit untuk saldo ini dari pembayaran atau uang pengembalian. Penyusunan akuntansi yang baik memudahkan fungsi administrasi pajak lainnya. Keenam, pemeriksaan (audit).

Peran dan fungsi audit sangat penting untuk memantau kepatuhan dengan memeriksa kembali berbagai informasi tentang wajib pajak dan informasi pendukung. Administrasi perpajakan modern menyedaiakan rencana audit berdasarkan tingkatan jabatan dan pengalaman auditor dibidang pemeriksaan. Pemeriksaan pajak mencakup aspek yang luas meliputi tatap muka dan wawancara dengan wajib pajak, pemeriksaan fasilitas wajib pajak, analisis keuangan, validasi data pihak ketiga, dan pemeriksaan buku dan catatan seluruh proses pembukuan. Ketujuh, pelayanan wajib pajak (taxpayers service).

Pelayanan kepada wajib pajak merupakan aspek yang sangat penting dan mendasar. Pelayanan menyangkut hak dan kewajiban wajib pajak. Pelayanan wajib pajak yang baik dapat menciptakan kepatuhan sukarela. Administrasi perpajakan modern memberikan dukungan kepada wajib pajak di semua fungsi administrasi perpajakan, informasi untuk berbagai jenis pembayar pajak, menyediakan

informasi yang mudah diakses, dengan menggunakan beberapa saluran, termasuk web, brosur, telpon, e-mail dan media sosial. 5.

Perilaku **Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor**. Penelitian Universitas Negeri Surabaya dan Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur (2012) dilakukan untuk mengetahui karakteristik dan perilaku **wajib pajak kendaraan bermotor di Jawa** Timur.

Penelitian dilatarbelakangi oleh adanya fenomena belum optimalnya peran dan kesadaran masyarakat memenuhi kewajibannya **membayar pajak kendaraan bermotor**. Hal ini dibuktikan dengan masih tingginya tunggakan pajak (piutang pajak) kendaraan bermotor dengan kecenderungan **meningkat dari tahun ke tahun**. Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur telah berupaya melakukan berbagai upaya untuk memperbaiki dan menyediakan berbagai infrastruktur pelayanan dan menyederhanakan sistem **pelayanan pajak kendaraan bermotor pada Kantor Bersama Samsat** (Samsat Induk) serta melakukan berbagai terobosan dengan membuat model layanan baru serta melakukan penyederhanaan **sistem dan prosedur pelayanan** dengan menerapkan standar mutu internasional (ISO 9001:2008).

Namun realitasnya upaya di atas belum mampu mengurangi tunggakan pajak kendaraan bermotor. Beberapa hasil penelitian : Pertama, dari pihak penunggak pajak kendaraan bermotor, faktor utama yang mendorong wajib pajak selalu **membayar pajak kendaraan bermotor** tepat waktu, adalah : (a) merasa sudah kewajiban (16,7%), (b) agar tidak terkena sanksi denda (13,2%), (c) untuk kenyamanan di jalan (2,2%), dan (d) untuk kelancaran kegiatan pembangunan (0,7%).

Kedua, dari pihak pengunjung Kantor Bersama Samsat yang patuh membayar pajak kendaraan bermotor, faktor utama yang mendorong wajib pajak tertib membayar pajak kendaraan bermotor, adalah : (a) agar tidak terkena sanksi denda (44,5%), (b) merasa sudah kewajiban (21,8%), (c) untuk kenyamanan di jalan (8,1%), dan (d) mematuhi peraturan (6,0%).

Ketiga, dari pihak responden yang kurang atau tidak patuh membayar pajak kendaraan bermotor, alasan utama mereka tidak membayar pajak kendaraan bermotor adalah karena tidak ada uang untuk membayar (62,5%), mengaku sibuk, lupa dan saat membayar ingat membayar pajak kendaraan bermotor sudah terlambat (12,5%). Keempat, dari responden yang kurang atau tidak patuh membayar pajak di kalangan penunggak pajak, faktor utama yang menyebabkan wajib pajak kurang atau tidak membayar PKB adalah sebagian besar karena tidak adanya uang untuk membayar (59,2%), dan sibuk/lupa (14,8%).

Kelima, penggunaan layanan unggulan seperti Samsat payment point, samsat keliling, dan samsat corner masih pada kisaran 10%, itupun hanya tersedia di kawasan kota, bukan daerah kabupaten. Keenam, ekspektasi utama pada pelayanan pajak kendaraan bermotor di Kantor Samsat Kabupaten/Kota setempat, adalah : (a) mempertahankan sistem pelayanan yang sudah baik (16%), (b) peningkatan kecepatan pelayanan (14,4%), (c) penertiban calo yang berkeliaran di Kantor Samsat (5,4%), (d) penyederhanaan prosedur pelayanan (5%), (e) menambah jumlah personel pelayanan pada kantor Samsat (4,8%) dan (f) peningkatan kenyamanan ruang tunggu (4,4%).

Ketujuh, dari kalangan penunggak pajak, harapan utama pada pelayanan pajak kendaraan bermotor di Samsat Kab/Kot adalah : (a) peningkatan kecepatan pelayanan (14,0%), (b) pemberian pelayanan yang sederhana dan tidak berbelit-belit (7,2%), (c) pemberian keringanan

denda (5,4%), (d) program pemutihan denda dan BBNKB setiap tahun (5,4%), (e) mempertahankan pelayanan yang sudah baik (4,2%), dan (f) peningkatan kegiatan sosialisasi jika ada program baru bagi wajib pajak (4,0%).

### BAB 3 ELECTRONIC GOVERNMENT DAN MOBILE GOVERNMENT 1. E-Government

**Development Index (EDGI)** United Nations Division for Public Administration and Development Management (UNPAN) setiap dua tahun melakukan survei untuk mengukur indeks pembangunan pemerintahan elektronik (electronic government) bagi seluruh negara anggota PBB.

Survei tahun 2014 mengambil tema "e-Government Survei 2014. E-Government For The Future We Want". Jumlah anggota PBB yang disurvei sebanyak 193 negara. Pada survei tahun 2014 ditambahkan beberapa indikator baru, yaitu: (a) pelayanan elektronik dasar (basic e-services), (b) partisipasi elektronik (e-Participation), (c) pelayanan multi saluran (multi-channel service delivery), (d) memperluas aspek penggunaan (expanding usage), (e) penerapan inisiatif data terbuka (adoption of open data initiatives), (f) upaya seluruh pemerintah mengatasi atau menjembatani kesenjangan (keterisolasian) digital yang mungkin ada di dalam dan antar negara (whole of **government and bridging digital divides that may exist within and between** countries).

Survei 2014 juga memberikan penekanan pada upaya pemerintah meningkatkan e-Participation dan inisiatif untuk membangun data terbuka (open data) pada website pemerintah dalam rangka meningkatkan transparansi dan partisipasi warga negara dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Penyediaan informasi elektronik (e-Information) juga dimasukkan ke dalam pelayanan elektronik dasar (basic e-Services) yang setara dengan pendidikan, kesehatan, keuangan, tenaga kerja dan kesejahteraan sosial.

Tujuannya untuk menilai komitmen pemerintah terhadap lingkungan dalam perspektif global untuk masa depan yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan kemajuan teknologi informasi yang semakin pesat, sehingga standar penilaian survei e-Government juga ditingkatkan. Penilaian pembangunan e-Government berdasarkan atas pentahapan dan kesinambungan yang dilakukan pemerintah.

Pertama, kemunculan layanan informasi (emerging information services). Kedua, pengembangan layanan informasi (enhanced information services). Ketiga, layanan transaksional (transactional services). Keempat, layanan terkoneksi (connected services), seperti Gambar 2.2. \_ Gambar 2. Tahapan Pengembangan e-Government

Untuk penilaian urutan berdasarkan e-Government Development Index (EGDI), dengan indikator : (a) indeks ketersediaan pelayanan online (Online Service Index, OSI), (b) indeks infrastruktur telekomunikasi (Telecommunication Infrastructure Index, TII), dan (c) indeks kapasitas sumber daya manusia (Human Capital Index, HCI).

Tambahan indikator baru tahun 2014 adalah kapabilitas dan kapasitas pemerintah untuk mendorong partisipasi publik **dalam proses pembuatan kebijakan publik yang** disebut "e-Participation Index" (EPI). Kerangka konseptual penilaian e-Participation terdiri dari tiga indikator, yaitu: 1) e-Information : mendorong partisipasi publik melalui penyediaan layanan informasi dan akses yang mudah untuk memperoleh informasi, tanpa diminta atau atas permintaan warga 2) e-Consultation : mendorong seluruh warga negara memberikan kontribusi dalam kebijakan dan pelayanan publik 3) e-Decision-making : memberdayakan seluruh warga negara untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dari berbagai pilihan kebijakan.

Nilai komposit EGDI berkisar antara 0-1, semakin mendekati angka 1 semakin tinggi (semakin bagus), dan semakin mendekati angka 0 semakin tidak bagus. Hasil EGDI disamping menampilkan urutan (ranking) setiap negara, tetapi juga diurut berdasarkan kelompok negara, yaitu : sangat tinggi ( $> 0.75$ ), tinggi ( $0.50-0.75$ ), sedang ( $0.25-0.50$ ) dan rendah ( $< 0.25$ ).

Beberapa hasil-hasil temuan : Pertama, jika dilihat dari urutan berdasarkan pengelompokan negara Indonesia berada pada kategori sedang (middle EGDI) bersama 74 negara lainnya, seperti Angola, Algeria, Ethiopia, Botswana, Ghana, Uganda, Kenya, India, Iran, Irak, dan Timor Leste. Kedua, jika dilihat dari urutan nilai komposit (nilai gabungan) EGDI

per negara, Indonesia berada pada urutan 106 dengan nilai 0,4487.

Dengan demikian, Indonesia jauh dibawah negara tetangga, Malaysia (52), Brunei (86), Philipina (95), Vietnam (99), dan Thailand (102). Ketiga, jika dilihat dari indikator e-Participation Index, urutan Indonesia justru turun satu tingkat berada pada urutan ke 110 dengan nilai 0.2941. Posisi ini sama persis dengan negara Iran.

Keempat, jika hasil survei tahun 2014 dibandingkan dengan hasil survei pada tahun-tahun sebelumnya, posisi Indonesia justru mengalami penurunan cukup signifikan. Karena, tahun 2001 Indonesia masih berada pada urutan ke 70 (0.422), tahun 2008 pada urutan 106 (0.4107), dan tahun 2012 pada urutan 97 (0.4949). 2. Mobile Government Pengembangan e-Government yang dilaksanakan pemerintah Korea selama lebih dari tiga dekade.

Hasilnya luar biasa, berdasarkan survei e-Government PBB, sejak tahun 2010 sampai 2014 Korea menduduki nilai e-Government Development Index tertinggi di dunia (0.9462), disusul Singapura, Jepang, Israel, dan Bahrain. Hasil yang sama jika dilihat dari indikator e-Participation index, Korea menduduki peringkat pertama pada tahun 2014. Menurut penelitian ini, pemerintah Korea mengembangkan e-Government sejak tahun 1980-an, dan secara konsisten dan intensif dilaksanakan sampai dengan sekarang, menyesuaikan dengan kemajuan teknologi informasi, terutama konvergensi digital (digital convergence), dari digitalisasi (audio, video, dan text) menjadi layanan teknologi informasi (IT services), jaringan komputer (computing networks) dan perangkat informasi (information devices), seperti data, suara, internet, wireless, satelit, dan komputer.

Secara konseptual, "pemerintahan berjalan" (Mobile Government) atau "M-Gov" adalah pemanfaatan teknologi komunikasi berbasis wireless teknologi dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan dalam pengiriman layanan dan informasi kepada warga dan perusahaan (bisnis). M-Government tidak mengganti e-Government, tetapi menambahkan e-Government dengan teknologi berjalan (mobile technologies), seperti telpon selular, Personal Digital Assistant (PDA), perangkat Wi-Fi, mobile networks. Jadi, m-Government bukanlah proses tahapan yang harus dibangun di atas pengembangan infrastruktur e-Government.

Beberapa hasil-hasil temuan : Pertama, pengembangan m-Government di negara Korea didasarkan atas beberapa pertimbangan : (a) memudahkan mengelompokkan para pemilih (voters), (b) memudahkan melacak jejak dan identitas pengguna (ID) aplikasi, (c) memudahkan memeriksa status perkawinan warga, (d) memudahkan rekrutmen (e-recruitment), (e) mencegah tindakan criminal, (d) jangkauan yang lebih luas, (e) efisiensi biaya pelayanan, (f) arus informasi lebih cepat, (g) pengembangan demokrasi, (h) solusi untuk mengatasi kesenjangan digital (digital divide).

Kedua, m-Government diaplikasikan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja administrasi pelayanan publik kepada warga, dalam berbagai bentuk pelayanan, seperti Short Message Service (SMS), Multimedia Message Service (MMS), interaksi antara Personal Computer/Server dengan telpon selular, layanan Wireless Application Protocol (WAP), layanan ponsel berbasis web, dan layanan aplikasi berjalan (mobile application service). 3.

Kegagalan Penerapan e-Government di Indonesia Penelitian bertujuan menganalisis kebijakan dan program pemerintah tentang pengembangan e-Government serta mengidentifikasi masalah dalam implementasinya. Penelitian ini dianggap relevan dengan kondisi kekinian,

sekaligus menjawab pertanyaan di atas, apa yang salah dalam pengembangan e-Government di Indonesia?.

Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya komitmen pemerintahan Jokowi-JK untuk mengembangkan e-Government Indonesia dengan menjalin kerjasama dengan pemerintah Korea dan Singapura sebagai negara yang telah diakui dunia berhasil mengembangkan e-Government, untuk membantu pemerintah Indonesia. Fakta ini sekaligus menunjukkan bahwa pengembangan e-Government di Indonesia belum berhasil, meskipun kebijakan sudah banyak diterbitkan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi di atas, bahwa dari aspek kebijakan pemerintah untuk pengembangan e-Government sudah dilaksanakan awal reformasi, tepatnya era pemerintahan Abdurrahman Wahid dan dilanjutkan pada pemerintahan Megawati. Hal ini dibuktikan dengan diterbitkannya Inpres No 6 Tahun 2001 tentang Pengembangan dan Pendayagunaan Telamatkanika di Indonesia, dan Inpres Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-Government.

Strategi yang dipergunakan adalah : (a) mengembangkan sistem pelayanan yang andal dan terpercaya serta terjangkau oleh masyarakat luas, (b) penataan sistem manajemen dan proses kerja pemerintah pusat dan pemerintah daerah secara holistik, (c) pemanfaatan teknologi informasi secara optimal, (d) peningkatan peran-serta dunia usaha dan pengembangan industri telekomunikasi dan teknologi informasi, (e) pengembangan SDM pemerintahan dan peningkatan e-Literacy masyarakat, dan (f) pengembangan secara sistematis, dan tahapan realistis.

Tahun 2004, Kementerian Komunikasi dan Informasi sebagai lembaga yang memiliki portofolio utama pengembangan e-Government di Indonesia menyusun dan mempublikasikan rencana strategis (renstra) dan menyusun pedoman umum pengembangan e-Gov, mencakup : (a) standar mutu dan jangkauan pelayanan serta aplikasi (e-Services), (b) kebijakan kelembagaan,

otorisasi, informasi dan keikutsertaan swasta dalam penyelenggaraan e-government, (c) kebijakan pengembangan pemerintahan yang baik (good governance) dan manajemen perubahan (change management), (d) pelaksanaan proyek dan penganggaran, (e) standar kompetensi pengelola, dan (f) cetak Biru (Blue Print) aplikasi e-Government.

Berdasarkan Blue Print pengembangan e-Government Indonesia adalah mengintegrasikan sistem untuk semua bidang pemerintahan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Pada era pemerintahan Soesilo Bambang Yudhoyono, diterbitkan Keppres Nomor 20 Tahun 2006 tentang Dewan Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional (DeTIKNas). DeTIKNas mempunyai tugas, sebagai berikut : (a) merumuskan kebijakan umum dan arahan strategis pembangunan nasional melalui pendayagunaan teknologi informasi dan komunikasi, (b) melakukan pengkajian dalam menetapkan langkah-langkah penyelesaian permasalahan strategis yang timbul dalam rangka pengembangan TIK, (c) melakukan koordinasi nasional dengan instansi pusat dan daerah, BUMN/BUMD, dunia usaha, lembaga profesional, dan komunitas TIK serta masyarakat pada umumnya dalam rangka pengembangan TIK, dan (d) memberikan persetujuan atas pelaksanaan program TIK bersifat lintas departemen agar efektif dan efisien.

Untuk mendorong pemerintah pusat maupun pemerintah daerah membuat dan mengelola website secara profesional serta menyeragamkan nama domain milik pemerintah, Depkominfo mengeluarkan Peraturan Menteri Nomor 28 tahun 2006 tentang Pembuatan Domain Dengan Penggunaan Ekstensi go.id. Terbentuknya DeTIKNas telah membantu pemerintah lebih fokus kepada isu-isu strategis dalam aplikasi e-gov, dengan menetapkan 16 program utama, meliputi: Palapa Ring Project, e-Procurement, National Single Window, National Identity Number (e-KTP),

e-Budgeting , e-Education dan e-Learning , Legal Software, Undang-undang ITE, implementasi Digital TV, pengembangan BWA, program PC murah, standar kompetensi profesi sumberdaya manusia TIK, Techno Park, Venture Capital untuk TIK, UU Konvergensi, dan e-Health. Beberapa temuan : Pertama, belum semua kebijakan e-Government dapat dilaksanakan, bahkan banyak yang masih terbatas pada gagasan konseptual.

Kedua, website Pemda Kabupaten dan Kota memang sudah dapat diakses dengan baik, tetapi sebagian besar masih sekedar mempublikasikan informasi tentang profil daerah yang bersangkutan. Menu utama (beranda, home) dari situs web kebanyakan berisi profil daerah, prosedur pelayanan publik, dan berita daerah. Untuk berita daerah, sebagian besar berasal dari sumber sekunder, yaitu pemberitaan di koran mengenai daerah yang bersangkutan.

Webmaster di kebanyakan daerah ternyata masih menjadi pelaku publikasi yang pasif, tidak berperan sebagai sumber dalam pemberitaan daerah. Ketiga, semua website Pemda Kota sudah masuk ke tahap interaktif, tetapi untuk Pemda kabupaten masih kurang dari separuh (40%). Hal ini menunjukkan adanya fenomena digital divide bahkan di tingkat wilayah.

Artinya, teknologi informasi lebih bias perkotaan (urban bias), karena ketimpangan infrastruktur yang menunjang penggunaan teknologi digital. Keempat, aplikasi interaksi yang digunakan antara lain buku tamu, forum, chatting, tautan kontak (link), dan jajak pendapat (polling). Namun kebanyakan aplikasi tersebut juga belum dimanfaatkan secara optimal, misalnya buku tamu sekedar menampilkan keluhan masyarakat dan tidak menampilkan tanggapan dari Webmaster, pejabat atau staf birokrat yang berkompeten. Forum diskusi kebanyakan masih kosong dan tidak ada aktivitas.

Beberapa website hanya menambahkan fitur forum, tetapi tidak ada aktivitas apapun. Fasilitas chatting lebih sering hanya digunakan antar

pengguna (user), bukan sebagai sarana dialog antara warga dan pejabat pemerintah tentang hal-hal yang penting seperti pelayanan publik.

Fasilitas polling sangat penting untuk menjangkau aspirasi warga mengenai kebijakan, namun fasilitas sebagian besar ini belum digunakan sebagaimana mestinya. Kelima, faktor penyebab kegagalan pengembangan e-Government di Indonesia, ternyata tidak selalu terkait dengan ketersediaan teknologi informasi. E-government memang menuntut tersedianya infrastruktur teknologi seperti satelit, jaringan listrik, jaringan telepon, pengadaan komputer dalam lembaga pemerintah beserta infrastruktur penunjang yang andal dan terdapat secara merata di seluruh wilayah.

Namun bagi sebagian besar daerah, penyebab kegagalan penerapan e-Government bersumber dari faktor kepemimpinan dan budaya. Adanya ketakutan berlebihan bahwa aplikasi e-Government akan mengancam jabatan yang sudah mapan. Pola pikir dan sikap pejabat yang sempit, mempersulit upaya pengembangan e-Government.

Sehingga yang terjadi adalah munculnya database yang sulit dikomunikasikan apalagi diintegrasikan yang antara satu dengan lainnya. Keenam, masalah pokok yang menyebabkan kegagalan penerapan e-Government di Indonesia dapat dikelompokkan menjadi tiga masalah pokok, yaitu : (a) infrastruktur teknologi, (b) kepemimpinan, dan (c) budaya

ASI BIROKRASI KENDARAAN ADMINISTRASI AYANAN PAJAK BERMOTOR OBILE  
TECHNOLOGY

#### BAB 4 CRITICAL REVIEW 1.

Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik Pelayanan Publik Efisien, Responsif dan Non-Partisan menyangkut dimensi-dimensi paling lemah dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Sudah menjadi fenomena umum bahwa penyelenggaraan pelayanan publik maupun pengelolaan administrasi pelayanan publik masih dilakukan secara manual. Hampir semua surat atau dokumen persyaratan pelayanan publik, maupun produk dari proses pelayanan publik itu sendiri masih menggunakan kertas.

Meskipun kertas dan dokumen tersebut juga dicetak menggunakan perangkat komputer dan printer. Proses kerja semacam ini belum dapat dikatakan efisien, meskipun efektif (tepat sasaran), karena penggunaan alat tulis kantor (ATK), terutama kertas masih sangat tinggi.

Bagi pengguna jasa pelayanan kondisi ini akan semakin menambah beban waktu dan biaya, karena harus mempersiapkan berbagai surat/dokumen asli maupun fotocopy sebagai persyaratan pelayanan, yang pada akhirnya menyebabkan pelayanan menjadi mahal dan boros. Oleh karena itu, strategi yang ditawarkan cukup menarik, yaitu memanfaatkan teknologi informasi berbasis internet (e-mail) untuk meningkatkan efisiensi pelayanan publik.

Dari aspek responsivitas, Analisis ini menawarkan konsep "kontrak pelayanan" (citizen charter). Konsep ini sangat menarik, tetapi sulit dilaksanakan.

Kendalanya terletak pada kondisi sosial dan budaya masyarakat yang belum semuanya mau dan mampu diajak duduk bersama dengan pemerintah (penyelenggara pelayanan) untuk menyusun berbagai kesepakatan (kontrak) pelayanan. Kelompok sosial masyarakat yang masih kuat dengan budaya gotong-royong atau musyawarah mufakat seperti masyarakat di pedesaan, konsep ini sangat dimungkinkan.

Tetapi kelompok sosial masyarakat yang sangat dinamis dan individualistis, seperti masyarakat perkotaan, konsep ini sulit diterapkan. Pilihannya adalah memanfaatkan teknologi informasi, terutama media sosial dengan membuka saluran komunikasi dua arah dengan membentuk jejaring sosial (social networking) melalui e-mail, sms, twitter, facebook, Youtube dan lain-lain, sehingga tidak terbatas ruang dan waktu, masyarakat dapat mengirimkan saran kepada penyelenggara pelayanan secara online. 2. Reformasi Administrasi Perpajakan 1) Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak.

Menurut Richard Bird dalam tulisannya "Improving Tax Administration in Developing Countries" (2015), pengalaman di berbagai negara menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan pajak, tidak hanya mencerminkan efektivitas administrasi perpajakan, tetapi juga dipengaruhi oleh sikap wajib pajak terhadap pemerintah pada umumnya. Sikap mempengaruhi niat. Niat mempengaruhi perilaku.

Sikap dibentuk beberapa faktor, seperti keadilan yang dirasakan dari struktur pajak, kompleksitas dan stabilitas sistem pajak, bagaimana sistem pajak diberikan, berapa banyak orang menghargai jasa yang

dibiayai oleh pajak, dan legitimasi pemerintahan. Kebijakan pemerintah yang mempengaruhi setiap faktor ini dapat mempengaruhi sikap wajib pajak.

Hasil Analisis Widi Widodo, dkk (2010) menunjukkan bahwa kepatuhan wajib pajak dipengaruhi beberapa variabel, seperti peraturan perundang-undangan dibidang pajak, jumlah besaran penghasilan, partisipasi dalam proses politik, tingkat pendidikan, tingkat kebanggaan nasional, kinerja pemerintah, moralitas, dan budaya pajak. Peraturan perpajakan memberikan kontribusi terbesar mempengaruhi kepatuhan membayar pajak.

Hasil Analisis Zafar (2008) di Pakistan dikutip Widi Widodo, dkk (2010), menyebutkan terdapat 13 variabel yang membentuk budaya pajak dan mendukung kebijakan perpajakan yang tepat sasaran, yaitu : (a) buta hurup pajak (tax illiteracy), (b) kompleksitas dari peraturan pajak, (c) penghindaran atas pendiktean luar negeri, (c) pelaporan penghasilan yang tidak sesuai (d) perluasan dasar populasi pembayar pajak, (e) korupsi yang merajalela di bagian administrasi perpajakan, (f) ketidakpercayaan dan ketidaksesuaian penggunaan hasil pembayaran pajak, (g) sistem perpajakan **de jure dan de facto**, (h) pemulihan kesadaran diri pajak, (i) ketakutan untuk melakukan penghindaran pajak, (j) kepastian hukum dan aturan perpajakan, (k) otomatisasi perpajakan, dan (l) iklan sebagai sarana pencitraan.

Variabel-variabel tersebut di atas masih bisa ditambah lagi, tergantung dari kondisi ekonomi, politik, sosial dan budaya pada masing-masing negara serta tujuan dari Analisis yang dilaksanakan. Namun satu hal yang pasti bahwa Analisis tentang perpajakan pada umumnya, dan administrasi perpajakan pada khususnya menyangkut aspek yang kompleks, dan sangat dinamis.

2) **Tax Administration Reform and Fiscal Adjustment : The Case of Indonesia** (IMF, 2008). Kajian mengenai kesenjangan pajak (tax gap), sudah cukup banyak dilakukan para peneliti, terutama peneliti luar negeri. Silvani (1992) dikutip Gunadi (2004) dalam studinya telah menginventarisasi empat penyebab shortfall atau gap antara potensi pajak dengan realisasi pajak, yaitu: (a) wajib pajak terdaftar, jumlah wajib pajak yang secara potensial harus terdaftar dengan yang sebenarnya terdaftar, (b) pembayar pajak yang tidak menyampaikan SPT (stop filing taxpayer gap), antara wajib pajak terdaftar dengan yang menyampaikan SPT, (c) penyelundup pajak (tax evader), perbedaan antara pajak berdasar objek yang dilaporkan wajib pajak dengan pajak potensial sesuai dengan ketentuan, dan (d) penunggak pajak, perbedaan antara pajak yang seharusnya dilaporkan atau ditetapkan pemerintah dengan yang dibayar.

Di Indonesia, selain keempat kesenjangan tersebut diperparah dengan adanya penarikan uang negara dari pajak melalui (rekayasa) instrumen perpajakan. Hal ini dilakukan dengan restitusi Pajak Pertambahan Nilai yang tidak pernah dibayar sebelumnya, melalui rekayasa faktur pajak fiktif. Untuk menanggulangi kesenjangan tersebut, diperlukan reformasi administrasi perpajakan secara berjangka.

Reformasi birokrasi, dibidang pelayanan apapun tidak akan bisa berjalan efektif dan efisien tanpa dukungan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi informasi adalah keniscayaan dalam pelayanan publik, termasuk administrasi pelayanan perpajakan. Berbagai hasil Analisis internasional telah membuktikan bahwa negara-negara yang secara konsisten menerapkan teknologi informasi untuk mendukung reformasi birokrasi akan jauh lebih cepat mencapai keberhasilan.

Tidak salah, jika salah satu rekomendasi yang dapat dianggap strategis dari

IMF menerapkan prinsip-prinsip reformasi administrasi perpajakan berbasis teknologi informasi. Namun demikian, Analisis ini tidak menyentuh semua persoalan administrasi perpajakan, namun telah memberikan inspirasi pentingnya peran teknologi informasi untuk mendorong proses percepatan reformasi administrasi pelayanan, termasuk reformasi administrasi pajak kendaraan bermotor.

Prinsip- prinsip reformasi administrasi perpajakan yang ditawarkan mempunyai relevansi dengan rencana Analisis disertai. 3) **A Comparative Analysis of Tax Administration in Asia and Pacific** (ADB, 2014) Analisis ini sangat bermanfaat untuk melihat kecenderungan penggunaan teknologi informasi dibidang administrasi perpajakan **di berbagai negara di** dunia.

Faktanya, **semua negara yang diteliti** sudah memanfaatkan internet sebagai sarana penyampaian informasi kepada wajib pajak, hanya tiga negara yang pemanfaatannya bersifat terbatas. Tetapi jika dilihat dari penggunaan **media sosial sebagai sarana** interaksi tidak semua negara memanfaatkannya, termasuk Indonesia. Berkembangnya era demokratisasi dan desentralisasi **di berbagai belahan dunia** telah mendorong pergeseran paradigma pengelolaan pemerintahan.

Pengelolaan administrasi perpajakan yang sebelumnya bersifat tertutup dan lebih mengandalkan pendekatan kekuasaan, telah bergeser seiring dengan meningkatnya daya kritis masyarakat terhadap pemerintah, terutama aparat pajak. Tuntutan masyarakat tidak hanya menyangkut pengelolaan administrasi perpajakan yang dianggap masih rumit dan lamban, tetapi juga menyangkut pengelolaan penerimaan dari sektor pajak oleh pemerintah dianggap kurang transparan dan akuntabel.

Sementara, pada sisi yang lain, peningkatan dan kesinambungan penerimaan dari

sektor pajak sangat dibutuhkan pemerintah, seiring meningkatnya pembiayaan pembangunan. Permasalahan yang dihadapi dalam pemungutan pajak bukan hal yang mudah. Bahkan membicarakan masalah pajak saja, seringkali membuat orang bersikap sinis, tidak acuh, kurang senang, karena pajak menurut mereka merupakan cara merampas hak atau kekayaan seseorang.

Menghadapi hal demikian, tidak ada cara lain selain menunjukkan bukti nyata dari pajak yang telah dikumpulkan, sekaligus memberikan pemahaman akan hasil yang sudah dinikmati terlebih dahulu. Peran pajak dalam menjaga kemaslahatan manusia juga dapat dilihat dari setiap agama sebagai standar moralitas yang menganjurkan umatnya untuk taat kepada pemerintah, termasuk taat membayar pajak (Burton, 2009). Hasil Analisis membuktikan terdapat korelasi positif antara moralitas pajak dengan ketaatan membayar pajak.

Atau dengan perkataan lain, tinggi rendahnya kepatuhan wajib pajak dipengaruhi secara nyata dan positif oleh tinggi rendahnya moralitas **pajak dan budaya pajak**. Variabel moralitas **pajak dan budaya pajak** bukan hanya berusaha menjelaskan faktor behavioral, tetapi juga sistem dan peraturan perpajakan. Faktor lain yang juga berkorelasi positif terhadap kepatuhan sukarela wajib pajak adalah upaya pemerintah untuk memberikan kemudahan dan selalu berlaku adil dalam administrasi perpajakan (Widi Widodo, 2010).

Analisis mempunyai relevansi dengan Analisis disertasi, karena trend teknologi informasi telah **dimanfaatkan secara maksimal dalam** penyelenggaraan pelayanan, baik dibidang swasta maupun pemerintah (pelayanan publik). Ide-ide kreatif dan inovatif yang lahir di sektor swasta dapat ditransformasikan ke bidang pelayanan publik. Analisis

disertasi ini berangkat dari pemahaman tersebut.

Saat ini, pemanfaatan media sosial masih belum banyak diterapkan pada pelayanan publik, sementara pada sektor swasta khususnya dunia perbankan dan industri sedang mencapai momentumnya, seperti produk layanan di atas. 4) Information Technology for Tax Administration (USAID, 2013). Analisis ini bersifat internasional (lintas negara), dan fokus pada administrasi perpajakan skala nasional atau pajak-pajak yang ditangani oleh pemerintah pusat (pajak pusat), bukan pajak daerah.

Namun demikian, hasil Analisis ini terdapat persamaan karakteristik administrasi perpajakan, baik lintas negara maupun kewenangan pemungutan pajak, seperti registrasi objek pajak, proses penyetoran dan pengembalian pajak, pemeriksaan pajak, akuntansi pembayar pajak, keberatan, banding, dan pelayanan wajib pajak. Aspek-aspek administrasi perpajakan berlaku secara universal, sehingga, pemanfaatan teknologi informasi pada administrasi perpajakan dari hasil Analisis ini dapat diadopsi untuk pengembangan teknologi informasi pada ruang lingkup pajak daerah, khususnya pajak kendaraan bermotor.

Hasil Analisis ini memberikan pelajaran penting bahwa pengembangan teknologi informasi dibidang administrasi perpajakan harus dilakukan secara konseptual, terstruktur dan terukur, sampai dengan pengukuran biaya dan manfaat dari penggunaan teknologi itu sendiri. Hal ini yang belum dilakukan di Indonesia, baik di tingkat pusat maupun daerah.

Pemanfaatan teknologi informasi di Indonesia untuk berbagai bidang pelayanan publik cenderung bersifat pragmatis dan reaktif. Sehingga hampir tidak ada perencanaan bersifat konseptual dan komprehensif tentang kesinambungan pengembangan dengan mempertimbangkan berbagai aspek, seperti organisasi yang

menangani teknologi dan sumber daya manusia yang kompeten.

Hal ini disebabkan pemanfaatan teknologi hanya dianggap sebagai "proyek" yang berjangka satu tahun anggaran. Proyek selesai, teknologi dianggap sudah berjalan. Padahal, pengembangan teknologi menuntut adanya konsistensi pengembangan, tidak hanya menyangkut penyediaan infrastruktur yang terus berkembang, tetapi juga menyangkut bagaimana pemeliharaan (maintenance) agar teknologi tersebut dapat dipergunakan secara optimal untuk melayani masyarakat.

Sering terjadi, keterlambatan pelayanan akibat sistem teknologinya mengalami kerusakan, atau mengalami kegagalan sistem (error system), yang pada umumnya disebabkan karena kurangnya perhatian terhadap pemeliharaan. Semakin banyak teknologi dan aplikasi pengelolaan menjadi semakin kompleks sehingga dibutuhkan tenaga yang handal dan devisi tersendiri.

Analisis ini telah menunjukkan bahwa teknologi, sumber daya manusia dan infrastruktur menjadi faktor utama untuk mendorong pengembangan teknologi informasi sehingga bermanfaat bagi penyelenggaraan pelayanan publik. Ketiga faktor input tersebut saling melengkapi dan tidak saling mengurangi antara satu dengan lainnya. Fakta yang terjadi di Indonesia, pemerintah atau lembaga-lembaga pelayanan publik pada umumnya lebih fokus menyediakan anggaran untuk pengadaan infrastruktur teknologi, tetapi tidak mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang kompeten, baik pada tingkat tenaga ahli (sistem analyst, programmer, ahli jaringan, dll), supervisor, operator bahkan pada level manajemen (pimpinan).

Karena keterbatasan sumber daya manusia, beberapa lembaga pelayanan mengambil jalan pintas menyerahkan urusan teknis ini kepada pihak ketiga dengan sistem kontrak kerja atau outsourcing.

Analisis ini lebih fokus pada pengembangan teknologi informasi untuk administrasi perpajakan yang bersifat internal di lembaga pengelola perpajakan.

Sistem interaksi antara petugas pajak dengan wajib pajak memang dibahas, tetapi tidak memberikan gambaran lengkap, misalnya bagaimana sistem interaksi yang dibangun dan media apa yang dipergunakan dalam interaksi tidak mendapat porsi pembahasan yang cukup memadai. 5) Perilaku **Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor di Provinsi Jawa Timur** Analisis ini dapat dikatakan sebagai "temuan awal" dari rencana Analisis disertai, karena : (a) lokus Analisisnya sama, yaitu Kantor Bersama Samsat Jawa Timur, (b) objek Analisisnya menyangkut kepatuhan dan/atau ketidakpatuhan wajib pajak kendaraan bermotor, dan (c) hasil Analisisnya mengindikasikan bahwa ekspektasi (harapan) wajib pajak untuk pembenahan **sistem pelayanan pada Kantor Samsat** masih cukup tinggi.

Padahal pengembangan **pelayanan pada Kantor Bersama Samsat** sudah dilakukan secara berkesambungan dengan memanfaatkan teknologi informasi. **Hal ini membuktikan bahwa** pengembangan yang dilakukan selama ini dianggap belum cukup untuk memenuhi harapan wajib pajak. Sehingga, masih dibutuhkan pengembangan lanjutan yang lebih inovatif untuk mendukung **pengembangan sistem pelayanan yang sudah ada.**

Perbedaanya, Analisis ini tidak meneliti tentang pengembangan **dan pemanfaatan teknologi informasi** dibidang administrasi pelayanan, serta tidak meneliti tentang bagaimana pengintegrasian sistem teknologi informasi dan media sosial pada sistem pelayanan Kantor Bersama Samsat. Namun demikian, hasil Analisis ini telah berhasil memetakan perilaku **wajib pajak kendaraan bermotor** dalam tiga kategori, yaitu : (a) **wajib pajak yang patuh** (tepat

waktu membayar pajak), (b) **wajib pajak yang tidak patuh** (menunggak pajak), dan (c) ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan pada Samsat.

Jika ditelusuri lebih jauh, **ada beberapa hal yang** menimbulkan kerancuan pengertian, sehingga dapat menimbulkan interpretasi yang berbeda, yaitu : (a) pengertian responden kategori "tidak patuh membayar pajak" dengan responden kategori "menunggak pajak". Sesungguhnya, kedua pengertian tersebut mengandung makna yang sama, tetapi dalam Analisis ini dibedakan, (b) pengertian responden kategori "kurang patuh membayar pajak" dengan responden kategori "patuh membayar pajak". Dalam Analisis ini, keduanya diartikan sama, padahal seharusnya dapat dibedakan dengan kriteria yang jelas.

Misalnya, kategori "wajib pajak yang kurang patuh" **adalah wajib pajak yang** terlambat membayar pajak dalam kurun waktu antara 1 sampai 12 bulan, sedangkan kategori "wajib pajak yang tidak patuh" **adalah wajib pajak yang** menunggak pajak lebih dari 12 bulan. Akibat dari tidak ada perbedaan pengertian **ini dapat dilihat dari** persentase kedua kategori hampir sama, yaitu : (a) dari responden yang kurang atau tidak patuh membayar pajak, alasan utama **tidak membayar pajak kendaraan bermotor**, karena tidak ada uang (62,5%), dan mengaku sibuk atau lupa (12,5%), (b) dari responden yang kurang atau tidak patuh membayar pajak di kalangan penunggak pajak, faktor utama tidak membayar pajak, tidak ada uang (59,2%), dan (b) sibuk/lupa (14,8%). 3.

Electronic Government dan Mobile Government 1) Survei E-Government Development Index (UNPAN, 2014) Survei e-Government Development Index merupakan rangkaian program yang dicanangkan PBB untuk mengukur kemajuan suatu bangsa, termasuk kemajuan dalam pemanfaatan teknologi informasi

bagi kesejahteraan umat manusia dimuka bumi. Dengan membuat skoring dan ranking dari setiap hasil survei dan dipublikasikan secara luas, diharapkan dapat menggugah semua pimpinan negara di dunia untuk saling berpacu meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi.

Pentingnya keterlibatan PBB menilai pengembangan e-Government pada seluruh negara anggota mempunyai tujuan yang sangat strategis dan berdimensi jangka panjang, yaitu (a) memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah untuk stakeholder-nya (warga sipil, kalangan bisnis, dan industri), terutama kinerja efektivitas dan efisiensi di berbagai bidang kehidupan bernegara, (b) meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam rangka penerapan prinsip-prinsip clean government dan good governance, (c) mengurangi secara signifikan total biaya administrasi, relasi, dan interaksi yang dikeluarkan pemerintah maupun stakeholder, (d) memberikan peluang bagi pemerintah untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan baru melalui interaksinya dengan pihak yang berkepentingan, (e) membangun lingkungan masyarakat baru yang dapat secara cepat dan tepat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi, sejalan dengan berbagai perubahan global dan trend yang ada, dan (f) memberdayakan masyarakat sebagai mitra pemerintah dalam pengambilan kebijakan publik secara demokratis.

Indonesia yang sudah merdeka selama 70 tahun masih jauh tertinggal dengan negara-negara yang baru merdeka dalam pengembangan e-Government. Padahal negara-negara lain sudah mulai jarang bicara e-Government tetapi sudah lebih maju dengan mengembangkan Mobile Government atau Smart Government, yaitu suatu penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis mobile technology.

Untuk itu, seharusnya pemerintah Indonesia lebih serius untuk mengejar ketertinggalan agar bisa sejajar dengan negara-negara lain. Karena

berbagai regulasi sudah tersedia, yang dibutuhkan sekarang adalah komitmen dan konsistensi yang tinggi untuk mengimplementasikannya. Beberapa strategi yang dapat ditempuh pemerintah Indonesia. Pertama, bekerjasama dengan negara-negara yang sudah berhasil menerapkan e-Government dan atau m-Government.

Kedua, fokus terhadap implementasi kebijakan dan program pengembangan e-Government yang sudah dibuat, serta memonitor dan mengevaluasi perkembangannya secara terstruktur dan terukur. Ketiga, memberikan keleluasaan bagi instansi pemerintah, baik tingkat kementerian, lembaga dan pemerintah daerah, termasuk **Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)** untuk melakukan inovasi, seperti yang dilakukan Dispenda Provinsi Jawa Timur dalam mengembangkan pelayanan inovatif berbasis teknologi informasi.

Kesenjangan pembangunan infrastruktur teknologi dianggap faktor yang menentukan kegagalan pemerintah mengembangkan e-Government di Indonesia. Beberapa daerah, terutama di kota-kota besar telah tersedia infrastruktur yang memadai, tetapi di daerah lain dan terpencil masih sangat terbatas, terutama jaringan telpon dan internet. 2) Analisis Mobile Government in Korea (Kyoung Yul Bae, 2011).

Analisis Kyoung Yul Bae sangat menarik, karena Analisis ini dapat dianggap sebagai Analisis terapan (applied research) yang hasilnya bersifat aplikatif. Korea dinilai PBB sebagai negara paling berhasil dalam pengembangan e-Government di dunia (menduduki peringkat pertama), maka kajian ini bisa juga dianggap sebagai pedoman pengembangan pelayanan publik berbasis teknologi (best practice), baik pada skala pemerintahan nasional, pemerintah daerah, maupun pada unit pelayanan, seperti Kantor Bersama Samsat.

Pengembangan e-Government di Korea, didasarkan atas suatu visi dan misi yang jelas akan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dalam kehidupan masyarakat yang berubah dinamis. Sehingga tahapan pengembangan yang mulai pada era tahun 1980-an dilaksanakan secara konsisten sampai dengan sekarang. Banyak negara atau pemerintahan yang memulai mengembangkan teknologi informasi pada era 1980-an, termasuk Indonesia.

Karena pada tahun itu, revolusi teknologi informasi telah dimulai, baik dibidang hardware maupun software, terutama lahirnya Personal Computer (PC), Jaringan Lokal (Local Area Network), dan **sistem operasi (operating system)** dan berbagai aplikasi komputer berbasis Windows dipelopori Microsoft yang dipimpin Bill Gate. Pengembangan e-Government di Korea memberi pelajaran penting akan suatu keberhasilan pengembangan e-Government di Indonesia.

Adanya payung hukum, dan pembentukan lembaga khusus yang menangani pengembangan e-Gov dan konsisten mengimplementasikan konsep-konsep pengembangan menjadi persyaratan mutlak, tidak peduli berapa kali pimpinan nasional (presiden) berganti. Kita lihat kasus di Indonesia. Dari aspek politik, kelembagaan dan regulasi Indonesia tidak kalah dengan Korea.

Meskipun agak terlambat, tetapi kemauan politik (political will) pemerintah untuk membangun e-Government dimulai pada era reformasi dengan terbitnya Instruksi Presiden Nomor **6 Tahun 2001 tentang Pengembangan dan Pendeteksi Bencana di Indonesia**, dan **Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-Government.**

Dari aspek kelembagaan, pemerintah Indonesia telah membentuk **Departemen Komunikasi dan Informatika** (Kominfo) yang secara khusus mempunyai tugas dan fungsi untuk pengembangan

e-Government di Indonesia. Cetak Biru (Blue Print) pengembangan e-Government Indonesia juga sudah disusun dan sudah diterbitkan serta disosialisasikan kepada seluruh stakeholders.

Tapi sampai tahun 2014, ranking (urutan) Indonesia berdasarkan survei PBB hampir tidak beranjak dari tahun-tahun sebelumnya, bahkan mengalami penurunan. M-Government bukan mengganti e-Government, tetapi menambahkan e-Government dengan fitur-fitur baru sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat modern, seperti perangkat komunikasi bergerak dan berbagai aplikasi media sosial. Sesungguhnya, hal yang sama dapat kita lakukan di Indonesia.

Perbedaannya, pembangunan infrastruktur teknologi di Indonesia masih tertinggal jauh dengan Korea. Korea merupakan negara yang mempunyai jaringan internet tercepat di dunia. Sementara, internet di Indonesia mungkin yang "terlelet" di dunia, karena kurangnya dan/atau tidak meratanya pembangunan infrastruktur teknologi telekomunikasi.

Relevansi Analisis ini dengan Analisis disertasi ini, mencakup beberapa dimensi. Pertama, pengembangan teknologi informasi pada pelayanan Kantor Bersama Samsat Jawa Timur, sama-sama dimulai pada era 1980-an, dan terus dikembangkan sampai dengan sekarang, mengikuti perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat wajib pajak. Kedua, tahapan pengembangan juga hampir sama, dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan.

Ketiga, adanya komitmen, konsistensi pimpinan lembaga dan pimpinan daerah. Keempat, tersedianya payung hukum dan lembaga (organisasi) khusus yang menangani teknologi informasi. Kelima, motivasi yang tinggi untuk melakukan inovasi-inovasi baru dibidang pelayanan publik berbasis teknologi. Perbedaan mencolok terletak pada.

Pertama, keterbatasan infrastruktur teknologi informasi yang belum merata di Jawa Timur.

Kedua, keterbatasan sumber dana untuk pengembangan teknologi informasi. Ketiga, keterbatasan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang kompeten dibidang teknologi. Keempat, budaya pegawai yang belum sepenuhnya mendukung perkembangan pelayanan berbasis elektronik.

3) Kegagalan Penerapan e-Government di Indonesia Analisis ini menyangkut aspek yang luas, tetapi juga termasuk hal-hal yang bersifat teknis implementatif. Sesungguhnya, komitmen pemerintah untuk membangun e-Government di Indonesia sudah dibuktikan melalui penerbitan serangkaian peraturan, kebijakan dan program yang diterbitkan sejak awal reformasi, tetapi kemajuannya sampai sekarang belum cukup berarti.

Menurut hasil Analisis ini, persoalan utamanya terletak pada tiga masalah, yaitu infrastruktur teknologi informasi, kepemimpinan dan budaya. Hasil Analisis ini akan semakin memperkaya Analisis yang sudah dibahas sebelumnya, bahwa ketertinggalan Indonesia dalam pengembangan e-Government bukan karena belum tersedianya infrastruktur teknologi, tetapi ada masalah lain menjadi sumber penyebab.

Sumber dana dan sumber daya manusia Indonesia telah mampu untuk membangun infrastruktur teknologi. Persoalannya utamanya terletak pada kepemimpinan dan budaya. Pengalaman tahap awal pengembangan teknologi informasi pada pelayanan Kantor Bersama Samsat Jawa Timur seakan menjustifikasi hasil Analisis ini. Pimpinan, baik pada tingkat provinsi, sampai dengan pimpinan lembaga dari suatu unit pelaksana pelayanan menentukan keberhasilan.

Persoalan kepemimpinan ini, tidak hanya menyangkut adanya ketakutan berkurangnya kekuasaan (kepentingan) akibat penggunaan teknologi, tetapi juga karena ketidaktahuan akan manfaat teknologi atau "gaptek"

(gagap teknologi). Ketidaktahuan akan teknologi menyebabkan pimpinan lembaga merasa malu atau minder jika membicarakan teknologi. Kondisi ini semakin diperparah pengembangan teknologi di lembaga pemerintah tidak menunjukkan hasil memuaskan (gagal), sementara sudah banyak dana yang dikeluarkan.

Bab 5 TEORI BIROKRASI 1. Teori, Model, Dan Strategi Tidak ada yang abadi di dunia ini, kecuali perubahan (panta rhei kai uden menei). Kalimat itu dikemukakan Herakleitos seorang filosof Yunani yang hidup 550 SM. Demikian juga halnya dengan perubahan dibidang ilmu pengetahuan. Menurut Sondang P. Siagian (1988), terdapat interaksi langsung antara dinamika manusia dan masyarakat di satu pihak dengan perkembangan ilmu pengetahuan di pihak lain.

Atau dengan perkataan lain, bahwa dinamika manusia dan masyarakat mengakibatkan lahirnya berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi baru, sebaliknya lahirnya ilmu pengetahuan dan teknologi baru akan meningkatkan dinamika individual dan sosial. Kenyataan itu bukan hanya dalam ilmu eksakta, tetapi juga ilmu- ilmu sosial, termasuk administrasi publik (birokrasi publik) sebagai cabang ilmu sosial.

Menurut Mustopadidjaja (1988), dalam beberapa dekade terakhir ini telah berkembang berbagai pemikiran tentang adanya perbedaan arti, teori, model, dan strategi serta implikasinya dalam proses penyelenggaraan administrasi publik. Perbedaan, persamaan, atau hubungan-hubungan

antara paradigma, model, dan strategi dapat digambarkan sebagai berikut : strategi beranjak dari suatu model, model dikembangkan atas dasar suatu teori dalam hubungannya dengan realitas permasalahan tertentu, dan teori berpangkal pada suatu paradigma.

Sementara, paradigma didefinisikan sebagai teori dasar atau cara pandang yang fundamental, dilandasi nilai-nilai tertentu, dan berisikan teori pokok, konsep, metodologi atau cara pendekatan yang dapat dipergunakan teoretisi dan praktisi menanggapi sesuatu permasalahan baik dalam kaitan pengembangan ilmu pengetahuan maupun dalam upaya pemecahan permasalahan bagi kemajuan hidup dan kehidupan manusia.

Menurut Moeljarto Tjokrowinoto (2003) dikutip Mindarti (2007), perkembangan ilmu-ilmu eksakta lebih bersifat cumulative. Artinya, temuan teori yang satu cenderung menjadi tumpuan bagi teori-teori lain yang lebih mutakhir. Sementara, perkembangan ilmu administrasi publik (birokrasi publik) sebagai cabang ilmu sosial justru lebih bersifat iconoclastic.

Artinya, suatu teori lama seringkali mendapat kritik, mengalami demistifikasi dan invalidasi yang akhirnya akan membawa kelahiran teori baru sebagai kritik terhadap teori lama, dan teori baru ini pun juga akan mengalami siklus yang sama. Munculnya gerakan revolusioner untuk medekonstruksi (membongkar) nilai-nilai dan substansi teoritis fundamental diikuti membangun alternatif baru (merekonstruksi alternatif) merupakan karakteristik fundamental dalam dunia perkembangan teori administrasi publik (Mindarti, 2007).

Menurut Blau dan Meyer (2000), kemajuan ilmu pengetahuan sangat tergantung dari perkembangan teori maupun penelitian empiris dan hubungan yang erat keduanya. Tujuan ilmu adalah memperbaiki keakuratan dan ruang lingkup eksplanasi dari berbagai fenomena sebagai dasar prediktabilitas. Birokrasi bukanlah fenomena baru, karena telah ada

dalam bentuknya yang sederhana sejak beribu-ribu tahun lalu di Mesir dan Romawi.

Namun, kecenderungan terhadap birokratisasi telah mengalami perubahan secara mendasar dan signifikan sejak seratus tahun terakhir. Dalam masyarakat modern, birokrasi telah menjadi suatu lembaga yang dominan dan melambungkan lahirnya jaman modern. Sehingga jika kita tidak dapat memahami birokrasi, maka kita tidak dapat memahami kehidupan sosial.

Kajian tentang birokrasi harus diarahkan pada suatu orientasi teoritis yang difokuskan pada investigasi kasus-kasus empiris untuk membantu memperjelas dan memurnikan pemahaman teoritis kita terhadap struktur sosial dan fungsinya. Dengan prosedur ini, kita bisa memulai pembahasan teori birokrasi (Blau dan Meyer, 2000). 2. Definisi Birokrasi Membicarakan birokrasi, tidak bisa dilepaskan dengan nama Karl Emil Maximilian Weber atau lebih dikenal "Max Weber", sosiolog, filosof, dan ahli ekonomi politik berkebangsaan Jerman.

Pemikirannya sangat berpengaruh dibidang ilmu-ilmu sosial dan penelitian (research), dan bersama-sama dengan Emile Durkheim dan Karl Marx dianggap sebagai bapak pendiri ( founding fathers) sosiologi. Sesungguhnya sangat banyak karya Max Weber, namun yang sangat fenomenal adalah pemikirannya tentang birokrasi "tipe ideal" atau "model organisasi yang rasional".

Pemikirannya itu terus menjadi bahan kajian dan perdebatan para ahli sampai dengan sekarang. Bahkan untuk itu, Max Weber telah dianggap bapak birokrasi. Para pengikut aliran pemikiran Max Weber disebut "Weberian". Menurut Max Weber salah satu karakteristik utama masyarakat industri adalah dorongan merasionalkan proses sosial dan ekonomi.

Rasionalisasi yang dimaksud adalah "the calculated matching means and ends

to achieve social and economic objectives with the greatest possible efficiency". (Pemaduan sarana dan tujuan untuk mencapai tujuan sosial dan ekonomi seefisien mungkin). Oleh karena itu, model birokrasi ini dinamakan sebagai birokrasi tipe ideal atau model organisasi yang rasional.

Model ini bukan untuk menggambarkan kenyataan organisasi secara sempurna, melainkan sekedar menggali unsur-unsur kunci fenomena organisasi yang hanya untuk tujuan-tujuan analitis (Mindarti, 2007). Berkaitan dengan definisi birokrasi dikemukakan Max Weber, sebagai "...a clearly defined hierarchy where office holders have very specific functions and apply universalistic rules in aspirit of formalistic impersonality".

(Suatu hirarki yang ditetapkan secara jelas, dimana pemegang kantor mempunyai fungsi yang sangat spesifik dan mengaplikasikan atau menerapkan aturan universal dalam semangat impersonalitas yang formalistis) (Heflin Frinces, 2008). Blau dan Meyer (2000) mendefinisikan birokrasi sebagai suatu sistem kontrol dalam organisasi yang dirancang berdasarkan aturan-aturan yang rasional dan sistematis, bertujuan untuk mengkoordinasi dan mengarahkan aktivitas kerja individu dalam rangka penyelesaian tugas-tugas administrasi.

Anthony Down (1967) dikutip Joko Widodo (2012) membedakan pengertian birokrasi dalam tiga kelompok pengertian. Pertama, birokrasi diartikan sebagai lembaga atau tingkatan lembaga khusus. Dalam pengertian ini, birokrasi dinyatakan sebagai suatu konsep yang sama dengan biro. Kedua, birokrasi diartikan sebagai metode tertentu untuk mengalokasikan sumber daya dalam suatu organisasi yang berskala besar.

Pengertian ini sama dengan pembuatan keputusan birokratis (bureaucratic decision making). Ketiga, birokrasi diartikan sebagai "bureauness" or "quality that distinguishes bureaus from other types of organization". Dalam pengertian ini, birokrasi merujuk pada kualitas yang dihasilkan oleh suatu organisasi.

Sementara itu,

jika ditinjau dari pola hubungan antara negara (state) dengan rakyat (civil society), maka pengertian birokrasi dapat dibagi dalam dua model. Model Pertama, merupakan titik pemberangkatan yang meletakkan birokrasi dalam posisi netral. Model birokrasi dalam posisi netral merupakan gambaran yang cocok seperti yang diidealisasikan Max Weber, karena dia melukiskan birokrasi sebagai pelayanan publik dalam menjalankan fungsi- fungsi negara mengayomi dan melindungi warga negaranya.

Model Kedua, birokrasi dipandang sebagai patologi (penyakit birokrasi) yang melahirkan berbagai persoalan dalam kehidupan masyarakat. Dari model kedua inilah kita memahami kebenaran umum pandangan masyarakat terhadap birokrasi yang menganggap birokrasi sebagai struktur yang lamban, kekusutan prosedural, kaku, tidak efisien, tidak responsif dan tidak adaptif terhadap kemajuan dan perkembangan jaman.

Bahkan dalam berbagai kasus, birokrasi lebih melayani dirinya dan kepentingan kliennya daripada mendahulukan kepentingan umum (warga negara), dan tidak jarang birokrasi menjadi alat politik dari suatu kekuatan politik tertentu (Denny Hariandja, 1999). Kategori model kedua birokrasi yang melahirkan patologi birokrasi tersebut sering dijadikan dasar argumen oleh kalangan praktisi, pemerhati dan akademisi administrasi publik tentang kelemahan model birokrasi Weberian.

Bagi kalangan yang menolak model birokrasi Weberian, menganggap model birokrasi itu memiliki banyak kelemahan dan kurang sesuai dengan tantangan yang dihadapi oleh banyak negara pada era globalisasi yang semakin menguat, kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat, dan demokratisasi yang semakin intens telah membuat model birokrasi Weberian menjadi semakin tidak populer.

Bagi kalangan yang menerima model birokrasi Weberian, melihat bahwa model tersebut sampai saat ini masih diperlukan (relevan). Argumentasinya,

sejauh ini belum ada model pengaturan kelembagaan alternatif yang cukup lengkap dan menyeluruh yang dapat digunakan untuk menggantikan birokrasi Weberian.

Mereka yang menolak model birokrasi Weberian menganjurkan pemerintah untuk melakukan debirokratisasi, deregulasi, dan privatisasi kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik, sehingga pemerintah dipercaya dapat memperbaiki kinerja birokrasinya (Agus Dwiyanto, 2011). Oleh karena itu, dalam beberapa dekade terakhir wacana melakukan debirokratisasi, deregulasi, dan privatisasi sangat menonjol, bukan hanya di Indonesia, tetapi juga di negara-negara maju. 3.

Gagasan Pembaharuan Birokrasi Aliran pemikiran pembaharuan model birokrasi Weberian menyatakan bahwa memasuki abad 21, lingkungan administrasi publik mengalami sejumlah perubahan fundamental. Trend teknologi informasi yang berubah cepat, meningkatnya arus globalisasi dan liberalisasi, baik sektor ekonomi, politik maupun budaya, dan semakin menguatnya fenomena information-based society, dan knowledge-based society telah membangkitkan ketidakpuasan terhadap aneka bentuk praktek pelayanan publik, terutama praktek pelayanan publik yang diselenggarakan melalui model birokrasi Weberian yang cenderung melahirkan dampak negatif, seperti struktur birokrasi yang terlalu hirarkis yang semakin mendorong merebaknya ekonomi biaya tinggi (high cost economy), merajalelanya prosedur yang kaku (red tape), rendahnya inisiatif dan tanggungjawab aparat, serta semakin kuatnya budaya mediokrasi dan in-efisiensi (Islamy, 2003).

Ketidakpuasan terhadap kondisi tersebut melahirkan pemikiran dan gagasan baru dari para ahli untuk melakukan rekonstruksi, rekonseptualisasi atau pendekatan-pendekatan baru terhadap konsep-konsep birokrasi publik Weberian. Sejumlah pakar telah mengembangkan pendekatan baru,

dan yang paling fenomenal munculnya pendekatan **Manajemen Publik Baru (New Public Management, NPM)** yang melahirkan berbagai konsep baru, seperti **Managerialism** yang dikembangkan Christopher Pollit (1990), **New Public Management** yang dikembangkan Hood (1991), **Market-based Public Administration** yang dikembangkan Lane dan Rosenbloom (1992), **Reinventing Government** yang dikembangkan **David Osborne dan Ted Gabler** (1992) dan **Banishing Bureaucracy** yang digagas **David Osborne dan Peter Plastik** (1997).

Gagasan-gagasan pembaharuan birokrasi publik tersebut mencoba mentransformasikan nilai-nilai dan semangat yang dipraktekan di dunia swasta (bisnis) ke sektor publik (pemerintah) untuk memperbaiki efektivitas, efisiensi, dan **kinerja pelayanan publik pada birokrasi** agar bisa lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan. Menurut Martin Minogue (2000) dikutip Mindarti (2007) ada tiga tekanan yang menyebabkan perlunya perubahan paradigma menuju ke manajemen publik.

Pertama, semakin membesarnya anggaran pemerintah, sehingga menimbulkan beban yang semakin berat bagi pemerintah, dan oleh karenanya perlu dikurangi agar bisa lebih efisien. Kedua, rendahnya mutu kinerja **pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat**. Ketiga, adanya nilai ideologi bersifat kontradiktif terhadap **perubahan paradigma pemerintahan yang membuka peluang bagi ditemukannya solusi untuk meningkatkan kinerja pemerintah dan mereduksi ukuran dan peran pemerintah**.

Menurut Agus Dwiyanto (2004) terdapat beberapa alasan administrasi publik menjadi semakin tidak relevan dengan era globalisasi. Pertama, dinamika politik, ekonomi, dan budaya yang sangat tinggi dalam dekade terakhir ini membuat kemampuan pemerintah **untuk menjawab kebutuhan masyarakat menjadi semakin berat**.

Semakin **lama semakin banyak kebutuhan masyarakat yang tidak bisa dilaksanakan pemerintah**,

sementara di pihak lain, kapasitas masyarakat sipil dan pasar untuk menjawab kebutuhan masyarakat semakin tinggi. Kedua, globalisasi ekonomi yang semakin kuat menciptakan tekanan yang sangat besar pada studi administrasi publik untuk merefinisi pemahamannya mengenai apa yang sebaiknya menjadi fokus dan lokus administrasi publik. Globalisasi mendorong semua pemerintah di dunia untuk memperbaiki efisiensi nasionalnya.

Ketiga, menguatnya tuntutan demokratisasi juga membuat studi administrasi publik semakin kehilangan fenomenanya. Keinginan masyarakat untuk berperan serta dalam kegiatan pemerintahan mendorong munculnya banyak lembaga baru dalam masyarakat. Keempat, semakin sulit membedakan organisasi pemerintah dengan non-pemerintah.

Kriteria yang dulunya dengan mudah dapat digunakan untuk membedakan organisasi pemerintah dan perusahaan bisnis, sekarang tidak lagi dapat digunakan. Pada tataran konseptual, Irfan Islamy (2009) mengidentifikasi beberapa tantangan dan konsekuensi yang harus direspons birokrasi publik untuk meningkatkan kinerja pelayanan pada era globalisasi, information-based society, dan knowledge-based society, sebagai berikut : Pertama, semua pemerintahan di dunia sekarang berada dalam tekanan untuk dapat bekerja lebih baik, efektif, efisien, ekonomis (to maximize results and minimize costs).

Kedua, upaya-upaya yang dilakukan seperti reinventing , re-engineering , horizontal administration, downsizing , cutback management, responsive government dan sebagainya, harus dilakukan agar pemerintahan dapat dijalankan secara lebih efektif dan efisien (to do more with less). Ketiga, tantangan ini telah mengubah peran pemerintah dari sekedar memberikan pelayanan seadanya secara rutin menjadi melayani semua kebutuhan pelayanan masyarakat dengan mutu dan kualitas yang prima (high quality services).

Keempat, konsekuensinya, semua pemerintahan di dunia bersaing untuk menggagas inisiatif baru tentang upaya meningkatkan standar kinerja

pelayanannya agar dapat memenuhi dan kalau bisa melebihi keinginan dan harapan masyarakat.

ASI BIROKRASI KENDARAAN ADMINISTRASI AYANAN PAJAK BERMOTOR OBILE  
TECHNOLOGY

## BAB 6 PARADIGMA NEW PUBLIC SERVICE (NPS) 1. Gagasan New Public Service Jannet V.

Denhardt dan Robert B. Denhardt dalam bukunya "The New Public Service : Serving , Not Steering" (2007) menggagas pemikiran New Public Service (NPS). Gagasan ini muncul tidak bisa dilepaskan dari adanya kelemahan birokrasi publik klasik dan **Manajemen Publik Baru (New Public Management)**, yang termanifestasi dalam bentuk pelayanan publik yang dilaksanakan pemerintah.

Meskipun tidak menafikan beberapa keberhasilan pendekatan NPM terutama di negara-negara Amerika dan Eropa, namun dalam berbagai hal pendekatan ini dianggap belum memuaskan, bahkan tidak membuahkan hasil seperti yang diharapkan, sehingga menimbulkan berbagai kritik. Menurut pandangan kedua pakar ini, pendekatan Manajemen Publik Baru cenderung menekankan peran negara (state) dengan pasar (market) secara berlebihan untuk mengejar efisiensi, dengan mengabaikan peran warga negara (citizens) sebagai pihak yang juga mempunyai peran penting dalam penyelenggaraan negara (pelayanan publik).

Padahal, pemerintahan modern pada era globalisasi, information- based society, dan knowledge-based society, bukan sekedar mengejar efisiensi,

tetapi juga menekankan hubungan akuntabilitas **antara pemerintah dengan warga negaranya**. Atau dengan pengertian lain, warga negara tidak sekedar diperlukan sebagai pelanggan (customer and consumer) tetapi lebih sebagai warga negara (as citizens) yang memiliki hak untuk menuntut pemerintah agar bertanggungjawab atas tindakan yang diambilnya, atau atas kegagalan dalam melakukan kewajibannya.

Warga **negara juga memiliki hak untuk mendapatkan perlindungan akan hak-haknya, didengar suaranya, dan dihargai nilai dan preferensinya**. Oleh karena itu, lahirnya gagasan NPS ini mencoba mengembalikan peran dan fungsi warga negara sebagai pemegang mandat kedaulatan negara dalam pemerintahan yang menganut sistem demokratis.

Sehingga landasan teoritis yang dibangun New Public Service lebih banyak menggunakan pemikiran para ilmuwan (teoritis) yang mengembangkan teori-teori kewarganegaraan (citizenship theory), model komunitas dan masyarakat sipil (models of community and civil society), dan Post-Modernism Public Administration. Sehingga terdapat perbedaan dari berbagai sudut pandang antara New Public Service dengan administrasi publik klasik dan New Public Management.

Inti teori Citizenship (Citizenship Theory) adalah warga negara tidak hanya dilihat melalui status legalnya yaitu hak dan kewajibannya, tetapi juga dari tanggungjawabnya. Kewarganegaraan lebih berkaitan dengan kapasitas warga negara untuk mempengaruhi corak kehidupan sistem politik. Pemerintah dibentuk untuk menjamin agar warga negara dapat membuat sejumlah pilihan yang sesuai dengan kepentingannya.

Sehingga, akan mendorong individu untuk mau terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan yang dilakukan, bukan hanya untuk kepentingan pribadinya, namun untuk kepentingan masyarakat luas. **Dengan demikian, warga negara** kian berdaya melibatkan diri secara aktif, inentensif, dan mampu menjalankan sebuah pemerintahan yang efektif (Mindarti, 2007).

2. Penyelenggara Pelayanan Publik Pokok pemikiran New Public Service menyatakan bahwa pemerintah seharusnya tidak dijalankan seperti layaknya sebuah perusahaan, tetapi harus dijalankan lebih untuk melayani masyarakat secara demokratis (government shouldn't be run like a business, it should be run like a democracy).

Dari perspektif ini, maka penyelenggara pelayanan publik pada era modern dan demokratis dituntut mampu mengubah pendekatannya dalam melayani masyarakat, seperti merubah kebiasaan yang sebelumnya lebih mengedepankan pada pendekatan telling (suka memberi perintah dan memaksa kehendak kepada masyarakat) menjadi listening (suka mendengarkan keinginan dan kebutuhan masyarakat), dari pendekatan steering (suka mengendalikan dan mengarahkan masyarakat) menjadi serving (mau mengayomi dan melayani apa yang menjadi kebutuhan dan harapan masyarakat).

Selanjutnya, kedua pakar ini menganalisis dari landasan teoritis dan epistemologis, asumsi, konsepsi, mekanisme dan pendekatan, termasuk aspek praktis tentang keberhasilan dan kegagalan Old Public Administration dan New Public Management di Amerika maupun negara eropa lainnya, pada akhirnya menyimpulkan perbandingan perspektif, seperti dalam Tabel 2.1.

Tabel 1 Perbandingan Perspektif Administrasi Publik Dimension

Old Public Administration (OPA)	New Public Management (NPM)	New Public Service (NPS)
Primary theoretical and epistemological foundations	Political Theory, social and political commentary augmented by naive social science	Economic theory, more sophisticated dialogue based on positivist social science
Democratic theory, varied approaches to knowledge including positive, interpretive, and critical	Prevaling rationality and associated models of human behavior	Synoptic rationality, "administrative man"
Tecnical and economic rationality, "economic man" or self-interested decision maker	Strategic of formal rationality, multiple test or rationality (political, economic and organizational)	Conception of the public interest
Public Interest is politically defined and expressed in law	Public interest represents the aggregation and individual interests	Public Interest is the result of a dialogue about shared values
To whom are public servants responsive	Client and constituents	Customer
Citizen	Role of government	Rowing (disgning and implementing policies focusing on a single, politically defined objective)
Steering (acting as a catalyst to unleash market forces)	Serving (negotiating and brokering interests among citizens and community groups, creating shared values)	

Mechanisms for achieving policy objectives \_ Administering programs through existing government agencies \_ Creating mechanisms and incentive structures to achieve policy objectives through private and nonprofit agencies \_ Building coalitions of public, nonprofit, and private agencies to meet mutually agreed upon needs \_ Approach to accountability \_ Hierarchical – Administrators are responsible to democratically elected political leaders \_ Market-driven – The accumulation of self-interest will result in outcomes desired by broad group of citizens (or customers) \_ Multifaceted – Public servants must attend to law, community values, political norms, professional standards, and citizen interests \_ Administrative discretion \_ Limited discretion allowed administrative officials \_ Wide latitude to meet entrepreneurial goals \_ Discretion needed but constrained and accountable \_ Assumed organizational structure \_ Bureaucratic organizational marked by top- down authority within agencies and control or regulation of clients \_ Decentralized public organizations with primary control remaining within the agency \_ Collaborative structures with leadership shared internally and externally \_ Assumed motivational basis of public servants & administrators \_ Pay and benefits, civil-service protections \_ Entrepreneurial spirit, ideological desire to reduce size of government \_ Public service, desire to contribute to society \_ Sumber : Denhardt dan Denhard (2007)

Adapun gagasan inti (core ideas) dalam model New Public Service, dituangkan dalam 7 (tujuh) proposisi, sebagai berikut : 1.

Service Citizens, Not Customers : The public interest is the result of a dialogue about shared values rather than the aggregation of individual self-interest. (Melayani Rakyat, bukan Pelanggan : Kepentingan publik dihasilkan melalui musyawarah/mufakat berdasarkan nilai- nilai bersama, daripada agregasi kepentingan pribadi. Oleh karena itu, Aparatur Sipil Negara tidak boleh hanya merespon tuntutan pelanggan, tetapi lebih fokus pada membangun hubungan kepercayaan dan kolaborasi dengan dan di antara warga). 2. Seek the Public Interest : Public administrators must contribute to building a collective, shared notion of the public interest.

The goal is not to find quick solutions driven by individual choices. Rather, it is the creation of shared interests and shared responsibility". (Mengutamakan kepentingan publik : Aparatur Sipil Negara harus berkontribusi membangun kebersamaan, dan saling pengertian tentang kepentingan rakyat. Tujuannya, bukan hanya menemukan alternatif solusi yang cepat karena dorongan kepentingan pribadi, tetapi sebaliknya, menciptakan kepentingan bersama dan tanggungjawab bersama). 3.

Value Citizenships over Entrepreneuership : the public interest is better advanced by public servants and citizent comitted to making meaning ful contributions to society than by entrepreneurship managers acting as if public money their own. (Kewarganegaraan, lebih bernilai dibanding dengan kewirausahaan : Kepentingan publik akan dapat berkembang lebih baik, jika ada komitmen bersama antara Aparatur Sipil Negara dengan warga untuk memberikan kontribusi yang lebih bermanfaat bagi rakyat daripada oleh para manajer wiraswasta yang bertindak seakan mereka yang memiliki uang rakyat).

4.

Think Strategically, Act Democratically : policies and programs meeting public need can be most effectively and responsibility achieved through collective efforts and collaborative processes. (Berfikir strategis, bertindak demokratis : Kebijakan dan program akan sesuai dengan kebutuhan rakyat dan dapat tercapai secara efektif dan bertanggungjawab, jika dilakukan melalui proses kolektif dan kolaboratif ). 5.

Recognize that Accountability is Not Simple : public servant should be attentive to more than the market ; they should also attend to statutory and constitutional law, community values, political norms, professional standards, and citizen interest. (Menyadari bahwa akuntabilitas itu tidak mudah : Aparatur Sipil Negara tidak menaruh perhatian pada kepentingan pasar, tetapi mereka juga harus memperhatikan peraturan perundangan, nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat, norma politik, standar profesional, dan kepentingan rakyat). 6.

Serve Rather than Steer : it is increasingly important for public servant to use shared, values based leadership in helping citizens articulate and meet their shared interest rather than attempting to control or steer society in new direction. (Melayani daripada mengarahkan : Hal yang menjadi sangat penting bagi Aparatur Sipil Negara adalah menerapkan kepemimpinan berlandaskan nilai-nilai kebersamaan untuk membantu warga mengartikulasikan dan memenuhi kepentingan mereka bersama, daripada mengarahkan atau mengendalikan mereka pada tujuan yang baru). 7.

Value People, Not just Productivity. Public Organization and the networks in which they participate are more likely to be successful in the long run if they are operated through processes of collaboration and shared leadership based on respect for all people.

(Menghargai orang, bukan sekedar produktivitas: Organisasi publik dan jaringannya yang ikut

berperan serta, akan lebih berhasil dalam jangka panjang, jika mereka melakukan kegiatannya melalui proses kolaborasi dan kepemimpinan yang menghormati semua orang). 3. 8 Prinsip Pelayanan Berdasarkan gagasan inti (core ideas) tersebut diatas, selanjutnya Denhardt dan Denhardt (2007) merumuskan delapan prinsip pelayanan yang harus diwujudkan agar pemerintahan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas, sebagai berikut : 1. Convenience (Kemudahan/Ketersediaan).

Measures the degree to which government services are easily accessible and available to citizens. (Ukuran sejauhmana pelayanan publik yang diberikan pemerintah dapat diakses dengan mudah oleh warga negara). 2. Security (Keamanan). Measures the degree to which services are provided in a way that makes citizens feel safe and confident when using them.

(Ukuran sejauhmana pelayanan publik yang diberikan mampu menjadikan warga merasa aman dan yakin untuk menggunakannya). 3. Reliability (Reliabilitas). Assesses the degree to which government services are provided correctly and on time. (Ukuran sejauhmana pelayanan publik yang diberikan pemerintah dapat tersedia dengan benar dan tepat waktu). 4. Personal attention (Perhatian Personal).

Measures the degree to which employees provide information to citizens and work with them to help meet their needs. (Ukuran sejauhmana pelayanan publik oleh petugas pelayanan dapat diinformasikan dengan tepat kepada warga, dan aparat dapat bekerjasama dengan warga untuk membantu memenuhi kebutuhannya).

## 5. Problem Solving Approach (Pendekatan Pemecahan Masalah).

Measures **the degree to which** employees provide information to citizens and work with them to help meet their needs. (Ukuran sejauhmana aparat pelaksana mampu menyediakan informasi bagi warga untuk mengatasi masalahnya). 6. Fairness (Keadilan). Measures **the degree to which** citizens believe that government services are provided in a way that is equitable to all.

(Ukuran sejauhmana warga percaya bahwa pemerintah telah menyediakan pelayanan dengan cara yang adil bagi semua warga negara). 7. Fiscal Responsibility (Tanggungjawab Keuangan Publik). Measures **the degree to which** citizens believe local government is providing services in a way that uses money responsibly.

(Ukuran sejauhmana warga negara percaya bahwa pemerintah telah menyediakan pelayanan dengan menggunakan uang publik dengan penuh tanggungjawab). 8. Citizen Influence (Pengaruh Warga). Measures **the degree to which** citizens feel they can influence the quality of service they receive from the local government. (Ukuran sejauhmana warga dapat mempengaruhi mutu pelayanan yang mereka terima dari pemerintah daerah).

ASI BIROKRASI KENDARAAN ADMINISTRASI AYANAN PAJAK BERMOTOR OBILE  
TECHNOLOGY

BAB 7 REFORMASI BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK 1. Gagasan Penyelenggaraan Pelayanan Publik Gagasan dan prinsip-prinsip penyelenggaraan pelayanan publik yang tertuang dalam New Public Service memang sangat ideal diterapkan pemerintah ditengah arus globalisasi, demokratisasi, desentralisasi dan kemajuan teknologi informasi seperti sekarang ini.

Sehingga birokrasi publik dapat adaptif dan responsif terhadap dimanika perubahan, tanpa mengurangi dan melemahkan peran dan tanggungjawab pemerintah maupun warga negara, tetapi saling memperkuat dan bersinergi dengan partisipasi dan kalaborasi. Untuk mewujudkan hal itu, tidak ada cara lain, selain memperkuat komitmen dan konsistensi melakukan reformasi birokrasi pada semua aspek dan tingkatan pemerintahan secara berkesinambungan.

Reformasi Birokrasi adalah perubahan besar dan mendasar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan, yang menyangkut berbagai pemikiran diataranya adalah upaya menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan

langkah-langkah bertahap, konkrit, realistis, sungguh-sungguh, berfikir diluar kebiasaan (rutinitas) yang ada dengan upaya luar biasa, upaya merevisi dan membangun berbagai regulasi, kebijakan, dan praktek manajemen pemerintahan pusat dan daerah serta menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru birokrasi, sebagai upaya menciptakan pemerintahan yang bersih (clean government) dan pemerintahan yang baik (good governance) (Soekarwo, 2015).

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya bangsa yang perlu dilakukan secara berkesinambungan untuk selalu mencari dan menemukan inovasi baru di berbagai bidang kehidupan dalam rangka menyempurnakan kualitasnya. Karena, secara fundamental reformasi itu adalah merupakan a major change of the mind set untuk mengubah tata pikir yang keliru, yang perlu direvisi menuju ke tata pikir yang lebih mendasar sesuai dengan cita-cita dan kepentingan masyarakat bangsa.

Oleh karena itu, agenda reformasi birokrasi harus diarahkan menuju ke peningkatan kinerja pemerintah yang tidak saja secara klasik demi tercapainya tujuan yang efektif dan efisien tetapi juga sejauh mungkin tujuan itu tercapai sesuai dengan kriteria public accountability and responsibility yang harus dipenuhi oleh setiap aparat pemerintah / birokrasi negara di semua lini.

Untuk mencapai tujuan itu reformasi administrasi negara utamanya pada penyempurnaan manajemen pelayanan publik (Irfan Islamy, 2008). Reformasi Birokrasi merupakan upaya pembaharuan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), aspek sumber daya manusia aparatur, dan ketatalaksanaan (business process), seperti mekanisme, sistem dan prosedur) yang pada akhirnya dapat menciptakan pelayanan publik prima dan berkualitas (Komarudin, 2011).

2.

Kegagalan Reformasi Birokrasi Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bertanggung jawab, dapat tercapai jika dalam penerapan otoritas politik, ekonomi dan administrasi unsur pemerintah, masyarakat sipil dan swasta memiliki jaringan dan interaksi yang sinergis dan setara. Interaksi dan kemitraan tersebut dapat berkembang jika ada kepercayaan, transparansi, partisipasi, serta tata aturan yang jelas dan pasti.

Good governance yang sehat akan berkembang sehat dibawah kepemimpinan yang berwibawa dan memiliki visi yang jelas (Sofian Effendi, 2005). Tesis utama reformasi birokrasi adalah terjadinya perbaikan yang sistematis, komprehensif dan cepat atas pelayanan yang diberikan kepada publik (masyarakat), sehingga publik merasa puas terhadap apa yang telah dan sedang diselenggarakan para birokrat.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi di negara-negara berkembang seringkali tidak berhasil dilaksanakan sesuai dengan tujuannya. Penelitian Gerarld E. Caiden (1991) dikutip Riant Nugroho (2013) menunjukkan bahwa negara-negara berkembang hampir selalu gagal melaksanakan reformasi birokrasi. Hal ini disebabkan, karena negara-negara berkembang tidak memiliki faktor-faktor yang dimiliki oleh negara-negara maju yang selalu sukses melakukan reformasi birokrasi, yaitu : (a) sistem administrasi yang berjalan dengan baik dari generasi ke generasi, (b) masyarakat dan birokrasi sudah saling menyesuaikan diri menjadi sebuah relasi yang produktif, (c) lembaga pemerintah yang kuat, terutama karena warga negara menghormati lembaga pemerintah, dan (d) mempunyai sumber daya yang cukup untuk mendukung reformasi birokrasi, seperti sumber daya manusia, teknologi dan anggaran.

3.

Konsistensi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Oleh karena itu, diperlukan komitmen dan konsistensi yang tinggi untuk mengembangkan berbagai aspek pelayanan publik yang selama ini menjadi titik lemah dalam birokrasi publik Indonesia agar dapat mewujudkan reformasi birokrasi dalam meningkatkan mutu kinerja pelayanan publik. Menurut Irfan Islamy (2009) paling tidak ada tujuh aspek yang harus diperbaiki, sebagai berikut : Pertama, organisasi pelayanan yang bermutu.

Perlu dilakukan upaya debirokratisasi pelayanan, sehingga diperoleh organisasi pelayanan yang ramping tetapi fungsional, dapat bekerja cepat dan tepat sehingga pelayanan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Perlu ditata kembali Visi dan Misi pelayanannya agar organisasi pelayanan mampu menerjemahkannya dlm bentuk kebijakan dan program aksi pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan serta kepuasan masyarakat.

Organisasi pelayanan yang bermutu harus dapat memfasilitasi apa yang menjadi kepentingan rakyat dan mampu menjadikannya sebagai 'raja' yang harus dipenuhi semua kebutuhannya sehingga mereka puas. Kedua, sumberdaya Manusia yang trampil dan bertindak etis. Aparat birokrasi pelayanan perlu direkrut dari orang-orang yg memiliki ketrampilan teknis pelayanan (technicality) yang memadai, yang memiliki responsivitas tinggi terhadap apa yang menjadi kebutuhan publik, mampu menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat, dan cenderung menyukai cara bertindak yang etis / bermoral.

Memberikan pelayanan kepada publik (public service) adalah sebuah profesi yang unik, yang tidak bisa diberikan oleh orang sembarangan. Sebagai sebuah profesi, maka ia harus ditangani SDM yang profesional (public servants), agar tugasnya dapat dilaksanakan secara bermutu. Oleh karenanya pelayan publik haruslah direkrut berdasarkan prinsip-prinsip merit system.

Kemudian mereka

dididik dan dilatih secara kontinyu sehingga menjadi pelayan yang visioner, ahli dan punya sikap dan perilaku yang terpuji. Masih banyaknya SDM yang tidak profesional akan bersifat kontra-produktif terhadap upaya meningkatkan peluang investasi di daerah karena mereka tidak responsif terhadap kebutuhan dunia usaha misalnya dengan mempersulit ijin usaha, meminta angpao dan lain-lain.

Ke depan membutuhkan banyak SDM yang menguasai teknologi informasi agar pelayan yang berorientasi pada mutu (Quality System : Quality Control, TQM, Quality Assurance & Customer Care) sesuai dengan Quality Wave bisa terpenuhi dan masyarakat puas dengan kinerja pelayan publik. Ketiga, infrastruktur pelayan yang memadai. Seringkali pelayan dinilai tidak bermutu akibat infrastruktur pelayan yang digunakan tidak mencukupi dan mutunya rendah (sunset technology).

Jenis pelayan publik: administratif, barang dan jasa membutuhkan aneka ragam infrastruktur yang mutunya harus terjamin sehingga mampu menghasilkan produk pelayan yang bermutu pula. Untuk memberikan pelayan administratif, misalnya KTP, STNK, Akte Kelahiran dan lain-lain dibutuhkan sarana teknologi informasi agar pelayan bisa diberikan lebih cepat dan bermutu (berkualitas prima).

Gagasan menginstall e-Government diseluruh jajaran pemerintahan perlu di aktualisasikan dengan segera karena hal ini bisa menjadi salah satu pilihan yang strategis untuk me-ningkatkan mutu kinerja pelayan publik. Selain itu juga pelayan bisa diberikan lebih transparan sehingga akuntabilitas kinerja pelayan yang diberikan pemerintah lebih terjamin.

Keempat, sistem dan prosedur pelayan yang efektif dan efisien. Pelaksanaan "Sistem Pelayan Satu Atap" (One Stop Service atau One Roof Service) perlu dievaluasi, apakah benar sistem ini lebih menguntungkan dan memuaskan masyarakat Karena dalam kenyataannya masyarakat

masih banyak mengeluh terhadap pelayanan yang mereka terima.

Mereka kecewa : "Satu Atap" tetapi masih banyak ruang (birokratisasi), dan ketika kebijakan One Stop Service diganti dengan One Room Service (debirokratisasi) juga dikeluhkan karena ternyata "mejanya" masih banyak. Hal ini kemudian menimbulkan high cost economy bagi masyarakat. Upaya peningkatan mutu kinerja pelayanan publik harus dilakukan lewat perbaikan sistem dan prosedur pelayanan dengan tetap berpatokan pada semangat "debirokratisasi", yaitu dengan memangkas yang tidak perlu dan memperbaiki yang sudah usang apalagi yang sangat merugikan kepentingan masyarakat sebagai pengguna pelayanan.

Kelima, manajemen keluhan (komplain) yang efektif. Banyak masyarakat yang mengeluh atas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Berarti ini ada sesuatu yang salah dalam proses pelayanan. Sudah banyak dibentuk unit yang menangani komplain oleh beberapa dinas pemerintah tetapi perannya masih sangat minimal.

Lebih-lebih lagi yang tidak memiliki unit komplain pasti keluhan masyarakat atas pelayanan publik tidak ada yang memerhatikan. Masyarakat mengeluh karena : (a) pemerintah gagal mewujudkan mutu kinerja yang dijanjikan, (b) pelayanan tidak efisien, (c) pelayanan yang diberikan secara kasar dan tidak membantu, (d) gagal menyampaikan informasi perubahan, (e) banyaknya pelayanan yang tertunda, (f) ketidaksopanan aparat pelayanan, (g) pelayanan yang tidak wajar, (h) aparat pelayanan yang tidak kompeten, (i) aparat pelayanan yang apatis / tiadanya atensi, (j) pemerintah tidak responsif terhadap kebutuhan dan keinginan serta harapan pelanggan (masyarakat).

Oleh karena itu, pemerintah perlu membentuk unit komplain yang kuat yang mampu memanajementi komplain secara efektif, sehingga dapat mempertebal rasa percaya dan kesetiaan pelanggan (masyarakat) kepada pemerintah. Penanganan komplain yang efektif bisa meningkatkan kepuasan masyarakat

atas pelayanan yang diberikan. Keenam, Standar mutu pelayanan yang tinggi. Sampai sekarang belum banyak dinas, kantor, badan pemerintah yang telah menetapkan standar mutu pelayanannya.

Padahal semestinya setiap kegiatan pelayanan perlu memiliki standar mutu pelayanannya agar masyarakat tahu dan faham tentang jaminan adanya kepastian bagi mereka sebagai penerima pelayanan. Standar pelayanan adalah ukuran baku bagi proses pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan penerima pelayanan. Standar pelayanan mencakup : (a) sistem dan prosedur pelayanan, (b) waktu bagi penyelesaian pelayanan, (c) biaya pelayanan, (d) produk dan mutu pelayanan, (e) sarana dan prasarana untuk pelayanan, (f) kompetensi, sikap dan perilaku petugas pelayanan, (g) jenis dan aksesibilitas pelayanan, dan (h) konsistensi.

Ketujuh, kepuasan masyarakat yang tinggi. Ujung akhir dari setiap proses pelayanan publik adalah adanya kepuasan masyarakat sebagai penerima pelayanan dari pemerintah. Banyaknya keluhan yang disampaikan masyarakat terhadap proses, produk dan mutu serta kinerja pelayanan yang diberikan pemerintah selama ini, berarti masyarakat tidak puas atas pelayanan publik yang diterimanya.

Oleh karena itu, semua dinas, kantor dan badan pemerintah yang bertugas memberikan pelayanan publik perlu memperhatikan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).

ASI BIROKRASI KENDARAAN ADMINISTRASI AYANAN PAJAK BERMOTOR OBILE  
TECHNOLOGY

BAB 8 REFORMASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN 1. Administrasi Pelayanan Perpajakan  
Salah satu bidang pelayanan yang sangat strategis dalam skema reformasi birokrasi adalah administrasi pelayanan perpajakan.

Administrasi pelayanan perpajakan mempunyai karakteristik khusus (spesifik), dibanding dengan jenis pelayanan publik lainnya, karena : (a) bidang yang dikelola adalah menyangkut sumber utama penerimaan dan pendapatan pemerintah pusat maupun daerah untuk mendukung keberlangsungan pembiayaan administrasi pemerintahan dan pembangunan, (b) bidang pajak bersentuhan langsung dengan kepentingan masyarakat luas, dan (c) pengelolaan administrasi pelayanan perpajakan sering dituding sebagai sumber permasalahan birokrasi, sehingga harus menjadi sasaran reformasi birokrasi. Liberti Pandiangan (2014) memberikan perspektif yang lebih luas mengenai administrasi perpajakan.

Administrasi perpajakan didefinisikan sebagai kegiatan penatausahaan dan pelayanan yang dilakukan oleh setiap orang yang ada dalam organisasi demi melaksanakan hak serta kewajiban di bidang perpajakan. Kegiatan administrasi perpajakan, tidak hanya

dilakukan oleh pegawai yang khusus mengelola pajak (misalnya, tax manager, tax supervisor, tax staff dan lain-lain), tetapi juga oleh seluruh orang yang ada dalam organisasi sesuai dengan tugas dan fungsinya yang berkaitan dengan pajak.

Dengan demikian, maka kegiatan administrasi perpajakan atau penatausahaan dan pelayanan perpajakan dilakukan terhadap semua tugas, fungsi, dan tanggungjawab yang berkaitan dengan pajak, meliputi pencatatan, penggolongan, penyediaan informasi, pendistribusian, pengambilan keputusan atau kebijakan, pengarahan, penyimpanan, dan lain-lain.

Sedangkan pelayanan perpajakan menyangkut berjalannya fungsi koordinasi dan kerjasama antar unit yang ada serta orang yang ada dalam organisasi sesuai dengan tugas dan fungsinya demi terlaksananya hak serta kewajiban perpajakan dengan baik. Reformasi administrasi perpajakan mempunyai tujuan : (a) tersedianya dokumen perpajakan, (b) tersedianya data dan informasi perpajakan, (c) tersedianya sarana untuk menciptakan dan menjalin kerjasama antar unit organisasi serta antar sesama personalia berkaitan dengan perpajakan, (d) pembimbingan, pengelolaan, dan pengawasan, terutama menyangkut pajak, dan (e) pengambilan keputusan atau kebijakan menyangkut pajak.

Sedangkan, unsur perpajakan, terdiri dari : (a) pengelolaan pajak, (b) keuangan pajak, (c) informasi dan komunikasi perpajakan, (d) peraturan perpajakan, (e) dokumen pendukung perpajakan, (f) organisasi perpajakan, dan (g) sumber daya manusia perpajakan (Liberti Pandiangan, 2014). Dari perspektif itu, administrasi perpajakan mempunyai dimensi yang luas dan kompleks, dan memberikan kontribusi yang signifikan untuk membentuk sosok birokrasi dan pelayanan publik yang baik, atau justru sebaliknya menjadi faktor penghambat yang dirasakan langsung oleh masyarakat pembayar pajak (wajib pajak) yang berdampak pada

menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang termanifestasi dalam menurunnya kepatuhan wajib pajak memenuhi kewajibannya membayar pajak.

Hal ini disebabkan, masyarakat membayar pajak adalah suatu "kewajiban" kepada negara, baik dilakukan secara suka rela maupun terpaksa, namun pada saat bersamaan masyarakat (wajib pajak) mempunyai "hak" untuk mendapat pelayanan yang terbaik (prima) yang menjadi kewajiban negara (pemerintah) untuk memberikannya. Oleh karena itu, reformasi administrasi perpajakan merupakan kewajiban pemerintah (pusat maupun daerah) untuk memenuhi hak-hak masyarakat wajib pajak dalam bentuk penyelenggaraan pelayanan yang baik dan berkualitas.

Menurut Malcolm Gillis dikutip Taufan (2005), reformasi perpajakan secara taksonomi dapat diklasifikasikan berdasarkan program reformasi perpajakan yang menjadi ciri-ciri dasarnya, sehingga dapat dibuat konfigurasi berbeda dari reformasi perpajakan tersebut, yaitu : 1) Breadth of reform. Reformasi perpajakan dapat berfokus pada reform of tax structure, atau berfokus pada tax administration, atau reform of tax systems (structural dan administrative reform). 2) Scope of reform.

Reformasi perpajakan dapat dilakukan secara comprehensive, meliputi semua sumber penerimaan penting, atau dilakukan secara partial meliputi beberapa komponen sistem perpajakan. 3) Revenue Goals. Reformasi perpajakan bertujuan meningkatkan penerimaan dalam persentase terhadap Produk Domestik Brutto (Rasio Pajak) yang disebut revenue enhancing, untuk mengganti penerimaan dengan revenue neutral reform, atau mengurangi penerimaan (revenue-decreasing reform). 4) Equity Goals.

Reformasi perpajakan bertujuan menegakkan keadilan, dalam hal ini dapat dibagi dua, yaitu : (a) redistributive, jika ingin

menegakkan keadilan secara vertikal, dimana orang berpenghasilan tidak sama, pajaknya diperlakukan tidak sama, dan (b) distributionally neutral reform, jika reformasi perpajakan tidak dimaksudkan untuk merubah distribusi pendapatan yang sudah ada. 5) Resource Allocation Goals.

Reformasi perpajakan yang berusaha mengurangi pengenaan pajak pada sumber daya agar dapat dialokasikan lebih efisien disebut euconomically neutral, jika sistem perpajakan untuk mempengaruhi aliran sumber daya sektor ekonomi atau aktivitas tertentu maka disebut interventionist reforms. 6) Timing of reform. Reformasi perpajakan dapat dilakukan dengan mengubah seluruh kebijakan perpajakan secara bersamaan (contemporaneous reforms), dan dengan implementasi secara bertahap (phased reforms), atau perubahan kebijakan perpajakan yang tidak berkaitan (successive reforms). 2.

Fungsi Reformasi Perpajakan Summer, dkk dikutip Taufan (2005) menyatakan reformasi perpajakan berfungsi sebagai : (a) penyesuaian struktur untuk mengurangi distorsi dari rangsangan ekonomi dan terjadinya ketidakefisienan dan ketidakadilan dalam alokasi sumber daya, dan (b) menghasilkan pendapatan secara rasional tanpa distorsi adil dan berkelanjutan. Menurut pandangan Anggito Abimanyu (2003) reformasi perpajakan adalah perubahan yang mendasar di segala aspek perpajakan.

Reformasi perpajakan bertujuan : (a) meningkatkan tingkat kepatuhan sukarela yang tinggi, (b) meningkatkan kepercayaan terhadap administrasi perpajakan yang tinggi, dan (c) meningkatkan produktivitas aparat perpajakan yang tinggi. Menurut Gunadi (2011) reformasi perpajakan, meliputi : (a) reformasi kebijakan pajak (tax policy reform), yaitu peraturan perpajakan, (b) reformasi

**administrasi perpajakan (tax administration reform)** Dengan demikian, reformasi administrasi perpajakan merupakan upaya yang dilakukan dengan sadar dan terencana untuk melakukan perubahan secara menyeluruh dibidang administrasi perpajakan atau penatausahaan perpajakan agar tercipta administrasi perpajakan yang efisien, efektif, transparan dan akuntabel.

Secara lebih spesifik Gunadi (2004) menyatakan bahwa tujuan reformasi administrasi perpajakan adalah : (a) **memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam memenuhi kewajiban** perpajakan, (b) **mengadministrasikan penerimaan pajak, sehingga transparansi dan akuntabilitas penerimaan dan pengeluaran pembayaran dana dari pajak** dapat diketahui, dan (c) untuk memberikan **pengawasan terhadap pelaksanaan pemungutan** pajak.

Untuk mengukur efektivitas reformasi perpajakan dengan melihat seberapa jauh reformasi dapat menyelesaikan masalah : (a) **wajib Pajak yang tidak terdaftar (unregistered taxpayers)**, (b) **wajib pajak yang tidak menyampaikan SPT**, (c) **penyelundup pajak (tax evaders)**, (d) **penunggak pajak (delinquent tax pavers)**. Menurut World Bank (2008), reformasi perpajakan di negara-negara berkembang dapat merupakan suatu **komponen dari reformasi fiskal sebagai penyesuaian struktural (structural adjustment)** untuk mengurangi **distorsi ekonomi dan akibat dari ketidakefisienan dan ketidakadilan alokasi sumber daya**.

Liberti Pandiangan (2004) berpendapat bahwa reformasi perpajakan harus mencakup berbagai aspek perpajakan, yaitu reformasi peraturan perpajakan (tax policy), sistem perpajakan (tax system), kelembagaan perpajakan (organizational), dan administrasi perpajakan (tax administration). Pada tingkat lokal (daerah), reformasi perpajakan mempunyai tujuan untuk meningkatkan kapasitas fiskal di daerah.

Sebab, semakin tinggi kekuatan penerimaan pajak, semakin tinggi proporsi

Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap total anggaran (APBD). Selain itu, dengan meningkatnya penerimaan di sektor pajak, maka pemerintah daerah menjadi lebih mandiri (otonom), dan dapat mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat.

Sebab, ketergantungan keuangan pemerintah daerah yang tinggi terhadap pemerintah pusat membawa implikasi buruk terhadap efisiensi, akuntabilitas dan responsivitas pemerintah daerah untuk penyediaan pelayanan publik di daerah (Simanjuntak dan Mahi, 2005). Tidak hanya itu, ketidakmampuan pemerintah daerah menggali potensi pajak daerah untuk menopang pembangunan dan penyediaan pelayanan dasar masyarakat akan membawa akibat yang lebih buruk, munculnya ketidakpercayaan masyarakat pada pemerintah, yang akan menimbulkan persoalan baru dalam masyarakat di daerah.

Menurut Richard Bird (2014) dalam tulisannya "Administrative Dimensions of Tax Reform" menyatakan kebijakan perpajakan itu sangat penting, namun kebijakan perpajakan terbaik di dunia sekalipun tidak akan berguna jika tidak mampu diimplementasikan secara efektif. Desain sistem administrasi perpajakan dan implementasinya merupakan hal yang sangat penting dalam melakukan reformasi perpajakan.

Fungsi utama administrasi perpajakan adalah untuk memantau kepatuhan dan untuk menerapkan sanksi yang ditentukan dalam undang-undang terhadap para pelanggar pajak. Oleh karena itu, kepatuhan terhadap undang-undang pajak harus diciptakan, dipantau dan ditegakkan di semua negara. Pengembangan sistem perpajakan berbasis teknologi sangat penting dilakukan untuk mendukung reformasi administrasi perpajakan, meliputi: (a) sistem yang berhubungan dengan catatan wajib pajak dan pemungutan pajak (kepatuhan wajib pajak), (b) sistem yang berhubungan dengan intern manajemen dan kontrol atas sumber daya, (c) sistem yang berkaitan dengan struktur dan prosedur hukum, dan (d) sistem untuk menurunkan biaya kepatuhan wajib pajak.

## BAB 9 ERA DIGITAL 1.

Konsep Teknologi Informasi **Teknologi informasi (information technology)** merupakan sarana yang modern (canggih) dalam melaksanakan komunikasi, baik antara individu, kelompok maupun lembaga. Bahkan aplikasi teknologi informasi itu sendiri merupakan bagian yang hampir tidak dapat dipisahkan dengan aktivitas kehidupan masyarakat pada era digital.

Hal yang paling nampak adalah penggunaan beragam mobile technology, seperti telpon selular, laptop, komputer tablet, **Personal Digital Assistant (PDA)**, dan media digital (gadget) lainnya. Sekarang ini, **teknologi informasi** tidak hanya terbatas pada **teknologi komputer (software dan hardware)** yang digunakan untuk **memproses atau menyimpan data dan informasi**, melainkan juga mencakup **teknologi telekomunikasi** untuk mengirimkan beragam informasi, baik berupa text, gambar, audio maupun video.

Teknologi informasi memainkan peranan **yang sangat penting dalam proses** bisnis, untuk **kecepatan pemrosesan informasi dan konektivitas komputer serta teknologi internet dapat secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektivitas** untuk membangun komunikasi dan kerjasama.

Hal yang sama terjadi dibidang penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik berbasis teknologi informasi atau sering disebut dengan pemerintahan elektronik (e-government).

Bahkan dapat dipastikan, reformasi birokrasi dan pelayanan publik tidak akan berhasil mencapai sasarannya, jika tidak didukung pemanfaatan dan pendayagunaan teknologi informasi secara optimal. Pemanfaatan teknologi informasi semakin intensif dan berkembang dalam skala masif didorong perkembangan teknologi telekomunikasi tanpa kabel, internet dan beragam aplikasi media sosial. Keduanya seakan menjadi suatu kesatuan sistem yang tidak bisa dipisahkan. Sebuah situs [www.artikelsiana.com](http://www.artikelsiana.com) (2015) menghimpun beberapa definisi dan fungsi teknologi informasi dari berbagai sumber, sebagai berikut : 1) Haag & Keen (1996), teknologi informasi adalah seperangkat alat yang membantu pekerjaan dengan informasi serta melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi.

2) Martin (1999), teknologi informasi tidak hanya terbatas pada hardware dan software yang digunakan untuk memproses dan menyimpan informasi, serta juga mencakup teknologi komunikasi yang mengirimkan sebuah informasi. 3) Williams dan Sawyer (2003), teknologi informasi adalah teknologi yang menggabungkan komputer dengan jalur komunikasi yang berkecepatan tinggi yang dapat membawa data, suara dan video.

4) Lucas (2000), teknologi informasi adalah segala bentuk teknologi yang diterapkan untuk memproses dan mengirimkan informasi dalam bentuk elektronik. Beberapa fungsi teknologi informasi, sebagai berikut : 1) Mengolah (processing), mengolah/memproses data masukan yang diterima untuk menjadi suatu informasi. Pengolahan atau pemrosesan

dapat berupa pengubahan data ke bentuk lain (konversi), analisis kondisi (analisis), perhitungan (kalkulasi), penggabungan (sintetis), dan segala bentuk data dan informasi.

2) Menghasilkan (generating), menghasilkan atau mengorganisasi informasi. Contoh laporan, grafik, tabel dan sebagainya.

3) Menyimpan (store), merekam atau menyimpan data dan informasi ke dalam suatu media untuk keperluan lainnya. Contoh disket, hardisk, tape, compact disk dan sebagainya.

4) Mencari kembali (retrival), menelusuri/mendapatkan kembali informasi atau menyalin (copy) data dan informasi yang telah tersimpan.

5) Transmisi (transmission), mengirim data dan informasi dari suatu lokasi ke lokasi yang lain melalui jaringan komputer.

Konsep Mobile Technology 1) Electronic Government (e-Government) Pemerintahan elektronik (e-goverment ) adalah satu bentuk penerapan (aplikasi) teknologi informasi di sektor pemerintahan (publik). Konsep ini sudah dikenal luas dan semakin intensif diimplementasikan dalam dua dasawarsa terakhir di seluruh dunia seiring dengan perkembangan demokratisasi, pergeseran paradigma pemerintahan dengan menerapkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (good governance) dan pesatnya perkembangan teknologi informasi, terutama digital convergence, dari digitalisasi (audio, video, dan text) menjadi layanan teknologi informasi (IT services), jaringan komputer dan perangkat informasi seperti data, suara, internet, wireless, satelit, komputer dan lain-lain (Bae, 2011).

E-Government seringkali dideskripsikan secara beragam oleh setiap institusi, baik institusi pemerintah atau non-pemerintah. Hal ini disebabkan karena, e-Government sebagai sebuah konsep memiliki prinsip-prinsip dasar yang universal, namun karena setiap negara memiliki skenario dan implementasi yang berbeda, definisi dari ruang lingkup e-Government menjadi bervariasi.

World Bank (2007) mendefinisikan e-Government, sebagai berikut : E-Government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Network, the Internet, and mobile computing) that have ability to transform relation with citizens, businesses, and other arms of government. (E-Government berhubungan dengan penggunaan teknologi informasi seperti wide area network, internet dan mobile computing oleh organisasi pemerintahan yang mempunyai kemampuan membentuk hubungan dengan warga negara, bisnis dan organisasi lain dalam pemerintahan) e-Government mempunyai tiga dimensi sebagai berikut : (a) Government to Citizen (G2C). Penyampaian informasi pemerintah kepada masyarakat yang memungkinkan pertukaran informasi dan komunikasi antara masyarakat dan pemerintah.

(b) Government to Business (G2B). Transaksi elektronik, dimana pemerintah menyediakan berbagai fasilitas informasi yang dibutuhkan bagi kalangan bisnis untuk bertransaksi dengan pemerintah. (c) Government to Government (G2G). Komunikasi dan pertukaran informasi on-line antar lembaga pemerintahan melalui basis data terintegrasi.

e-Government, jika dikelola dengan baik dapat mendatangkan mafaat yang besar bukan saja bagi pemerintah, tetapi juga bagi stakeholder lainnya, dunia usaha (bisnis) dan masyarakat sipil (civil society). Beberapa manfaat dimaksud (World Bank, 2004), adalah :  
(a) Memperbaiki kualitas pelayanan publik, terutama dalam hal efektivitas dan efisiensi berbagai bidang pemerintahan.

(b) Meningkatkan transparansi, kontrol serta akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka penerapan konsep good governance; (c) Mengurangi secara signifikan total biaya administrasi, relasi dan interaksi yang dikeluarkan pemerintah untuk aktivitas sehari-hari; (d) Memberikan peluang pemerintah untuk mendapatkan sumber pendapatan baru melalui interaksi dengan pihak yang berkepentingan.

(e) Menciptakan suatu lingkungan masyarakat baru yang dapat secara cepat dan tepat menjawab berbagai permasalahan publik maupun global; (f) Memberdayakan masyarakat sebagai mitra pemerintah dalam proses pengambilan kebijakan publik yang setara dan demokratis; (g) Memperluas partisipasi publik dimana masyarakat dimungkinkan untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan atau kebijakan pemerintah; (h) Memperbaiki produktivitas dan efisiensi birokrasi serta meningkatkan kinerja pertumbuhan ekonomi. Menurut situs [www.egov4dev.org](http://www.egov4dev.org) (2014), penerapan e-government mempunyai tiga dimensi, sebagai berikut :

(a) e-Administration.

Penerapan e-government untuk meningkatkan kinerja internal sektor pemerintah, meliputi : (a) menghemat biaya aktivitas pemerintah, (b) mengelola proses kinerja secara cepat dan akurat, (c) membangun hubungan strategis dalam lingkungan pemerintah, dan (d) menciptakan pemberdayaan. (b) e-Citizen dan e-Service. Penerapan e-government untuk membangun **hubungan dengan warga negara**, baik sebagai pemilih (voters) atau pemangku kepentingan (sumber kekuasaan negara berasal), maupun sebagai penerima jasa pelayanan pemerintah, meliputi : (a) berbicara dengan warga tentang program dan kebijakan pemerintah, (b) mendengarkan keluhan warga untuk meningkatkan efektivitas program pemerintah, dan (c) meningkatkan kualitas pelayanan publik. (c) e-Society.

Penerapan e-government untuk membangun hubungan antar lembaga-lembaga pemerintah dan lembaga-lembaga lainnya seperti lembaga swasta, lembaga non-profit dan organisasi masyarakat, meliputi: (a) bekerjasama dengan lebih baik dengan pihak swasta, (b) mengembangkan komunitas, dan (c) membangun hubungan kemitraan. Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) dalam studinya mengenai Indek Pengembangan e-Government telah membuat instrumen pengukuran tahapan pengembangan e-Government (Unpan, 2014), sebagai berikut: (a) Kehadiran informasi on-line, dengan indikator tersedianya website, warnet, dan lain-lain.

(b) Memperkuat pengembangan, dengan indikator tersedianya portal web, Sms text, mobile portal, dan warnet.

(c) Pengembangan lanjutan menuju komunikasi dua arah secara interaktif, dengan indikator tersedianya saluran terkoordinasi, seperti web portal, sms text, mobile application, mobile portal dan lain-lain. (d) Pengembangan sudah terkoneksi, ditandai dengan tersedianya saluran komunikasi yang terintegrasi.

2) Mobile Government (m-Government) Pemerintahan Berjalan (mobile government) atau m-Gov termasuk konsep yang sudah relatif lama dikembangkan oleh para ahli, namun di Indonesia istilah tersebut masih terasa asing dalam diskursus publik. Hal ini berbeda dengan e-Government yang sudah sangat populer selama dua dasawarsa terakhir. Namun bagi negara- negara lain, seperti Jepang, Korea, India, Turki, Filipina, dll, istilah m-Government bukan lagi hanya sebagai sebuah konsep kajian, tetapi dapat diaplikasikan dalam penyelenggaraan pemerintahan sehari-hari.

M-Government pertama kalinya diprakarsai Ibrahim Kushchu pada laboratorium Mobile Government atau disingkat "mGovLab" di Jepang. Saat ini mGovLab telah bertransformasi menjadi Mobile Government Consorsium Int dengan situs "www.mgovernment.org. Secara konseptual mobile Government didefinisikan sebagai strategi dan pelaksanaan dengan memanfaatkan semua jenis jaringan nirkabel (wireless networks) dan mobile technology, layanan, aplikasi dan perangkat untuk meningkatkan manfaat bagi pihak-pihak yang terlibat dalam e-government, termasuk warga negara, bisnis dan semua unit pemerintah (Kushchu & Kuscu, 2003).

Menurut Bae (2011), m-Gov adalah pemanfaatan teknologi komunikasi berbasis wireless technology dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan dalam pengiriman

layanan dan informasi kepada warga dan perusahaan. Jadi, m-Gov tidak mengganti e-Gov, tetapi menambahkan e-Gov dengan teknologi berjalan (mobile technologies), seperti Handphone, Personal Digital Assistant, Wi-Fi, dan mobile networks. 3. Konsep Media Sosial (Social Media) Istilah Media Sosial (Social Media) sudah menjadi kosa kata dalam perbincangan sehari-hari.

Data pengguna media sosial, terutama facebook dan twitter membuktikan bahwa Indonesia mempunyai potensi luar biasa dalam pemanfaatan teknologi informasi berbasis internet. Melihat potensi ini, tidak salah pula, CEO Facebook Mark Zuckerberg dan CEO Twitter Dick Costolo secara khusus datang menemui Presiden dan Wapres memanfaatkan potensi yang sangat besar tersebut. Secara konseptual, terdapat beragam definisi tentang media sosial (social media).

Banyaknya definisi ini, menggambarkan betapa sulitnya membuat pengertian yang utuh tentang media sosial, karena luasnya spektrum dan perkembangannya yang demikian pesat. Haidi Cohen (2011) dalam blog pribadinya berjudul "Social Media Definitions" menemukan paling tidak ada 30 definisi media sosial. Definisi konsep media sosial yang sering dikutip dalam perbincangan publik adalah definisi yang dikemukakan Kaplan dan Haenlein dalam tulisannya berjudul Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media yang dimuat dalam Horizons Bisnis (2010), mendefinisikan media sosial sebagai sebuah kelompok aplikasi berbasis internet yang dibangun di atas dasar ideologi dan teknologi Web 2.0, yang memungkinkan penciptaan dan pertukaran konten antar pengguna.

Perkembangan media sosial dengan berbagai jenis aplikasinya merupakan cara baru dalam berkomunikasi, berinteraksi dan berkolaborasi

melibatkan komunitas global dan tidak mengenal waktu dan tempat, ras, bahasa dan negara. Perkembangan media sosial ini telah diantisipasi pemerintah, dengan menerbitkan Permenpan-RB Nomor 83 Tahun 2012 tentang Pedoman Pemanfaatan Media Sosial Instansi Pemerintah, menyebutkan fungsi medsos dalam pelayanan publik, adalah : (a) menyebarluaskan informasi pemerintah agar menjangkau masyarakat, (b) membangun peran aparatur negara dan masyarakat melalui media sosial, (c) sarana sosialisasi tentang strategi, program dan kebijakan pemerintah, (d) membangun interaksi antara pemerintah dan masyarakat, dan (e) meningkatkan kesadaran dan peran serta masyarakat terhadap kebijakan dan program pemerintah. 4.

Konsep Kepemimpinan Era Digital (Digital Leadership) Menurut Sondang P. Siagian (2010), kepemimpinan (leadership) adalah inti dari manajemen. Kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber dan alat-alat bagi organisasi. Bahkan, sukses tidaknya organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung dari cara-cara memimpin yang diterapkan oleh pemimpin tersebut.

Setiap pemimpin mempunyai gaya atau karakteristik yang berbeda dalam kepemimpinannya, yang dapat dibagi menjadi beberapa tipe, yaitu : (a) tipe demokratis, (b) tipe militeristik, (c) tipe otokratik, (d) tipe paternalistik, dan (e) tipe kharismatik. Dikemukakan lebih lanjut bahwa ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki oleh pemimpin, terdiri dari : (a) pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, dan orientasi masa depan, (b) sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, (c) keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif dan

(d) kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

Konsep, tipe dan ciri-ciri ideal kepemimpinan bukanlah sesuatu yang statis, tetapi akan terus menerus mengalami perubahan beriringan dengan gelombang perubahan yang didorong oleh revolusi teknologi informasi dan komunikasi yang disebut dengan era digital. Era digital menuntut pemimpin terus menerus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan mengakses data dan informasi kapanpun, dimanapun, dan oleh siapapun. Randall P.

White, Philip Hodgson dan Stuart Crainer dalam bukunya *The Future of Leadership* (1997:25-26) menggambarkan perubahan kepemimpinan pada era gelombang perubahan (era digital) dengan menyatakan bahwa dunia sedang berubah, cara-cara lama dalam melakukan berbagai hal sedang diganti, diperbaiki, dan kadang-kadang benar-benar dirusak, dikesampingkan ketika dunia terus melaju.

Inilah dunia gelombang dimana kita harus berubah untuk bertahan, dimana kita harus mengembangkan diri untuk bisa maju, dan berlawanan dalam azas, dimana tindakan perubahan meningkatkan bahwa kita tidak akan bertahan. Kepemimpinan bukanlah statis, kepemimpinan bersifat aktif dan terus menerus berubah secara konstan. Faktor-faktor yang mendorong perubahan kepemimpinan adalah : (a) masa depan akan berbeda dengan masa lalu secara radikal, (b) kepemimpinan menjadi hal yang mendasar, dan (c) kecepatan dalam mengambil keputusan semakin meningkat.

Guno Tri Tjahjoko dalam tulisannya "Digital Leadership : Kebutuhan Masa Depan" (2011) menyebutkan bahwa dalam era digital tidak cukup menterjemahkan kepemimpinan dalam konsep manajemen konvensional, karena kepemimpinan adalah kapasitas untuk memengaruhi orang lain melakukan sesuatu yang kita kehendaki. Oleh karena itu, diperlukan

pendekatan cara pikir baru untuk menjawab kebutuhan jaman.

Konsep kepemimpinan pada era digital disebut digital leadership yang didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin memengaruhi orang lain melalui teknologi informasi. Definisi ini berbeda dengan definisi manajemen yang memosisikan leadership sebagai bagian actualizing, karena untuk memengaruhi orang lain melalui teknologi informasi tidak diperlukan aturan yang rigid atau kaku. Pakar teknologi informasi Indonesia Betti S.

Alisjahbana (2011) dikutip Guno menyebutkan paling tidak ada 5 (lima) ciri kepemimpinan digital (digital leadership), sebagai berikut : Pertama, mobile and collaborative workplace. Artinya seorang pemimpin tidak terikat dengan lokasi kerja di kantor, namun dengan piranti canggih seperti tablet komputer atau smartphone dia bisa melakukan aktifitas tanpa harus diawasi atau tergantung dengan manajemen kantor. Kedua, anywhere and anytime connectivity.

Pemimpin bisa ada dimana saja, baik di dalam kota, luar kota atau luar negeri sekalipun, namun dia mampu bekerja tanpa bergantung pada lokasi. Kata kunci kepemimpinan masa depan adalah selalu terkoneksi (always connected), sehingga mampu memengaruhi dan mengarahkan anak buah. Ketiga, portability of device. Kepemimpinan fleksibel dan mampu menerobos sekat-sekat atau kebuntuan. Dia mampu membuat inovasi dan terobosan baru.

Dia mampu berpikir visioner dan out of the box, sehingga dapat berkompetisi dan beradaptasi dalam perubahan yang sedemikian cepat. Keempat, collaboration across distances and organization . Mampu bekerja tanpa dibatasi oleh jarak dan tempat. Artinya, bisa bekerja dimana saja dengan beberapa perusahaan atau organisasi sekaligus dalam waktu yang bersamaan.

Artinya kepemimpinan masa depan akan semakin

kompleks, namun semakin efektif. Kelima, stay touch and get more done. Kepemimpinan di era digital semakin praktis tidak rumit, sekali sentuh, banyak hal yang didapat dan dikerjakan. Artinya kepemimpinan semakin canggih dengan piranti yang canggih untuk memengaruhi orang melalui informasi, sekali sentuh maka banyak hal yang didapat atau dikerjakan.

5. Konsep Pelayanan Samsat Dan Administrasi Perpajakan Berbasis Mobile Technology Berbagai studi membuktikan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dapat mempercepat tercapainya tujuan reformasi birokrasi secara signifikan.

Kantor Bersama Samsat Jawa Timur merupakan salah satu dari sedikit lembaga pemerintah dibidang pelayanan publik dan pengelola administrasi pajak kendaraan bermotor yang sudah mengembangkan teknologi informasi. Namun demikian, dalam kenyataannya pengembangan teknologi tersebut belum sepenuhnya mampu menjawab tuntutan masyarakat pada era digital.

Oleh karena itu, masih diperlukan pengembangan lanjutan menyesuaikan dengan kemajuan teknologi terkini, mobile technology. Konsep penerapan mobile technology dalam sistem pelayanan Samsat dan administrasi perpajakan mempunyai dua dimensi, sebagai berikut : Pertama, dimensi Pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor, adalah penyelenggaraan pelayanan pajak kendaraan bermotor berbasis teknologi informasi dengan pengintegrasian sistem jaringan dan aplikasi program pajak kendaraan bermotor yang sudah dilaksanakan pada Kantor Bersama Samsat (Samsat Induk) dan layanan unggulan Samsat dengan website ([www.dipendajatim.go.id](http://www.dipendajatim.go.id) dan [www.samsatjatim.go.id](http://www.samsatjatim.go.id)), surat elektronik (electronic mail/E-Mail), Short Message System (SMS), dan media sosial.

Kedua, dimensi administrasi perpajakan adalah pengelolaan administrasi pajak kendaraan bermotor dengan merubah tata kelola administrasi yang berbasis kertas (paper-based) menjadi berbasis elektronik/digital (paperless). Dimensi administrasi pajak kendaraan bermotor disini dibagi menjadi dua kategori, yaitu : (a) administrasi pajak kendaraan bermotor yang berhubungan langsung dengan wajib pajak ( front office), dan (b) administrasi pajak kendaraan bermotor bersifat internal (back office).

ASI BIROKRASI KENDARAAN ADMINISTRASI AYANAN PAJAK BERMOTOR OBILE  
TECHNOLOGY

## BAB 10 REFORMASI ADMINISTRASI PELAYANAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR 1.

Hubungan Reformasi Administrasi Pelayanan Di Samsat Dengan Reformasi Administrasi Perpajakan Jika dibaca sepintas, seakan-akan kedua istilah yang sama-sama menggunakan kata "reformasi administrasi" ini menimbulkan kebingungan (compused), atau bahkan mendua (ambiguous).

Bukankah administrasi pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor juga merupakan bagian dari reformasi administrasi pelayanan di Samsat ?. Oleh karena itu, sebelum membahas lebih lanjut tentang reformasi administrasi perpajakan (tax administration reform), perlu terlebih dahulu dijelaskan perbedaan dan hubungannya.

Sebagaimana telah disinggung pada pembahasan sebelumnya bahwa Kantor Bersama Samsat adalah lembaga penyelenggara administrasi pelayanan publik dengan konsep satu atap, terdiri dari tiga instansi/ lembaga yang mempunyai wewenang berbeda. Kepolisian dibidang administrasi registrasi dan identifikasi kendaraan. PT. Jasa Raharaja dibidang administrasi pembayaran SWDKLLJ. Dinas Pendapatan dibidang administrasi penetapan dan pembayaran PKB/BBNKB.

Sistem administrasi

pelayanan semua mengacu pada SKBer 1999, sebagaimana diubah terakhir dengan Perpres 5/2015. Pada sisi yang lain, ketiga instansi dalam Samsat mempunyai instansi induk yang mengelola administrasinya **mengacu pada peraturan perundangan** yang berbeda dengan Samsat.

Kepolisian berpedoman pada : (a) UU No **22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas Jalan dan Angkutan**, dan (b) Peraturan Kapolri (Perkap) **Nomor 5 Tahun 2012 tentang Registrasi dan Identifikasi Kendaraan Bermotor**. PT. Jasa Raharja berpedoman pada UU No **33 Tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan**, berikut petunjuk pelaksanaannya. Sedangkan, Dipenda Jawa Timur berpedoman pada beberapa peraturan, meliputi : (a) **UU Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah**, (b) Peraturan Pemerintah No.

**91 Tahun 2010**, (c) Perda **Provinsi Jawa Timur Nomor 9 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah**, dan (d) Pergub Jawa Timur Nomor 116 tahun 2010 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Perda **Jawa Timur Nomor 9 Tahun 2010 Tentang Pajak Daerah**. Dengan demikian, perbedaan dan hubungannya **dapat dijelaskan sebagai berikut** : Reformasi administrasi pelayanan di Samsat adalah reformasi yang berkaitan dengan sistem administrasi pelayanan (termasuk administrasi penetapan dan pembayaran PKB/BBNKB) dalam ruang lingkup lembaga **pelayanan Kantor Bersama Samsat** termasuk Layanan Unggulan Samsat sebagai pintu terdepan melayani masyarakat ( front office).

Sedangkan, reformasi administrasi pelayanan PKB/BBNKB adalah reformasi administrasi pelayanan yang menjadi wewenang instansi induknya, **dalam hal ini adalah** UPT Dipenda dengan **mengacu pada peraturan perundangan** perpajakan.

Jadi, pengertian reformasi **administrasi pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor** (tax administration reform) lebih spesifik dan bersifat fungsional dibanding reformasi administrasi pelayanan di Samsat (public service reform), karena berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi pokok administrasi perpajakan dan keuangan daerah (keuangan negara).

Fungsi-fungsi pokok administrasi perpajakan dimaksud meliputi : (a) pendaftaran dan pendataan objek pajak, (b) penetapan, (c) pembayaran, (d) penagihan, (e) pembukuan (registering), (f) pelaporan (reporting), (g) akuntansi (accounting), (h) pemeriksaan (auditing), dan (i) penganggaran (budgeting). Jika fungsi-fungsi pokok administrasi perpajakan dikaitkan dengan administrasi pelayanan pada Samsat, hubungannya dapat diperjelas, sebagai berikut: Pertama, reformasi administrasi **pelayanan pada Kantor Bersama Samsat** dan Layanan Unggulan Samsat berkaitan dengan reformasi menyangkut fungsi pokok administrasi perpajakan, meliputi : pendaftaran dan pendataan, penetapan, dan pembayaran PKB/BBNKB.

Kedua, reformasi **administrasi pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor** diluar ketiga fungsi tersebut dilaksanakan di Kantor **Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan** (UPTD), meliputi : penagihan, pembukuan (registering), pelaporan (reporting), akuntansi (accounting), pemeriksaan (auditing), dan penganggaran (budgeting). Dari perspektif Dipenda administrasi PKB/BBNKB pada Samsat adalah sub sistem dari seluruh fungsi administrasi perpajakan yang menjadi wewenang Dipenda.

Artinya, reformasi administrasi pelayanan Samsat **merupakan bagian dari reformasi administrasi pelayanan perpajakan**. **Pembahasan di atas dapat** diringkas, seperti Gambar 3.

\_ Gambar 3. Hubungan Reformasi Administrasi Pelayanan Samsat Dan Reformasi Administrasi Perpajakan (Pajak Kendaraan Bermotor)

2.

Hubungan Kelembagaan, Tugas Pokok Dan Tanggungjawab Gambar 2. memberikan informasi bahwa administrasi pelayanan **di Kantor Bersama Samsat** hanya berkaitan dengan pendaftaran dan pendataan, penetapan, dan pembayaran PKB/BBNKB. Sedangkan, pelaksanaan fungsi- fungsi administrasi perpajakan lainnya (penagihan, pembukuan, pelaporan dan pemeriksaan) berada di UPTD, termasuk juga jenis-jenis pajak lainnya selain PKB/BBNKB yang menjadi kewenangan Dipenda Provinsi Jawa Timur.

Jika dilihat keterkaitan hubungan secara kelembagaan berdasarkan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab pelaksana fungsi administrasi perpajakan di Samsat dan UPTD, seperti pada Gambar 4.

\_ Gambar 4. Hubungan tupokwasjab antara unit pelaksana administrasi dan pelayanan Samsat dan UPTD.

Gambar 3 memperlihatkan hubungan secara kelembagaan antara unit-unit pelayanan pada Kantor Bersama Samsat dengan Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD).

UPTD dipimpin Kepala UPTD yang secara fungsional (fungsi administrasi dan pelayanan) membawahi Administrator Pelayanan (Adpel), dan secara struktural membawahi Unit Kerja di UPTD. Kepala UPTD bertanggungjawab mengkoordinasikan, monitoring dan evaluasi seluruh kegiatan administrasi pelayanan perpajakan agar dapat berjalan dengan baik, baik di UPTD maupun Kantor Bersama Samsat.

Administrator Pelayanan (Adpel) bertanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan seluruh fungsi-fungsi administrasi pelayanan dilingkungan Kantor Bersama Samsat dan Layanan Unggulan Samsat. Sedangkan, Unit Kerja di UPTD menjalankan fungsi-fungsi pokok administrasi perpajakan dan pelayanan, termasuk Samsat. Dengan demikian, UPTD menjadi pusat pengelolaan administrasi perpajakan dan pelayanan untuk wilayah kerjanya masing-masing. 3.

Hubungan Koordinasi Dan Sinergi Antar Pelaksana Operasional Dalam menjalankan fungsi administrasi dan pelayanan PKB/BBNKB pada Kantor Bersama Samsat, Administrator Pelayanan menduduki peran yang sangat strategis. Secara vertikal bertanggungjawab Kepada Kepala UPTD sebagai atasan langsung, sedangkan secara horizontal berkoordinasi dan bersinergi dengan pihak-pihak terkait dalam Unit/Pokja pelayanan Kantor Bersama Samsat (Kepolisian, PT. Jasa Raharja) serta dengan Unit Kerja UPTD.

Hubungan koordinasi dan sinergi antar pelaksana operasional administrasi pelayanan dalam Kantor Bersama Samsat dan Unit Kerja di UPTD, seperti Gambar 3.

Gambar 4. Hubungan **koordinasi dan sinergi antar** pelaksana operasional administrasi pelayanan dalam Kantor Bersama Samsat dan Unit Kerja UPTD. \_ Gambar 5. Hubungan tupokwasjab antara unit pelaksana administrasi dan pelayanan Samsat dan UPTD.

4.

Hubungan Reformasi Administrasi Pelayanan, Reformasi Administrasi Perpajakan Dan Reformasi Keuangan Daerah. Dinas Pendapatan Provinsi merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dilingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur mempunyai tugas pokok dan tanggungjawab dibidang pemungutan pajak daerah yang menjadi kewenangan pemerintah provinsi sebagaimana diamanatkan UU Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Pajak Daerah yang dipungut oleh Dipenda merupakan sumber utama penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Jawa Timur. Dari persepektif ini, Dipenda Provinsi Jawa Timur pada dasarnya mengemban tiga fungsi penting. Pertama, fungsi instrumental, sebagai pelaksana pemungutan sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), terutama dari sektor Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Kedua, fungsi penganggaran keuangan (budgeter), sebagai penyangga kesinambungan sumber-sumber penerimaan keuangan daerah dalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Jawa Timur. Ketiga, fungsi pelayanan kepada masyarakat (public service), karena pemungutan pajak daerah berhubungan langsung dengan masyarakat (wajib pajak) melalui unit-unit administrasi pelayanan Kantor Bersama Samsat (Samsat induk) dan Layanan Unggulan Samsat dibawah koordinasi dan pengendalian Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) sebagai perwakilan Dinas Pendapatan Provinsi di diseluruh Kabupaten/Kota di Jawa Timur.

Dengan fungsinya itu, maka pengelolaan administrasi perpajakan sebagai sumber penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga berkaitan langsung dengan reformasi keuangan daerah. Reformasi keuangan daerah menyangkut tiga hal pokok, sebagai berikut :

Pertama, reformasi sistem pembiayaan (financing reform), berkaitan dengan perubahan kewenangan daerah dalam pemanfaatan dana perimbangan keuangan (DAU, DAK, DBH), dan penyerahan sumber pendapatan Negara kepada daerah, termasuk juga pajak daerah, retribusi daerah, hasil kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah (hibah, dana darurat, dan dana penyesuaian).

Kedua, reformasi sistem penganggaran (budgeting reform), berkaitan dengan penyatuan anggaran negara yang tadinya dibagi dalam dua kelompok, yaitu anggaran rutin dan anggaran pembangunan, serta menghilangkan anggaran non-bujeter. Contoh anggaran non-bujeter adalah pungutan liar penerimaan non pajak diatur dan dikumpulkan sendiri instansi bersangkutan tanpa mengacu pada UU PNB (Penerimaan Negara Bukan Pajak).

Ketiga, reformasi sistem akuntansi (accounting reform), berkaitan dengan perubahan sistem akuntansi dari sistem tata buku tunggal (single entry system) menjadi sistem tata buku berpasangan (double entry system), perubahan basis akuntansi dari basis kas (cash basis) menjadi basis akrual (accrual basis). Reformasi akuntansi merupakan salah satu agenda penting dari reformasi manajemen keuangan daerah.

Pengaplikasian pencatatan transaksi dengan sistem double entry ditujukan untuk menghasilkan laporan keuangan yang lebih mudah untuk dilakukan audit (auditable) dan pelacakan (traceable) antara bukti transaksi, dan keberadaan kekayaan, utang dan ekuitas organisasi. Adapun hubungan administrasi perpajakan dengan ketiga reformasi tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut : Pertama, dalam UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara pada Pasal 31 menyebutkan Gubernur/Bupati/Walikota harus membuat pertanggung jawaban pelaksanaan APBD dalam bentuk laporan

keuangan yang telah diaudit oleh BPK (Badan Pemeriksa Keuangan). Laporan keuangan, terdiri atas Laporan Realisasi APBD, Neraca, Laporan Arus Kas dan Catatan atas Laporan Keuangan.

Laporan keuangan tersebut dihasilkan dari penerapan Sistem Akuntansi Pemerintah (SAP), yang selanjutnya menghasilkan Sistem Informasi Akuntansi Keuangan Daerah (SIAKD) yang terintegrasi dengan sistem-sistem lain dalam manajemen keuangan daerah. Kedua, dalam UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara pada Pasal 51 ayat (2) menyebutkan bahwa Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) selaku Pengguna Anggaran harus menyelenggarakan akuntansi atas transaksi keuangan, aset, utang, dan ekuitas dana, termasuk transaksi pendapatan dan belanja, yang berada dalam tanggung jawabnya. Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pemerintah (SAP) diatur dalam Permendagri Nomor 64 Tahun 2013.

Dengan demikian, pelaksanaan reformasi administrasi pelayanan Samsat dan reformasi administrasi perpajakan sesungguhnya mempunyai keterkaitan dengan reformasi dalam konteks yang lebih luas, yaitu reformasi keuangan daerah. Atau dengan pengertian lain, reformasi administrasi pelayanan dan administrasi perpajakan merupakan bagian integral dari pelaksanaan reformasi keuangan daerah.

Oleh karena itu, reformasi administrasi pelayanan dan reformasi administrasi perpajakan harus pula dihubungkan dengan reformasi keuangan daerah. Hubungan tersebut dapat diringkas, seperti Gambar 5.

\_ Gambar 6 Hubungan reformasi administrasi pelayanan, reformasi administrasi perpajakan dan reformasi keuangan daerah

## BAB 11 PERMASALAHAN PENGELOLAAN ADMINISTRASI PERPAJAKAN 1.

Kompleksitas Pengelolaan Administrasi Perpajakan Tata kelola administrasi Pajak Kendaraan Bermotor sebagai salah satu jenis pajak daerah yang dipungut oleh Pemerintah Provinsi mengacu pada ketentuan pengelolaan administrasi perpajakan pada umumnya. Peraturan pemungutan pajak daerah terbaru adalah UU Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah tetapi masih sangat konvensional, hampir tidak berbeda dengan peraturan sebelum era reformasi. Semua peraturan menganut sistem administrasi berbasis kertas (paper-based).

Hal ini bisa dilihat dari seluruh fungsi-fungsi pendataan, penetapan, pembayaran, penagihan, pembukuan (registering), pelaporan (reporting), akuntansi (accounting) dan pemeriksaan (auditing). Fungsi- fungsi tersebut hampir semua berbunyi "surat". Untuk memudahkan memahami pengelolaan administrasi perpajakan berbasis surat (paper-based) dapat dibagi 3 kelompok, sebagai berikut : Pertama, administrasi perpajakan yang berkaitan dengan fungsi pendataan dan penetapan pajak, meliputi : Surat Pemberitahuan Kewajiban

Pemilik Kendaraan Bermotor (SPKPKB), dan Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD), Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (STPD).

Kedua, administrasi perpajakan yang berkaitan dengan fungsi penagihan pajak, meliputi : Surat Tagihan Pajak Daerah (STPD), Surat Peringatan Pertama (SP 1), Surat Peringatan Kedua (SP 2) dan Surat Paksa. Ketiga, administrasi perpajakan yang berkaitan dengan pembukuan (registering), pelaporan (reporting), akuntansi (accounting), pemeriksaan (auditing) dan lain-lainnya yang bersifat internal, meliputi : laporan harian, bulanan, triwulan, dan tahunan yang berkaitan dengan pendataan objek pajak, penetapan pajak, pembayaran pajak, penagihan pajak, tunggakan pajak (piutang pajak), pencairan tunggakan pajak, keringanan pajak atau penghapusan pajak, realisasi penerimaan pajak, dan sistem akuntansi berbasis akrual (accrual basis) serta perhitungan kinerja.

Persoalan pengelolaan administrasi perpajakan berbasis kertas di atas, semakin rumit dan kompleks ketika dikaitkan dengan sistem dan prosedur penerbitan dari surat-surat perpajakan tersebut yang juga tidak kalah rumitnya. Sebagai contoh, untuk penerbitan Surat Pemberitahuan Kewajiban Pemilik Kendaraan Bermotor (SPKPKB) sampai dengan penerbitan Surat Paksa harus berdasarkan pada batas waktu (tanggal) yang berbeda secara tepat, seperti Gambar 7.

\_ Gambar 7 Mekanisme penerbitan surat tagihan pajak daerah dari SPKPKB sampai Surat Peringatan Kedua (SP-2) Penjelasan Gambar: 1. SPKPKB diterbitkan 14 (empat belas hari) sebelum jatuh tempo pajak kendaraan bermotor. 2. SKPD diterbitkan 1 (satu) hari setelah jatuh tempo kendaraan bermotor tidak melakukan pendaftaran. 3.

STPD diterbitkan 30 (tiga puluh) hari setelah diterbitkan SKPD, pajak yang terutang tidak atau kurang dibayar dan ditagih dengan STPD ditambah sanksi administrasi berupa bunga sebesar 2% perbulan sejak pajak terutang paling lama 15 (lima belas) bulan. 4. Surat Peringatan Pertama (SP 1). Setelah 14 (empat belas) hari STPD diterbitkan, diterbitkan Surat Peringatan Pertama. 5. Surat Peringatan kedua (SP 2).

Setelah 21 (dua puluh satu) hari Surat Peringatan Pertama tidak dibayar, diterbitkan Surat Peringatan Kedua.

6. Penagihan dengan Surat Paksa. Pajak yang terutang berdasarkan SKPD, STPD, SKPDKB, SKPDKBT, Surat Keputusan Pembetulan, Surat Keputusan Keberatan dan Putusan Banding yang tidak atau kurang dibayar oleh Wajib Pajak pada waktunya dapat ditagih dengan Surat Paksa.

Mekanisme penerbitan surat tagihan pajak daerah dari SKPKB sampai dengan Surat Sita, seperti Gambar 8. \_ Gambar 8. Mekanisme penerbitan surat tagihan pajak daerah dari SPKPKB sampai dengan Surat Sita Kompleksitas pengelolaan administrasi perpajakan berbasis kertas, bukan hanya menyangkut jumlah surat yang harus diterbitkan dalam rentang waktu tertentu dengan jumlah yang banyak, tetapi juga berkaitan dengan bentuk suratnya (blanko/formulir) berupa lembaran kertas sebagaimana diamanatkan dalam paraturan perundang-undangan perpajakan.

Meskipun proses pencetakannya menggunakan teknologi komputer, tetapi kegiatan ini membutuhkan tenaga, waktu, biaya dan tempat. Berkaitan dengan

permasalahan ini dikemukakan beberapa informan berikut. • Totok Soewarto (Wawancara, 14 Mei 2016) : "Terhadap penetapan SKPD, sebenarnya tidak perlu dicetak, dapat berupa virtual, masyarakat hanya perlu tanda terima pembayaran yang berupa Notice pajak.

Artinya semuanya tersebut sudah termasuk database apabila masyarakat membutuhkan dengan memenuhi persyaratan maka dapat dilakukan pencetakan, dikarenakan sifatnya official maka masyarakat harus melakukan permintaan terlebih dahulu. Terhadap Konsep Pergub NJKB, dengan dasar Perda yang berbunyi penetapan NJKB berpedoman pada Permendagri, supaya tidak menyalahi peraturan perundang-undangan yang dikarenakan hal tersebut sifatnya korupsi maka harus ada klausul tambahan yang menyatakan apabila ada kekurangan pajak maka harus ada penetapan SKPD Kurang, apabila ada kelebihan pajak harus ada pengembalian dalam kompensasi.

Apabila klausul tambahan tersebut tidak ditampilkan dalam pergub tersebut maka dapat dikatakan sebagai tindak korupsi, kelebihan yang diterima negara pun juga dikatakan sebagai korupsi terhadap masyarakat". • Kepala UPTD Surabaya Utara (Wawancara, 25 Januari 2016) : "Sampai dengan saat ini pada Surabaya Utara masih terdapat pengelolaan surat/berkas/dokumen yang dilakukan secara manual (berbasis kertas), kedepan perlu adanya proses perubahan (pada kurun waktu tertentu) untuk memulai penataan administrasi berbasis IT, misal pengiriman surat perpajakan melalui WA, SMS, e-mail, dan lain-lain".

• Kepala seksi Pendataan dan Penetapan UPT Malang Selatan, Galuh Astriwulan (Wawancara, 6 Januari 2016) : "Dalam rangka merubah sistem administrasi perpajakan berbasis kertas

menjadi berbasis elektronik dibutuhkan beberapa tahapan sebagai berikut: (a) melakukan identifikasi surat/berkas/dokumen manual yang akan dielektronikan, (b) menentukan skala prioritas mana yang mendesak yang harus didahulukan, (c) menyiapkan aplikasi yang akan digunakan untuk elektronisasi, (d) melatih SDM yang akan menangani masalah tersebut, dan (e) menentukan target, waktu kapan elektrinisasi itu diselesaikan dan siap digunakan untuk pelayanan pada masyarakat” Fungsi administrasi perpajakan juga erat kaitannya dengan tata kelola administrasi lainnya seperti surat menyurat, disposisi, nota dinas dan lain-lain yang sampai saat ini masih berbasis kertas. Idealnya, hal tersebut sudah mulai dikurangi diganti dengan sistem digital (paperless).

- Administrator Pelayanan Surabaya Utara (Wawancara, 20 Januari 2016) : “Administrasi surat-menyurat terkait dengan dua hal, yaitu legalitas dan efisiensi. Bantuknya bermacam-macam, seperti disposisi, nota dinas, surat pemberitahuan, dan lain sebagainya. Dokumen- dokumen tersebut selain berfungsi sebagai sarana komunikasi antar personal, unit, juga berfungsi sebagai bukti formal kegiatan yang dapat dipertanggungjawabkan (aspek legalitas). Di sisi lain, pengelolaan dan pengarsipan dokumen sering menjadi permasalahan yang cukup menyita waktu dan tenaga.

Lalu lintas dokumen dapat berkembang menjadi sangat besar sehingga memerlukan suatu sistem pengagendaan dan pengarsipan yang juga semakin besar (aspek efisiensi). Karena itu perlu dibangun suatu sistem untuk pengelolaan dan pengarsipan surat yang berupa aplikasi berbasis web, sehingga proses administrasi di buat paperless-work system”.

- Jurnalis Harian SURYA Mujib Anwar (Wawancara, 17 Mei 2016) : "Proses surat menyurat dan layanan berkas maupun dokumen yang awalnya manual, semuanya bisa diubah menjadi serba elektronik, asal ada dan telah disiapkan tools atau alatnya. Terpenting, ada komitmen dari semua petugas dan pejabat di semua jenjang". 2. Self Assessment System Versus Official Assessment System Kompleksitas pengelolaan administrasi perpajakan berbasis surat (kertas) sebagaimana disebutkan di atas, jika dicermati lebih mendalam faktor penyebabnya bersumber dari sistem pengenaan pajak daerah, yang menganut Official Assessment System.

Sistem pengenaan pajak ini memberi kewenangan kepada pemerintah menentukan besarnya pajak terhutang, dan hutang pajak timbul setelah diterbitkannya Surat-surat Ketetapan Pajak. Sistem ini mempoisiskan wajib pajak bersifat pasif, karena yang aktif adalah pemerintah sebagai pemungut pajak, dalam hal ini adalah Dipenda Jatim. Sistem ini membawa implikasi yang luas, berupa semakin beratnya beban tugas dan tanggungjawab pemerintah dalam pengelolaan fungsi- fungsi administrasi perpajakan dan pelayanan, seperti menghitung dan menetapkan besarnya pajak terhutang, menerbitkan surat-surat pemberitahuan dan tagihan pajak, menagih pajak-pajak yang terhutang, membukukan dan melaporkan.

Hal ini berbeda dengan Self Assessment System yang memberi kewenangan kepada Wajib Pajak untuk menghitung sendiri pajaknya yang terhutang, sehingga beban tugas dan tanggungjawab pemerintah jauh lebih mudah dan ringan, seperti halnya pajak-pajak yang dipungut pemerintah pusat. Jadi, sepanjang sistem pemungutan pajak masih menganut Official Assessment System, maka pengelolaan administrasi

pajak masih sangat rumit dan kompleks, membutuhkan tenaga, waktu dan biaya lebih banyak. 3.

Kesenjangan Pengembangan TI Antara Samsat Dengan UPTD Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa pengembangan teknologi informasi di lingkungan Kantor Bersama Samsat dan Layanan Unggulan Samsat mengalami kemajuan yang sangat pesat. Kondisi tersebut, sangat berbeda jika dibandingkan dengan pengembangan teknologi informasi di lingkungan Kantor UPTD sebagai pusat pengelolaan seluruh fungsi-fungsi pokok administrasi perpajakan.

Akibatnya, terjadi kesenjangan (gap) yang semakin melebar antara pengembangan teknologi informasi di Kantor Bersama Samsat dengan pengembangan teknologi di Kantor UPTD yang nota bene adalah instansi induk pelaksana administrasi perpajakan di Samsat. Kondisi tersebut disebabkan beberapa faktor : (a) prioritas kebijakan pengembangan inovasi pelayanan diarahkan pada Kantor Bersama Samsat dan layanan unggulan Samsat, karena dianggap berhadapan langsung dengan masyarakat ( front office), sementara pelaksanaan fungsi-fungsi pokok administrasi perpajakan di lingkungan UPTD dianggap sebagai unsur pendukung administrasi dan pelayanan (back office), sehingga pengembangannya dianggap belum mendesak seperti Samsat, (b) Kantor Bersama Samsat terdiri dari tiga instansi (Kepolisian, Dipenda dan Jasa Raharja), sehingga mempunyai sumber daya (resources) jauh lebih banyak, terutama untuk melahirkan ide-ide atau gagasan-gagasan inovatif, sementara di lingkungan UPTD sumber daya yang dimiliki sangat terbatas, (c) masih kuatnya anggapan bahwa antara Kantor Samsat dan Kantor UPTD adalah bagian atau sistem yang berbeda, karena tupokwasjabnya yang berbeda.

Secara kelembagaan, pandangan tersebut memang tidak salah.

Tetapi jika **dilihat dari pendekatan sistem** (by system), sesungguhnya keduanya hanya dibatasi ruang dalam pengertian fisik gedung/kantor, karena pengelolaan fungsi-fungsi pokok administrasi perpajakan yang dikelola UPTD sejatinya menggunakan sumber data yang sama (database) kendaraan bermotor yang selalu terupdate setiap saat secara real time.

Jadi, dari pendekatan kesisteman berbasis teknologi informasi, antara Samsat dan UPTD dapat diintegrasikan dengan berbagi database (database sharing) yang sama untuk melaksanakan tupokwasjab berbeda-beda. Untuk membedakan tupokwasjab tersebut, by system teknologi sangat mungkin dilakukan dengan sistem pengamanan (security system), seperti dikemukakan Totok Soewarto (Wawancara, 14 Mei 2016) : "Security Sistem sangat krusial dalam pengembagan pelayanan memanfaatkan teknologi informasi.

Kalau database dapat disusun dan diverifikasi dan divalidasi, maka seluruh apapun perkembangan kemudian pasti bisa dapat teratasi".

ASI BIROKRASI KENDARAAN ADMINISTRASI AYANAN PAJAK BERMOTOR OBILE  
TECHNOLOGY

BAB 12 PROSES REFORMASI ADMINISTRASI PKB BERBASIS TEKNOLOGI INFORMASI 1. Tahap Awal Komputerisasi (Personal Computer) Meruntut sejarahnya, pengelolaan administrasi perpajakan yang menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi Jawa berpedoman pada "Manual Pendapatan Daerah" atau disingkat "MAPENDA". Mapenda mengacu pada peraturan pemungutan pajak daerah, seperti UU Nomor 11 Drt/1957 dan UU No 12 Drt/1957.

Di Jawa Timur Pajak Kendaraan Bermotor dipungut sejak tahun 1962 bersamaan dengan lahirnya lembaga Dinas Pendapatan Daerah yang berfungsi melaksanakan pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah yang menjadi kewenangan pemerintah provinsi. Sebelum berdiri kantor Dinas Pajak Daerah melalui SK Gubernur Nomor Des/451/G/28/Drh tanggal 28 Maret 1962, Pemerintah Provinsi Jatim membentuk Urusan Pajak pada Bagian Penghasilan Daerah Setda Tingkat I Jawa Timur (Dipenda Jatim, 2012).

Mapenda mengatur tata cara pengelolaan administrasi untuk semua jenis pungutan, meliputi pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan lain-lain yang menjadi kewenangan Dipenda Jawa Timur. Pada awalnya

pengelolaan administrasi pajak kendaraan bermotor masih dikerjakan secara manual dengan media kertas. Semua surat/dokumen dan laporan perpajakan dikerjakan menggunakan mesin tik, sedangkan media untuk hitung-menghitung menggunakan cash register atau kalkulator.

Seiring dengan dimulainya era komputerisasi **pelayanan Kantor Bersama Samsat** pada tahun 1990, pengelolaan administrasi perpajakan di UPTD dan Kantor Pusat mulai menggunakan Personal Computer (PC) dengan menggunakan paket program aplikasi berbasis Disk Operating System (DOS), seperti wordstar, lotus dan quatro. Paket program wordstar dipergunakan untuk mengganti mesin tik dalam urusan pembuatan surat menyurat.

Paket program lotus dan quatro dipergunakan mengganti mesin tik untuk pembuatan laporan hitung menghitung, sekaligus mengurangi pemakaian cash register dan kalkulator. **Penggunaan komputer saat itu** hanya berfungsi menyalin administrasi perpajakan berupa surat, dokumen dan laporan ke dalam PC untuk mengganti fungsi **mesin tik, cash register** dan kalkulator.

Beberapa karakteristik penggunaan teknologi era ini, adalah : (a) pemanfaatan teknologi sangat terbatas, baik jumlah komputer (PC) yang dipergunakan, **sumber daya manusia yang** mengoperasikan maupun volume data yang diproses (diolah), (b) fungsi teknologi komputer hanya mengganti fungsi **mesin tik, cash register** dan kalkulator, sehingga tidak mempunyai **nilai tambah (value added)** dalam **meningkatkan efektivitas dan efisiensi** kerja, (c) manfaat penting penggunaan komputer adalah mendorong **perubahan pola pikir dan** tata kerja dalam pemanfaatan teknologi dibidang administrasi perpajakan.

Pada saat bersamaan timbul kekhawatiran sebagian pegawai komputer akan menimbulkan pengangguran semu.

2. Pengembangan Komputerisasi (Local Area Network) Kemajuan teknologi komputer pada pertengahan 1990-an dibidang **perangkat keras (hardware) maupun perangkat lunak (software)** berkembang cukup pesat.

Misalnya, dari aspek perangkat keras (hardware) telah berkembang teknologi jaringan komputer yang disebut Local Area Network (LAN), yaitu teknologi yang bisa menggabungkan beberapa unit PC menjadi sistem komputer terintegrasi sehingga memungkinkan untuk **berbagi data (data sharing)**. Dari aspek perangkat lunak berkembang teknologi berbasis Windows dengan berbagai fasilitas berupa operating system, paket program (seperti words, excel, power point, dll), bahasa pemrograman (seperti Dbase, Foxbase, Clipper, Pascal, dll), dan database (SQL, Oracle, dll) yang semakin memudahkan para pengguna membuat program aplikasi komputer.

Perkembangan teknologi komputer tersebut dimanfaatkan **untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi** dalam pengelolaan administrasi perpajakan di seluruh UPTD dan Kantor Dinas. Dengan menggunakan kemajuan teknologi tersebut, maka sistem kerja di UPTD yang sebelumnya terpisah-pisah antara satu bagian/seksie dengan bagian lainnya dapat terintegrasi dalam keterpaduan data dan informasi.

Input data yang sebelumnya dilakukan secara berulang oleh bagian/seksie yang berbeda terhadap data yang sama (double entry) dapat dihilangkan. Kondisi di atas dipermudah, karena pengembangan program aplikasi komputer telah dilakukan secara mandiri oleh programmer Dipenda (Pengolahan Data Elektronik). Pada era ini pula, sebagian dokumen/surat dan laporan dapat di proses dengan sistem komputer, seperti penerbitan Surat Pemberitahuan Pajak Kendaraan Bermotor (Super-PKB) sebagai informasi untuk jatuh tempo pajak, **Surat Keterangan Fiskal (SKF)** sebagai prasyarat untuk mutasi kendaraan, serta berbagai laporan lainnya.

Meskipun

sudah mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, tetapi semua out-put dari proses komputerisasi tersebut masih dalam bentuk kertas (paper-based). Memasuki era tahun 2000-an, perkembangan teknologi komunikasi berbasis satelit berkembang pesat yang mendorong berkembangnya mobile technology. Kondisi tersebut dimanfaatkan untuk mengintegrasikan LAN menjadi WAN (Wide Area Network) atau lebih dikenal dengan istilah "Samsat Link", yaitu pengintegrasian sistem komputer LAN yang ada di Kantor UPTD, Kantor Bersama Samsat dan Kantor Dinas, sehingga integrasi/ sinkronisasi data dan informasi yang sebelumnya secara manual (disket atau flasdisk) dapat ditingkatkan secara on-line.

Pada era ini, pemanfaatan teknologi di lingkungan Dipenda semakin meluas, ketergantungan terhadap teknologi semakin meningkat, proses pengolahan data dan informasi semakin cepat dan mudah. Namun demikian, semua out-put masih juga dalam bentuk kertas, dan penyampaian informasi kepada wajib pajak masih dilakukan secara manual oleh petugas.

Oleh karena itu, era ini bisa disebut "komputerisasi administrasi perpajakan berbasis kertas". Beberapa karakteristik penggunaan teknologi pada era 1990-an dan 2000-an: (a) meningkatnya intensitas pemanfaatan teknologi komputer dalam proses pengelolaan administrasi perpajakan, baik jumlah komputer, kehandalan sistem jaringan, maupun program aplikasi dan database, (b) sebagian besar fungsi-fungsi yang menangani administrasi perpajakan (Seksi/Bagian) di UPTD dan Samsat telah terhubung dengan jaringan komputer yang terintegrasi dengan menggunakan database yang sama, (c) meningkatnya kepercayaan pegawai akan penggunaan komputer dalam setiap proses dan tahapan administrasi perpajakan.

Bersamaan dengan itu pula, dilakukan penyederhaan proses penetapan pajak dan pembayaran pajak, yang sebelumnya melalui dua

tahapan menjadi satu tahapan. Demikian juga dengan penetapan bunga dan denda pajak serta pemberian kohir pajak dapat dilakukan secara otomatis, sebelumnya dilakukan secara manual dengan melihat "buku manual tabel tarif pajak" dan "buku manual tabel kohir", dan (d) para pegawai mulai terbiasa dengan budaya kerja baru menggunakan komputer, sehingga ketergantungan terhadap komputer meningkat. Artinya, jika terjadi kesalahan atau kerusakan sistem komputer, maka tugas atau pekerjaan tidak bisa lagi kembali ke sistem manual.

3. Diskresi Kebijakan Administrasi Berbasis Elektronik Memasuki tahun 2010-an pengembangan inovasi layanan Samsat berbasis teknologi informasi berjalan pesat, membawa implikasi luas terhadap pengelolaan administrasi perpajakan di UPTD dan Dipenda (Kantor Pusat).

Sehingga, pengelolaan administrasi berbasis kertas (paper- based) dianggap sudah tidak relevan dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat. Oleh karena itu, muncul gagasan melakukan terobosan (inovasi) dibidang administrasi perpajakan dengan menggunakan media elektronik, seperti Short Message System (SMS), Electronic Mail (E-Mail) dan berbagai aplikasi media sosial (social media) berbasis internet, seperti Facebook, Twitter, dan Youtube.

Pemanfaatan teknologi informasi dibidang administrasi perpajakan ini disebut beberapa istilah, seperti administrasi perpajakan elektronik, digitalisasi administrasi perpajakan, dan otomatisasi administrasi perpajakan. Semua istilah tersebut mengacu pada pengertian yang sama. Namun tidak berbeda dengan pengembangan inovasi layanan Samsat, persoalan utama untuk mewujudkan gagasan digitalisasi administrasi perpajakan adalah belum adanya payung hukum.

Untuk itu

dilakukan diskresi kebijakan dengan menerbitkan beberapa peraturan, sebagai berikut:  
1) Pergub Jawa Timur Nomor 40 Tahun 2014 tentang **Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor Melalui Anjungan Transaksi Mesin Samsat**. 2) Pergub Jawa Timur Nomor 37 tahun 2015 **tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Nomor 116 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Perda Provinsi Jawa Timur Nomor 9 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah**.

Dalam Perda tersebut menyebutkan bahwa "keputusan **berbentuk elektronik adalah keputusan yang dibuat atau disampaikan dengan menggunakan atau memanfaatkan media elektronik**". 3) Peraturan Kepala Dinas Pendapatan **Provinsi Jawa Timur No 21486 Tahun 2015 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di Jawa Timur**. 4) Keputusan Kadipenda Jatim No.

536 Tahun 2015 tentang Pembentukan Tim Penataan Sistem Administrasi Pajak Daerah Berbasis TI. 5) Surat Kepala Dinas Pendapatan **Provinsi Jawa Timur Nomor 970/21582/120.22/2015** perihal Pendataan dan Perekaman Data Nomor telpon/HP dan e-mail. 6) Surat Kepala Dinas Pendapatan **Provinsi Jawa Timur Nomor 970/22627/120.22/2015** perihal Uji Coba Penyampaian SPKPKB Secara Elektronik (e-SPPKB).

Pelaksanaan administrasi perpajakan elektronik atau digitalisasi administrasi perpajakan dimulai sejak bulan Juli 2015, dengan melakukan

perekaman data no telp/hp dan e-mail ke dalam database sistem komputer Samsat seluruh Jawa Timur. Bersamaan dengan itu, dilakukan perubahan dan penyederhanaan jenis, bentuk, format, fungsi dan tata cara pengiriman dan/atau penerimaan dalam bentuk file-file elektronik, berupa teks, gambar, audio dan video, sehingga meminimalkan penggunaan kertas, kecuali dalam kondisi-kondisi tertentu yang membutuhkan laporan dalam bentuk kertas, termasuk jika dibutuhkan untuk pembuktian fisik.

Dengan menggunakan media dan file-file elektronik tersebut diharapkan penyampaian informasi dan kebijakan yang berkaitan dengan perpajakan kepada wajib pajak dan sistem informasi manajemen dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat, tepat, mudah dan efisien, tanpa terkendala ruang dan waktu, serta tidak melibatkan banyak petugas dan dengan biaya yang lebih efisien.

Diskresi kebijakan telah membuka ruang yang lebih luas untuk melakukan terobosan dalam pengelolaan administrasi perpajakan, menyangkut format/bentuk/jenis surat dan laporan serba kertas menjadi format/bentuk/jenis surat dan laporan elektronik/digital, perubahan sistem pengiriman dan pengarsipan file elektronik, membangun sistem berbasis aplikasi digital, mengintegrasikan sub-sub sistem pengelolaan administrasi yang terpisah-pisah, sehingga memungkinkan berbagi data dan informasi tanpa melakukan double entry.

Perkembangan regulasi pengelolaan fungsi- fungsi administrasi perpajakan berbasis teknologi informasi sebelum dan sesudah era reformasi secara ringkas, seperti Gambar 9.

\_ Gambar 9. Perkembangan regulasi pengelolaan administrasi perpajakan berbasis teknologi teknologi (sebelum dan sesudah era reformasi)

4. Produk Reformasi Administrasi Perpajakan Berbasis IT 1) Perekaman data telpon/hp dan e-mail.

Meskipun sudah agak terlambat dibanding dengan pengembangan dilingkungan Samsat, keberanian pimpinan mengambil diskresi kebijakan dalam pengembangan administrasi perpajakan berbasis elektronik menandai perubahan paradigma baru pengelolaan administrasi perpajakan. Hal yang utama dalam pelaksanaan administrasi perpajakan elektronik adalah sumber data.

Sumber data utama selain identitas wajib pajak yang sudah terekam ke dalam database kendaraan bermotor adalah nomor telpon/HP dan e-mail. Oleh karena itu, perekaman nomor telpon/HP dan e-mail menjadi prioritas utama. Perekaman ini dimulai sejak bulan Juli 2015. Hasilnya sampai Desember 2015, seperti pada Tabel 2. Tabel 2.

Rekap Perekaman No Telp/HP dan e-mail seluruh Jawa Timur Periode Juli 2015 - Desember 2015 Sumber : Dipenda Jatim (2015) NO \_ UPTD \_Jumlah \_ Keterangan \_ \_ \_  
\_No Telp/HP \_e-Mail \_ \_1 \_SURABAYA BARAT \_89,445 \_113 \_ \_2 \_SURABAYA TIMUR  
\_99,266 \_1 \_ \_3 \_SURABAYA UTARA \_48,388 \_300 \_ \_4 \_SURABAYA SELATAN \_69,839  
\_ - \_ \_5 \_GRESIK \_84,543 \_2 \_ \_6 \_SIDOARJO \_152,821 \_13 \_ \_7 \_MOJOKERTO \_97,960  
\_ - \_ \_8 \_JOMBANG \_60,880 \_6 \_ \_9 \_BOJONEGORO \_69,276 \_- \_ \_ \_

10\_LAMONGAN\_59,509\_- \_\_\_11\_TUBAN\_107,931\_- \_\_\_12\_MADIUN\_81,315\_- \_\_\_  
\_13\_NGAWI\_56,020\_- \_\_\_14\_MAGETAN\_46,586\_1 \_\_\_15\_PONOROGO\_80,555\_2\_  
\_16\_PACITAN\_20,937\_- \_\_\_17\_KEDIRI\_145,873\_2 \_\_\_18\_BLITAR\_141,276\_- \_\_\_19  
\_TULUNGAGUNG\_113,590\_1 \_\_\_20\_TRENGGALEK\_35,345\_2 \_\_\_21\_NGANJUK  
\_53,640\_3 \_\_\_22\_MALANG KOTA\_43,666\_2 \_\_\_23\_MALANG UTARA\_39,990\_32 \_\_\_  
\_24\_MALANG SELATAN\_89,173\_1 \_\_\_25\_PASURUAN\_105,254\_90 \_\_\_26  
\_PROBOLINGGO\_92,106\_3 \_\_\_27\_LUMAJANG\_97,967\_- \_\_\_28\_JEMBER\_103,750\_5  
\_\_\_29\_BONDOWOSO\_17,553\_- \_\_\_30\_SITUBONDO\_15,886\_- \_\_\_31  
\_BANYUWANGI\_95,129\_15 \_\_\_32\_PAMEKASAN\_69,333\_- \_\_\_33\_SAMPANG\_26,506  
\_8 \_\_\_34\_BANGKALAN\_20,549\_- \_\_\_35\_SUMENEP\_43,806\_- \_\_\_JUMLAH\_2,557,923  
\_602 \_\_\_ 2) Aplikasi SPKPKB Elektronik (e-SPKPKB).

e-SPKPKB merupakan produk inovasi baru dalam pengembangan administrasi  
perpajakan elektronik (digitalisasi

administrasi perpajakan). Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa aplikasi ini baru dalam tahapan uji coba, bersamaan dengan pelaksanaan perekaman data nomor telpon/HP dan e-mail, yang sampai bulan Desember 2015 masih 16,32% dari jumlah data objek kendaraan bermotor seluruh Jawa Timur.

Media elektronik yang dipergunakan untuk menjalankan aplikasi e-SPKPKB adalah Short Message System (SMS) yang disebut dengan istilah "SMS-Push". Secara konseptual SMS-Push dapat didefinisikan sebagai suatu aplikasi layanan informasi administrasi perpajakan, khususnya informasi tentang jatuh tempo pajak kendaraan bermotor dengan menggunakan media elektronik (SMS).

Oleh karena masih dalam tahap uji coba, maka inovasi ini masih bisa dikembangkan dan disempurnakan lebih lanjut mencari bentuknya paling ideal sesuai kemajuan teknologi. Penerapan aplikasi e-SPKPKB diharapkan menjadi momentum yang menandai perubahan paradigma pengelolaan administrasi perpajakan dari sistem serba manual dan berbasis kertas menjadi sistem serba elektronik berbasis aplikasi (digital).

3) Aplikasi SMS-SIP Aplikasi "Samsat Menyapa Selalu Ingat Pajak" (SMS-SIP) merupakan varian SMS-Push dengan beberapa penyempurnaan dan pengembangan dari model awalnya. Tema inovasi layanan baru ini disebut "Samsat Dalam Genggaman" (KB. Samsat Sidorajo, 2015). SMS-IP merupakan pembaharuan atau modifikasi dalam penyampaian informasi dan komunikasi melalui SMS-Push dan Website dengan menggunakan smartphone.

Jika dilihat dari konsepnya, aplikasi SMS-SIP lebih maju dibanding dengan SMS-Push, karena tambahan beberapa fungsi

administrasi perpajakan serta fungsi registrasi dan identifikasi ranmor. Beberapa fungsi tambahan tersebut, dapat dilihat dari tambahan fitur- fitur dalam aplikasi SMS-SIP, meliputi : (a) alat pengingat bagi pemilik kendaraan bermotor agar membayar pajak kendaraan bermotor sebelum jatuh tempo, sehingga terbebas dari sanksi administrasi berupa bunga atau kenaikan pajak, (b) membantu Wajib Pajak mendapatkan informasi tentang layanan yang lengkap, tanpa harus terikat ruang dan waktu serta memperlancar pelayanan dan peningkatan infrastruktur informasi STNK.

Pengembangan aplikasi SMS-SIP, meliputi : (a) informasi tentang jatuh tempo Pajak (e-SPKPKB), (b) informasi tentang kebijakan pemerintah berkaitan dengan Pajak Kendaraan Bermotor, seperti kebijakan pembebasan (pemutihan pajak), (c) informasi tentang penyelesaian TNKB dan STNK berdasarkan bulan masa pajak, tanggal masa pajak, dan kecamatan, (d) informasi tentang lokasi dan jadwal semua jenis layanan Samsat, dan (e) informasi tentang Penagihan Pajak (SKPD, STPD, SP 1, SP 2).

Tampilan fitur aplikasi layanan SMS-SIP, seperti Gambar 10.

\_ Gambar 10. Tampilan fitur Aplikasi Layanan SMS-SIP Aplikasi SMS-SIP bisa dikembangkan di Samsat dan UPTD Sidoarjo dapat dikembangkan dan direplikasi untuk seluruh Jawa Timur, dengan syarat semua data no telp/HP dan e-mail sudah terekam ke dalam database kendaraan bermotor.

Kelemahan aplikasi ini berkaitan dengan akurasi data No HP/Telp dan e-mail yang di record dan sistem updating-nya. 4) Aplikasi Layanan Informasi Melalui Media Sosial. Pesatnya perkembangan teknologi bergerak (mobile technology) berbasis internet, terutama smartphone dikalangan masyarakat dewasa ini telah memacu pertumbuhan pengguna aplikasi media sosial.

Hasil survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII)

mengungkapkan jumlah pengguna internet di Indonesia telah mencapai 88 juta orang hingga akhir tahun 2014. Sebagian besar pengguna internet adalah untuk mengakses berbagai aplikasi media sosial, seperti Facebook, Twitter, Instagram, Youtube serta aplikasi chatting lainnya.

Media sosial sebagai media informasi dan komunikasi merupakan sarana yang tepat untuk membangkitkan partisipasi dan mobilisasi masyarakat dalam berbagai aspek pemerintahan, termasuk penyelenggaraan pelayanan publik. Hasil studi di berbagai belahan dunia telah membuktikan bahwa media sosial sangat signifikan mengubah interaksi pemerintah dengan warga untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas serta mempercepat arus informasi dan komunikasi antara pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan dengan warga masyarakat.

Peluang tersebut dimanfaatkan oleh sebagian UPTD dan Samsat sebagai sarana penyampaian informasi mengenai pelayanan Samsat dan sosialisasi kebijakan kepada masyarakat. Meskipun pemanfaatan media sosial masih terbatas, berdasarkan inisiatif dan kreativitas UPTD dan Samsat, karena belum ada kebijakan yang mengatur penggunaannya, tetapi kecenderungan pemanfaatannya semakin meningkat.

Berkaitan dengan pemanfaatan media sosial dalam penyelenggaraan administrasi perpajakan dan pelayanan dikemukakan informan berikut ini, • Kepala Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Bobby Soemiarsono (Wawancara, 16 Mei 2016) : "Kita harus secara cerdas menyikapi keberadaan berbagai media sosial tersebut, media sosial itu memiliki punya suatu masa yang pada saatnya akan berganti, dulu kita kenal Facebook, kemudian BBM, berkembang lagi Line, Instagram dan WA yang masih banyak dimininati, itu semua ada masanya.

Yang harus kita sikapi jangan

sampai kita terlambat mengambil sikap, artinya kalau sekarang sudah musimnya WA, jangan gunakan media yang tidak terlalu diminati masyarakat. Bagaimana kita cerdas melihat dan cepat menangkap perubahan tersebut dan kita harus pandai memilih” • Kepala UPTD Surabaya Selatan (Wawancara, 5 Januari 2016) : “Penerapan pemanfaatan teknologi informasi yang menggunakan internet dengan media sosialnya antara lain: Face book, Line, BBM, WhatAPP, Twiter, Youtube, SMS, Twitter dll pada KB.Samsat saat ini sangat tepat karena hal-hal yang sifatnya informasi/sosialisasi dengan menggunakan media itu sangat mudah dimanfaatkan oleh semua orang pada waktu kapanpun dan tempat dimanapun, karena sifatnya sosialisasi/Informasi” • Administrator Pelayanan Surabaya Barat (Wawancara, 15 Januari 2016) : “Seiring makin meningkatnya teknologi informasi dalam hal ini sosial media, maka semakin memudahkan fungsi sosialisasi, produk samsat sangat beragam dan media sosial membawa dampak kemudian di pandang dari aspek manapun. Dengan konsekuensi harus membuka diri dan merangkul masyarakat wajib pajak”.

- Kepala Seksi Penagihan UPTD Surabaya Utara (Wawancara, 15 Januari, 2016) : “Memanfaatkan sarana media sosial untuk melakukan sosialisasi dan menjadi ikatan emosional antara wajib pajak dengan fiskus diharapkan masyarakat lebih “aware” terhadap pajak dan menjadi wajib pajak yang taat membayar pajak”. Pemanfaatan media sosial dilingkungan UPTD dan Samsat Jawa Timur **sampai saat ini masih** terbatas, meskipun hampir semua sudah

memiliki akun media sosial, terutama facebook, seperti Tabel 3. Tabel 3. Daftar Akun Yang Menggunakan Media Sosial Facebook NO\_Acount Facebook\_Hyperlink \_\_ 1 \_ Dipenda Prov Jatim \_https://www.facebook.com/dinas.

pendapatan \_\_ 2 \_ Samsat Lumajang \_https://www.facebook.com/samsat.lumajang \_\_3 \_Samsat Nganjuk \_https://www.facebook.com/upt.nganjuk \_\_ 4 \_ Samsat Bondowoso \_https://www.facebook.com/profile.php?id=100010475102198 \_\_ 5 \_ Samsat (Samsat Mojokerto) \_https://www.facebook.com/profile.php?id=100010392428346 \_\_ 6 \_ Samsat Banyuwangi \_https://www.facebook.com/samsat.banyuwangi \_\_ 7 \_ Samsat Malang Kota \_https://www.facebook.com/profile.

php?id=100010411691655 \_\_ 8 \_ Samsat Kota Batu \_https://www.facebook.com/profile.php?id=100010357481574 \_\_ 9 \_ Samsat Bangil Pasuruan \_https://www.facebook.com/profile.php?id=100010334296228 \_\_ 10 \_ Samsat Gresik \_https://www.facebook.com/diyah.sung-kono \_\_ 11 \_ Samsat Jombang \_https://www.facebook.com/samsat.jombang \_\_ 12 \_ Samsat Karangploso \_https://www.facebook.com/samsat.karangploso \_\_ 13 \_ Samsat Kediri Kota \_https://www.facebook.com/samsat.

kedirikota \_\_ 14 \_ Samsat Kraksaan \_https://www.facebook.com/profile.php?id=100010324112607 \_\_

15 \_ Samsat Madiun Kota \_<https://www.facebook.com/profile.php?id=100010193419348> \_\_ 16 \_ Samsat Manyar \_<https://www.facebook.com/profile.php?id=100010475821783> \_\_ 17 \_ Samsat Pacitan \_<https://www.facebook.com/profile.php?id=100010394626129> \_\_ 18 \_ Samsat Pamekasan \_<https://www.facebook.com/samsat.pamekasan> \_\_ 19 \_ Samsat Ponorogo \_<https://www.facebook.com/profile.php?id=100010467667908>

\_\_ 20 \_ Samsat Probolinggo \_<https://www.facebook.com/profile.php?id=100009803865374> \_\_ 21 \_ Samsat Sampang \_<https://www.facebook.com/samsat.sampang> \_\_ 22 \_ Samsat Sidoarjo \_<https://www.facebook.com/profile.php?id=100007554076827> \_\_ 23 \_ Samsat Surabaya Barat \_<https://www.facebook.com/profile.php?id=100010151686513> \_\_ 24 \_ Samsat Surabaya Selatan \_<https://www.facebook.com/profile.php?id=100010364890117> \_\_ 25 \_ Samsat Surabaya Utara \_<https://www.facebook.com/profile.php?id=100009025004515>

\_\_ 26 \_ Samsat Talangagung \_<https://www.facebook.com/samsat.talangagung> \_\_ 27 \_ Samsat Tulungagung \_<https://www.facebook.com/profile.php?id=100010408567365> \_\_ 28 \_ Samsat Karangploso Malang \_<https://www.facebook.com/profile.php?id=100010419796713> \_\_ 29 \_ Samsat Pasuruan \_<https://www.facebook.com/samsat.pasuruan> \_\_ 30 \_ Samsat Gresik \_<https://www.facebook.com/samsat.gresik> \_\_ Sumber : Dipenda Jatim (2015)

Daftar akun Twitter dan Youtube relatif sedikit, seperti Tabel 4. Tabel 4.

Daftar Akun **Yang Menggunakan Media Sosial** Twitter Dan Youtube NO \_Account  
Twitter \_Hyperlink \_ \_1 \_Dipenda Prov Jatim \_<https://twitter.com/dipendajatim> \_ \_2  
\_Samsat SurabayaUtara \_<https://twitter.com/SamsatSbyUtara> \_ \_3 \_Samsat Banyuwangi  
\_<https://twitter.com/SamsatBwi> \_ \_4 \_Samsat Madiun (Kab)  
\_<https://twitter.com/samsatmadiun> \_ \_Account Youtube \_HYPERLINK \_ \_1 \_ Dipenda  
Prov Jatim \_<https://www.youtube.com/channel/UC4B0UtqOMabzSYXW7GwbxAQ> \_ \_2 \_  
Samsat Surabaya Utara \_[https://www.youtube.com/channel/UC2UoUi-  
J2tEZ6xxoO0kp-ukQ](https://www.youtube.com/channel/UC2UoUi-J2tEZ6xxoO0kp-ukQ) \_ \_ **Tampilan laman media sosial** (facebook, twitter & instagram)  
UPTD dan Samsat Jatim, seperti Gambar 5.9.

\_ Gambar 11.

Tampilan laman media sosial UPTD dan Samsat Jawa Timur Tabel 3 dan 4 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar Kantor Bersama Samsat dan UPTD Jawa Timur sudah memanfaatkan media sosial, paling tidak sudah memiliki akun media sosial, terutama facebook. Namun jika dicermati lebih jauh, maka pemanfaatan media sosial tersebut masih belum optimal sebagai sarana untuk penyampaian informasi, sosialisasi, edukasi dan terlebih lagi untuk membangun partisipasi dan kolaborasi masyarakat dalam rangka peningkatan kinerja pelayanan.

Jika dicermati, terdapat beberapa faktor penyebab, antara lain : Pertama, pemanfaatan media sosial masih terbatas untuk mengikuti trend kemajuan teknologi informasi yang menjadi gaya hidup masyarakat modern, termasuk lembaga pelayanan publik. Fakta ini bisa dilihat dari

frekuensi pemanfaatan media sosial setiap hari dan konten informasi yang disampaikan ke publik.

Kondisi ini bisa dipahami karena pemanfaatan media sosial sampai sekarang belum menjadi agenda kebijakan resmi, sehingga belum ada standarisasi sistem pemakaian sebagai produk layanan Samsat atau Dipenda. Pemanfaatan media sosial sekarang ini hanya berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing unit pelayanan yang bersangkutan. Namun demikian, terdapat sebagian kecil UPTD dan Samsat yang sudah cukup intensif memanfaatkan media sosial untuk mendukung sistem informasi pelayanannya yaitu UPTD dan Samsat Surabaya Utara dan Sidoarjo. Relevansi pemanfaatan media sosial untuk pelayanan Samsat dan UPTD Jawa Timur dikemukakan beberapa informan berikut.

Konsultan teknologi informasi Khairol Muklis (Wawancara, 23 Mei 2016) : "Untuk pemanfaatan media sosial di lingkungan Samsat dan UPTD Jawa Timur belum seluruhnya memakai. Masih terbatas di Samsat tertentu saja, seperti di samsat subaya utara yang ada fanspage. Sebenarnya di medsos kita bisa berbagi informasi yang bisa kita sharing ke masyarakat, contoh pemutihan kalau memang ada, kedua misal berapa tarif yang sebenarnya berlaku, sama dasar2 nilai jual kendaraan yang memang perlu contoh-contoh.

Misal kendaraan umum ada dilampirkan saja, misal pajak tahun ini berapa, toh kita juga mempunyai statistik jumlah kendaraan yg banyak dimasyarakat, itu bisa kita share informasi besaran pajaknya". • Wajib Pajak beralamat di Jalan Mojopahit Sidoarjo Dian Irawan (Wawancara, 23 Mei 2016) : "Lebih informatif lebih bagus, apalagi kalau menggunakan aplikasi.

Karena kadang-kadang orang lupa tentang masa pajaknya. Tentang pemanfaatan media sosial menurut saya lebih baik menggunakan

WA dari Facebook, karena setiap orang sangat mudah membuat akun facebook. Tetapi kalau akun WA yang didaftarkan itu melekat pada nomor Hp-nya”.

Kedua, oleh karena pemanfaatan media sosial masih belum menjadi produk layanan inovatif Samsat dan UPTD, maka aplikasi ini belum terintegrasi dan terkoneksi dengan sistem teknologi informasi yang ada. Kondisi ini sangat berbeda bila dibandingkan dengan sistem informasi yang dimiliki oleh Ditjen Pajak **Kementerian Keuangan Republik Indonesia** yang sudah membangun sistem informasi pelayanan menggunakan aplikasi media sosial **yang terintegrasi dengan sistem** aplikasi administrasi dan pelayanan perpajakan.

Memperhatikan kecenderungan masyarakat **yang menggunakan media sosial semakin meningkat dari tahun ke** tahun, maka peluang ini dapat dimanfaatkan oleh Samsat dan Dipenda (UPTD) untuk menambah fitur-fitur layanan informasi baru yang dirancang secara terintegrasi dan terkoneksi dengan inovasi-inovasi pelayanan Samsat maupun UPTD yang sudah ada.

Pemanfaatan media sosial dan media elektronik lainnya merupakan kebutuhan untuk merespons tuntutan masyarakat era digital seperti sekarang yang cenderung memanfaatkan media elektronik dalam kehidupan berinteraksi, bersosialisasi dan berkolaborasi. Persoalannya, bagaimana memanfaatkan media sosial tersebut agar dapat bermanfaat secara optimal untuk mendukung sistem informasi administrasi dan pelayanan Samsat maupun UPTD.

Media sosial berkembang ke arah yang semakin tidak terbatas, setiap tahun bermunculan aplikasi media sosial baru **yang menawarkan berbagai kemudahan** dan fasilitas yang lebih canggih dan lebih murah. Beberapa tahun yang lalu, BBM, SMS dan e-mail adalah media yang dianggap paling efisien dan efektif untuk berkomunikasi dan berinteraksi, tetapi memasuki tahun 2014, sudah muncul aplikasi WhatsApp (WA) dan

Line yang menawarkan berbagai kecanggihan dengan harga yang bersaing.

Pilihan mana media sosial yang dipergunakan sepenuhnya berada ditangan pengguna, dikemukakan beberapa informan berikut ini. • Kepala Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Bobby Soemiarsono (Wawancara, 16 Mei 2016). "Kita harus secara cerdas menyikapi keberadaan berbagai media sosial tersebut, media sosial itu memiliki punya suatu masa yang pada saatnya akan berganti, dulu kita kenal Facebook, kemudian BBM, berkembang lagi Line, Instagram dan WA yang masih banyak dimininati, itu semua ada masanya.

Yang harus kita sikapi jangan sampai kita terlambat mengambil sikap, artinya kalau sekarang sudah musimnya WA, jangan gunakan media yang tidak terlalu diminati masyarakat. Bagaimana kita cerdas melihat dan cepat menangkap perubahan tersebut dan kita harus pandai memilih" • Konsultan teknologi informasi Khairol Muklis (Wawancara, 23 Mei 2016) "Yang pertama yang harus diperhatikan adalah tentang privasi data kendaraan, jadi yang tidak boleh sembarang dibuka adalah plat nomor termasuk alamat rumah dan nomor rangka nomor mesin, jadi karena itu sangat rawan sekali dilapangan memang hal-hal tertentu harus difilter tidak semuanya bisa kita serahkan kemasyarakat, dan data-data yang bisa kita bagi ke masyarakat adakah yang sifatnya umum. Contoh pemutihan kapan, waktu pelaksanaan kapan, titik- titik lokasi layanan unggulan.

Karena apapun ini berupa aset apalagi nomor BPKB bisa di agunkan ini sangat rawan sekali kalau sampai terbuka kemasyarakat, jadi data ini harus dipastikan bahwa yang menerima adalah yang berhak membaca, tadi dengan adanya aplikasi yang tersendiri jadi yang terkirim yang khusus ke nomor itu, jadi

nomor itu mendapatkan data yang akurat, kan setiap aplikasi bisa login, itu sebagai dasar penerimaan data bagi yang berhak”.

- APM Toyota Auto 2000 Jakarta Antonia Tinawati (Wawancara, 20 Mei 2016): “Mestinya lebih enak, jadi masyarakat mengerti lamanya dimana. Yang penting menyampaikannya tidak menyinggung perasaan orang lain, tapi kita terbuka dengan perbaikan. Kita sudah kerja sama dengan sistem online di BPKB Polda. Jadi tidak perlu input manual, samsat tinggal tanya, butuh data apa. Oleh tim kami akan dikirim dan oleh Samsat tinggal download dan diupload ke sistem samsat.

Teknologi informasi harus benar-benar digunakan”. • Kasubdit Regident Polda Jatim AKBP Teddy Rayendra (Wawancara, 2 Juni 2016) : “Pemanfaatan media elektronik seperti media sosial menurut saya harus menjadi pilihan kedepan. Pertama manfaatkan sebagai pengawas kita, jadi sebagai fungsi pengawasan kita supaya kerja kita lebih baik lagi.

Yang kedua pemanfaatan secara elektronik benar-benar dimanfaatkan untuk lalu lintas data, sehingga tidak memperpanjang waktu dalam melayani. Kalau di jajaran Jawa Timur ini sudah luar biasa sekali, semua sumber daya yang ada benar-benar dimanfaatkan untuk kegiatan pelayanan masyarakat dalam membayar pajak. Kendalanya tidak semua masyarakat yang ada di pelosok dapat terjangkau. Pemanfaatan media elektronik ini bukan mengganti tetapi membantu.

Untuk pelosok desa tetap kita menggunakan petugas untuk menyampaikan atau dapat bekerja sama dengan perusahaan lain yang sifatnya menjual jasa untuk menyampaikan kepada masyarakat sebagai contoh PT. Pos Indonesia”.

Dengan melihat kecenderungan gaya hidup masyarakat yang hampir selalu beriringan dengan perkembangan teknologi (mobile technology).

Selain itu, Dipenda maupun Samsat kedepan ini harus dapat menangkap peluang kemajuan teknologi tersebut untuk peningkatan pelayanan. Selain itu, pengembangan kedepan berkaitan dengan berbagai pihak (stakeholders), baik antar pemerintah, dunia usaha maupun masyarakat sebagai konsekuensi dari inovasi yang sudah dan akan dilaksanakan. Pemanfaatan media sosial untuk mendukung sistem pelayanan informasi dapat dilakukan secara bertahap.

Pada tahap awal, misalnya berfungsi sebagai sarana informasi dan interaksi dengan masyarakat untuk mensosialisasikan berbagai kebijakan, jenis-jenis pelayanan yang ada, persyaratan dan mekanisme pelayanan, tempat dan waktu pelayanan, biaya pelayanan, serta berbagai hal yang berkaitan dengan administrasi dan pelayanan. Pada tahap lanjutan, bisa dikembangkan lebih canggih dengan mengintegrasikannya dengan sistem **teknologi informasi yang ada** dengan membuat aplikasi yang menyediakan berbagai fitur layanan. Artinya, tidak lagi berfungsi sebagai sarana informasi, tetapi sudah berkembang kearah partisipasi secara elektronik (e-participation). 5.

Produk aplikasi Reporting, Auditing, Akunting dan **sistem informasi keuangan daerah** berbasis elektronik. Berbagai inovasi informasi administrasi perpajakan berbasis elektronik **yang berhubungan langsung dengan** masyarakat (wajib pajak) sebagaimana telah dijelaskan di atas, diikuti juga dengan pengembangan inovasi dibidang administrasi perpajakan dan keuangan daerah.

Meskipun fungsinya lebih banyak untuk memenuhi fungsi internal organisasi, tetapi sangat strategis untuk membangun tata kelola administrasi perpajakan dan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel.

Pengelolaan administrasi perpajakan dan keuangan daerah menganut prinsip-prinsip sebagaimana diatur dalam UU No 17 Tahun 2003, yaitu : (a) akuntabilitas berorientasi hasil, (b) profesionalitas, (c) proporsionalitas, (d) keterbukaan dalam pengelolaan keuangan negara, dan (e) pemeriksaan keuangan oleh badan pemeriksa yang mandiri dan indenpenden.

Prinsip- prinsip lainnya menyangkut keterbukaan informasi publik sebagaimana di atur dalam UU Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Dalam Pasal 9 menyebutkan bahwa setiap Badan Publik wajib mengumumkan Informasi Publik secara berkala, meliputi : (a) informasi yang berkaitan dengan Badan Publik, (b) informasi mengenai kegiatan dan kinerja Badan Publik terkait, (c) informasi mengenai laporan keuangan, dan (d) informasi lain yang diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Oleh karena itu, dalam penyelenggaraan pemungutan pajak daerah sebagai bagian dari keuangan daerah harus pula taat azas dan prinsip : (a) setiap penerimaan dari Wajib Pajak yang dibayar melalui layanan Samsat seluruh Jawa Timur harus disetorkan ke Bank Jatim pada hari yang sama. Penyetoran disertai dengan bukti setoran yang tembusannya dikirim ke Biro BPKAD Jatim, Dipenda Jatim dan UPTD untuk rekonsiliasi, (b) seluruh penerimaan pajak yang telah dibayarkan Wajib Pajak harus masuk ke rekening Pemerintah Provinsi Jawa Timur sebagai pos penerimaan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), dan (c) seluruh penerimaan pajak melalui mekanisme APBD dan sudah disetujui oleh DPRD dialokasikan ke seluruh Dinas/Lembaga/Satuan Kerja untuk dipergunakan sesuai dengan program dan kegiatan kerja serta dikembalikan ke Pemda Kabupaten/Kota dalam bentuk bagi hasil.

Hubungan penerimaan pajak daerah dengan sistem penerimaan, penyetoran dan pelaporan Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta rekonsiliasi antara pihak terkait dapat diringas, seperti Gambar 12.

\_ Gambar 12 Hubungan Penerimaan Pajak Daerah Dengan Sistem Penerimaan, Penyetoran Dan Pelaporan **Pendapatan Asli Daerah (PAD)** Sedangkan sistem penerimaan dan penyetoran Pajak Kendaraan Bermotor, khusus layanan e-Samsat dan ATM Samsat, seperti Gambar 13.

\_ Gambar 13 Sistem penerimaan dan penyetoran Pajak Kendaraan Bermotor dari Layanan e-Samsat dan ATM Samsat

Penjelasan Gambar 5.11. Pihak Dipenda : 1. Petugas E-Samsat melakukan Rekonsiliasi antara jumlah/nominal transaksi Layanan E-Samsat dengan informasi jumlah / nominal transaksi pembayaran yang diberikan dari Bank 2.

BPP Non Tunai membuat STS dan Slip Setoran Bank untuk proses pemindahbukuan dari RPS Pajak dan Retribusi Daerah ke Rekening Kas Umum Daerah yang dilakukan oleh Bank Jatim Pihak Bank : 1. Petugas Bank memberi informasi jumlah/nominal transaksi pembayaran 2. Melakukan proses pelimpahan dana dari Rekening Pembayaran ke RPS Pajak dan Retribusi Daerah sesuai dengan hasil rekonsiliasi yang disepakati. 6.

Produk Aplikasi SAAP (Reporting & Auditing) Sistem Administrasi Aplikasi Pajak (SAAP) adalah suatu sistem pengelolaan administrasi perpajakan berbasis elektronik yang berfungsi sebagai sarana untuk memantau (monitoring), mengaudit, melaporkan, dan mengevaluasi pencapaian hasil (kinerja) dari kegiatan penagihan pajak dan/atau pencairan tunggakan pajak oleh petugas pajak dan lembaga (UPTD) seluruh Jawa Timur.

Sebagai suatu sistem dari rangkaian kegiatan penagihan pajak dan/atau pencairan pajak, maka pelaksanaan SAAP mengikuti tahapan-tahapan sebagaimana ketentuan perpajakan yang berlaku. Tahapan kegiatan pelaksanaan aplikasi SAAP, meliputi:

a) Petugas pajak melakukan entry data pada aplikasi SAAP yang tersedia. b) Petugas pajak melakukan dinas luar untuk menyampaikan Surat Tagihan Pajak (SPKD, STPD, SP 1, SP 2 dan Surat Paksa).

c) Petugas pajak memberikan status kendaraan berdasarkan hasil temuannya dilapangan. Status kendaraan dimaksud, meliputi : (a) masih dimiliki, (b) lapor jual), (c) hilang/rusak, dan (d) alamat tidak jelas. d) Kepala UPTD melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan petugas pajak melalui aplikasi SAAP (mingguan, bulanan dan triwulan) untuk mengukur kinerja petugas.

Rangkaian kegiatan dalam rangka pelaksanaan dari fungsi-fungsi administrasi perpajakan dilingkungan UPTD di atas, kecuali kegiatan dinas luar dilaksanakan secara online melalui jaringan komputer yang tersedia di UPTD, yang terhubung dengan jaringan komputer induk (Dipenda). Sehingga kinerja lembaga (UPTD) dapat dimonitor dari waktu ke waktu oleh pimpinan (Kadis).

Namun, jika dicermati, konsep pengembangan aplikasi SAAP ini belum sepenuhnya mencerminkan pelaksanaan untuk menjalankan fungsi-fungsi administrasi perpajakan berbasis elektronik (paperless). Karena, meskipun prosesnya sudah menggunakan aplikasi teknologi informasi, tetapi pelaksanaan kegiatannya masih banyak bersifat manual dan berbasis kertas.

Fakta tersebut bisa dilihat dari : (a) petugas masih melakukan entry data pada aplikasi SAAP, (b) petugas melakukan pencetakan surat tagihan pajak, (c) petugas melakukan dinas luar untuk menyampaikan Surat Tagihan Pajak, dan (d) petugas meneliti surat dan menandai status kepemilikannya. Dengan melihat sistem kerja aplikasi SAAP ini, dapat disimpulkan sampai saat ini pelaksanaan fungsi-fungsi administrasi perpajakan di UPTD, terutama untuk fungsi penagihan, pembuatan laporan (reporting)

dan pemeriksaan (auditing) belum dapat dikatakan berbasis elektronik (paperless).

Idealnya, jika suatu sistem sudah berbasis elektronik/digital, maka sejatinya tidak ada lagi istilah mencetak surat, mengantar surat dan menyimpan tumpukan arsip surat di lemari/gudang. Kalaupun ada surat yang harus dicetak, semata-mata bertujuan untuk pembuktian fisik dalam kasus tertentu. Pola hubungan dan sistem integrasi dalam Aplikasi SAAP dapat diringkas, seperti Gambar 14 \_ Gambar 14.

Pola Hubungan dan sistem integrasi dalam aplikasi SAAP (Reporting & Auditing)

7. Produk Aplikasi Sistem Akuntansi Pemerintah (SAP) Penerapan Sistem Akuntansi Pemerintah (SAP) berbasis akrual (accrual basis) pada pemerintah daerah didasarkan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2013.

Berdasarkan Permendagri tersebut, SAP berbasis akrual adalah sistem akuntansi yang mengakui pendapatan, beban, aset, utang, dan ekuitas dalam pelaporan finansial berbasis akrual, serta mengakui pendapatan, belanja dan pembiayaan dalam pelaporan pelaksanaan anggaran berdasarkan basis yang ditetapkan dalam APBD. Sedangkan pengertian basis akrual adalah basis akuntansi yang mengakui pengaruh transaksi dan peristiwa lainnya pada saat transaksi dan peristiwa itu terjadi, tanpa memperhatikan saat kas atau setara kas diterima/dibayar.

Penerapan SAP berbasis akrual dilingkungan Dipenda Jatim dilaksanakan dengan aplikasi teknologi informasi sehingga memungkinkan setiap penerbitan Surat Ketetapan Pajak (SKP) dan setiap transaksi pembayaran pajak yang diterima dari semua jenis layanan Samsat seluruh Jawa Timur dan disetorkan ke Bank Jatim dapat dipantau dan dikelola dengan cepat dan mudah.

Penerapan Sistem Akuntansi Pemerintah (SAP) berbasis Akrual dilingkungan Dipenda sudah merupakan kewajiban yang tidak bisa ditawar atau ditunda-tunda lagi. Karena sudah jelas diamanatkan dalam peraturan perundangan (Permendagri Nomor 64 Tahun 2013). Penerapan Sistem Akuntansi berbasis akrual bukan berdiri sendiri (terpisah), tetapi berkaitan langsung dengan fungsi-fungsi administrasi perpajakan dan keuangan daerah dalam rangka mewujudkan tata kelola keuangan daerah yang baik sebagaimana telah disebutkan sebelumnya.

Dengan demikian, penerapan aplikasi SAP dilingkungan Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur tidak dibangun dengan sistem tersendiri, tetapi dirancang (by design) dengan pendekatan sistem (by system) terintegrasi dengan database kendaraan bermotor dan sistem-sistem terkait lainnya,

terutama pelaksanaan fungsi-fungsi administrasi perpajakan, seperti data objek kendaraan bermotor, potensi pajak kendaraan bermotor, realisasi penerimaan pajak, tunggakan pajak (piutang pajak), dan pencairan tunggakan pajak.

Penerapan sistem aplikasi akuntansi pendapatan pajak berbasis akrual yang sudah dikembangkan dilingkungan Dipenda sampai dengan saat ini, dapat dijelaskan melalui beberapa Gambar dan Tabel dibawah ini. \_ Gambar 15 Diagram alur proses laporan pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor berbasis akrual dari semua layanan Samsat di UPTD per bulan

\_ Gambar 16 Diagram alur proses laporan pendapatan Pajak Kendaraan Bermotor berbasis akrual di Kantor Dinas (Dipenda) per bulan







8.

Produk Aplikasi **Sistem Informasi Keuangan Daerah** Pada tahun 2014, Dipenda Jawa Timur membuat aplikasi untuk sistem informasi manajemen perpajakan dan keuangan. Aplikasi ini pada dasarnya berfungsi untuk monitoring terhadap perkembangan kegiatan pada unit-unit pelayanan Samsat dan UPTD seluruh Jawa Timur, termasuk untuk memantau perkembangan realisasi penerimaan pajak secara online (real time).

Sistem yang dibangun adalah mengintegrasikan berbagai sumber data dan informasi dalam bentuk teks, gambar/grafik, audio dan video tentang aktivitas pelayanan dan penerimaan masing-masing unit pelayanan. Sistem monitoring ini dilakukan dalam ruangan khusus yang terdiri dari layar monitor, sehingga disebut "Operation Room Control System" (ORCS).

Gagasan membangun sistem ini sangat baik dan progresif, seperti gagasan membangun kota pintar (Smart City). Sehingga gagasan **tersebut bisa dianalogikan dengan** istilah "Smart Samsat". Persoalannya, sistem yang dibangun banyak melangkahi tahapan yang seharusnya, sebelum sampai Smart Samsat.

Tahapan yang dilewati adalah belum terbangunnya aplikasi- aplikasi elektronik berkaitan dengan fungsi-fungsi administrasi perpajakan dan keuangan. Idealnya, aplikasi-aplikasi ini harus dibangun terlebih dahulu, sebagai rangkaian sistem atau sub-sub sistem teknologi informasi yang saling berkaitan antara satu dengan lainnya.

Oleh karena itu, sistem ini masih belum dapat dikatakan sebagai sistem informasi keuangan daerah, tetapi lebih tepat diartikan sebagai sistem monitoring informasi kegiatan pelayanan.

9. Hasil reformasi administrasi perpajakan berbasis elektronik Hasil pembahasan tentang reformasi administrasi perpajakan berbasis teknologi informasi di atas dapat diringkas, seperti Gambar 17.

\_ Gambar 17.

Hasil reformasi administrasi perpajakan dan keuangan daerah berbasis teknologi informasi serta keterkaitan antar sistem

Penjelasan Gambar 5.15. Pertama, reformasi administrasi perpajakan (khususnya pajak kendaraan bermotor) berbasis elektronik telah menghasilkan beberapa regulasi (diskresi kebijakan) sebagai payung hukum pelaksanaan aplikasi administrasi perpajakan berbasis elektronik, baik yang menjadi tupokwasjab UPTD maupun tupokwasjab yang bersinggungan dengan administrasi pelayanan Samsat, yaitu : (a) perekaman data no telp/hp dan email, sebagai sumber data awal untuk membangun sistem informasi administrasi pelayanan berbasis elektronik, (b) aplikasi yang berkaitan dengan fungsi administrasi penagihan (aplikasi e-SPKPKB dan SMS-SIP), (c) aplikasi yang berkaitan dengan fungsi administrasi pelaporan dan auditing (aplikasi SAAP), (d) aplikasi PAD, aplikasi penerimaan dan penyetoran PAD, aplikasi NJKB, (e) aplikasi yang berkaitan dengan akunting (aplikasi SAP), (f) aplikasi yang berkaitan dengan fungsi administrasi sistem informasi keuangan (aplikasi ORCS), dan (g) aplikasi layanan informasi berkaitan dengan fungsi sosialisasi (aplikasi medsos : facebook, twitter dan instagram).

Kedua, semua aplikasi yang dibangun masih belum mencerminkan pelaksanaan keseluruhan fungsi administrasi perpajakan dan keuangan sebagaimana diamanatkan dalam peraturan perundangan. Bahkan sebagian masih dalam tahap awal pengembangan (tahap uji coba), seperti aplikasi e-SPKPKB, e-SMS-SIP, SAP, ORCS, dan termasuk layanan informasi menggunakan media sosial yang masih belum optimal.

Sedangkan aplikasi SAAP meskipun sudah cukup lama diaplikasikan dilingkungan UPTD namun masih diperlukan penyempurnaan lebih lanjut.

**GLOSARIUM Akuntabilitas :** Sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan (lembaga eksekutif pemerintah, lembaga legislatif parlemen dan lembaga yudikatif Kehakiman) yang mempunyai beberapa arti antara lain, hal ini sering digunakan secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat dipertanggungjawabkan **Aparatur :** yang mengatur profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja.

**Audit :** pemeriksaan dalam arti luas bermakna evaluasi terhadap suatu organisasi, sistem, proses, atau produk. Audit dilaksanakan oleh pihak yang kompeten, objektif, dan tidak memihak, yang disebut auditor. Tujuannya adalah untuk melakukan verifikasi bahwa subjek dari audit telah diselesaikan atau berjalan sesuai dengan standar, regulasi, dan praktik yang telah disetujui dan diterima **Birokrasi :** berasal dari kata bureaucracy (bahasa Inggris bureau + cracy), diartikan sebagai suatu organisasi yang memiliki rantai komando dengan bentuk piramida, di mana lebih banyak orang berada ditingkat bawah daripada tingkat atas, biasanya ditemui pada instansi yang sifatnya sipil maupun militer

Digitalisasi : (bahasa Inggris: digitizing) merupakan sebuah terminologi untuk menjelaskan proses alih media dari bentuk tercetak, audio, maupun video menjadi bentuk digital.

Digitisasi dilakukan untuk membuat arsip dokumen bentuk digital, untuk fungsi fotokopi, dan untuk membuat koleksi perpustakaan digital. Digitisasi memerlukan peralatan Diskresi : kebebasan mengambil keputusan sendiri dalam setiap situasi yang dihadapi e-government : (berasal dari kata Bahasa Inggris electronics government, juga disebut e-gov, digital government, online government atau dalam konteks tertentu transformational government) adalah penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya, urusan bisnis, serta hal-hal lain yang berkenaan dengan pemerintahan.

e-Government dapat diaplikasikan pada legislatif, yudikatif, atau administrasi publik, untuk meningkatkan efisiensi internal, menyampaikan pelayanan publik, atau proses pemerintahan yang demokratis Identifikasi : berasal dari kata Identify yang artinya meneliti, menelaah. Identifikasi adalah kegiatan yang mencari, menemukan, mengumpulkan, meneliti, mendaftarkan, mencatat data dan informasi dari "kebutuhan" lapangan.

Secara intensitas kebutuhan dapat dikategorikan (dua) macam yakni kebutuhan

terasa yang sifatnya mendesak dan kebutuhan terduga yang sifatnya tidak mendesak  
Pajak : (dari bahasa Latin taxo; "rate") adalah iuran rakyat kepada negara berdasarkan undang-undang, sehingga dapat dipaksakan, dengan tidak mendapat balas jasa secara langsung. Menurut Charles E. McLure, pajak adalah kewajiban finansial atau retribusi yang dikenakan terhadap wajib pajak (orang pribadi atau Badan) oleh Negara atau institusi yang fungsinya setara dengan negara yang digunakan untuk membiayai berbagai macam pengeluaran publik. [

Pajak dipungut berdasarkan norma-norma hukum untuk menutup biaya produksi barang dan jasa kolektif untuk mencapai kesejahteraan umum. Penolakan untuk membayar, penghindaran, atau perlawanan terhadap pajak pada umumnya termasuk pelanggaran hukum. Pajak terdiri dari pajak langsung atau pajak tidak langsung dan dapat dibayarkan dengan uang ataupun kerja yang nilainya setara.

Beberapa negara sama sekali tidak mengenakan pajak, misalnya Uni Emirat Arab. Lembaga Pemerintah yang mengelola perpajakan negara di Indonesia adalah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang merupakan salah satu direktorat jenderal yang ada di bawah naungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Restitusi : ganti kerugian; pembayaran kembali

Responsif : cepat (suka) merespons; bersifat menanggapi; tergugah hati; bersifat memberi tanggapan (tidak masa bodoh) Retribusi : pungutan uang oleh pemerintah (kota praja dan sebagainya) sebagai balas jasa Wajib Pajak : sering disingkat dengan sebutan WP adalah orang pribadi atau badan (subjek pajak) yang menurut ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan ditentukan untuk melakukan kewajiban perpajakan, termasuk pemungut pajak atau pemotong pajak tertentu. Wajib pajak bisa berupa wajib pajak orang pribadi atau wajib pajak badan.

DAFTAR INDEKS A \_administrasi perpajakan \_9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 34, 35, \_  
\_\_36, 37, 38, 39, 41, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 94, \_\_\_95, 97, 99, 101, 103, 105, 106, 107,  
109, 110, \_\_\_113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, \_\_\_123, 124, 125, 127, 128,  
129, 130, 132, 142, \_\_\_143, 146, 147, 149, 150, 155, 156, 158 \_\_akuntabilitas \_43, 60,  
65, 73, 81, 82, 87, 132, 143 \_\_aparatur \_64, 65, 70, 91 \_\_audit \_14, 16, 19, 106 \_\_B  
\_birokrasi \_1, 2, 3, 4, 5, 7, 33, 36, 49, 50, 51, 52, 53, 54, \_\_\_55, 69, 70, 71, 72, 78, 84, 87,  
94 \_\_birokrasi publik \_1, 2, 3, 4, 5, 49, 50, 54, 55, 56, 59, 69, 72 \_\_D \_database \_19, 31,  
113, 117, 121, 122, 125, 127, 131, 149 \_\_digitalisasi \_12, 26, 85, 123, 124, 128 \_\_  
\_dinamika \_4, 49, 55 \_\_diskresi \_2, 4, 123, 124, 125, 127 \_\_E \_e-Government \_23, 24, 25,  
26, 27, 28, 29, 31, 42, 43, 44, 45, \_\_\_46, 47, 84, 85, 86, 87, 88, 89 \_\_ekspektasi \_41, 42  
\_\_elektronik \_14, 15, 18, 23, 24, 47, 84, 85, 86, 94, 95, 114, \_\_\_115, 122, 123, 124, 125,  
127, 128, 129, 139, \_\_\_141, 142, 146, 147, 148, 155, 156, 158 \_\_H \_hardware \_45, 83,  
84, 121 \_\_I \_identifikasi \_1, 18, 97, 98, 141 \_\_J \_justifikasi \_3, 47 \_\_

K\_kolonial\_3 \_\_kontrak pelayanan\_6, 34 \_\_kontribusi\_1, 10, 12, 64, 78 \_\_korelasi\_38 \_\_M\_m-Government\_27, 44, 89 \_\_O\_orde Baru\_3, 4 \_\_orientasi\_3, 4, 5, 91 \_\_P\_pajak\_9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, \_\_\_34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 46, 77, 78, 79, \_\_\_80, 81, 82, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 103, \_\_\_105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, \_\_\_115, 116, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, \_\_\_126, 127, 129, 130, 133, 138, 139, 143, 146, \_\_\_147 149, 150, 155, 18 \_\_pelayanan publik\_1, 2, 4, 5, 24, 25, 27, 30, 31, 33, 36, 38, 39, \_\_\_40, 44, 46, 53, 54, 55, 59, 61, 66, 69, 70, 72, \_\_73, 74, 75, 77, 78, 84, 87, 88, 89, 91, 94, 97, \_\_\_132, 137 \_\_pemanfaatan teknologi\_13, 14, 15, 18, 27, 28, 36, 39, 40, 41, 42, 43, \_\_\_45, 84, 89, 120, 122, 123 \_\_Personal Computer\_27, 45, 119, 120 \_\_perspektif\_5, 15, 24, 61, 77, 78, 99 \_\_potensi penerimaan pajak\_11 \_\_praktisi\_50, 53 \_\_Public Administration\_23, 55, 60, 61 \_\_R\_Reformasi\_1, 2, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 28, 33, 34, 36, 37, \_\_\_45, 47, 69, 70, 71, 72, 77, 78, 79, 80, 81, 82, \_\_\_84, 94, 97, 98, 99, 105, 106, 107, 109, 119, \_\_\_125, 127, 156 \_\_Reformasi Birokrasi\_1, 2, 33, 36, 69, 70, 71, 72, 77, 84, 94 \_\_

164 \_REFORMASI BIROKRASI ADMINISTRASI PELAYANAN PAJAK KENDARAAN  
BERMOTOR

\_Responsif \_2, 4, 5, 6, 33, 53, 69, 73, 74 \_\_Restitusi \_36 \_\_Retribusi \_98, 105, 106,  
109, 119, 146 \_S \_Samsat \_20, 21, 41, 42, 44, 46, 47, 94, 97, 98, 99, 101, \_\_\_103, 105,  
107, 116, 117, 120, 122, 123, 124, \_\_\_127, 129, 132, 133, 137, 138, 139, 141, 142, \_\_\_  
\_143, 146, 149, 155 \_\_Sistem Administrasi \_9, 10, 11, 12, 34, 82, 113 \_\_Perpajakan \_\_  
\_\_Smartphone \_93, 129, 131 \_\_Strategi \_5, 10, 16, 17, 28, 29, 33, 36, 43, 44, 45, 49, 50, \_  
\_\_\_65, 73, 77, 88, 91, 103, 142 \_\_T \_Teknologi informasi \_10, 13, 14, 15, 18, 24, 26, 28,  
29, 30, 31, 33, \_\_\_34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, \_\_\_47, 53, 54, 69, 73,  
83, 84, 86, 90, 92, 93, 94, \_\_\_116, 117, 119, 123, 125, 133, 137, 138, 139, \_\_\_140, 141,  
142, 147, 149, 155 \_\_The New Public Service \_59 \_\_V \_Virtual \_113 \_\_W \_Wajib pajak  
\_9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 34, \_\_\_35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 46, 78, 79,  
81, 82, \_\_\_95, 105, 115, 122, 125, 127, 133, 142 \_\_Website \_14, 24, 29, 30, 88, 94 \_\_



166 \_REFORMASI BIROKRASI ADMINISTRASI PELAYANAN PAJAK KENDARAAN  
BERMOTOR

DAFTAR PUSTAKA AG. Subarsono (2014).

Pelayanan Publik yang Efisien, Responsif dan Non- Partisan dalam Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik Agus Dwiyanto (Editor). Cetakan keempat, Maret 2014. Gajah Mada University Press, Yogyakarta Agus Dwiyanto (Editor), 2014.

Mewujudkan Good Governance. Melalui Pelayanan Publik. Cetakan keempat, Maret 2014. Gajah Mada University Press, Yogyakarta Agus Dwiyanto, dkk, 2012. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Cetakan keempat, Juni 2012.

Gajah Mada University Press, Yogyakarta Agus Dwiyanto, 2015. Reformasi Birokrasi Kontekstual. Kembali ke Jalur Yang Benar. Cetakan Pertama, April 2015. Gajah Mada University Press, Yogyakarta. Ali Abdul Wakhid, 2011. Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. Jurnal TAPIS Vol.7 No.13 Juli-Des 2011 Albrow, Martin, 1996. Birokrasi. PT. Tiara Wacana, Yogyakarta. Akhmad Sukardi, 2007.

Materi Sambutan selaku Kadispenda Jatim pada acara Rapat Evaluasi dan Koordinasi Tim Pembina Samsat Provinsi Jawa Timur Semester I Tahun 2007. Tanggal 22-24 Juli 2007. Tanpa Penerbit. Asian Development Bank, 2014. A Comparative Analysis of Tax Administration in Asia and The Pacific. Diakses dari situs : <http://adb.org/sites/default/files/pub/2014/tax-administration-asia-pacific.pdf> Arif Hidayat, 2011.

Analisis Politik Hukum Partisipasi Masyarakat Dalam Sistem Penganggaran Daerah di Indonesia Pasca Reformasi. Pandecta Vol. 6 No. 1 Januari 2011. Ayu Sutarto & Setya Yuwana Sudikan, 2008 (Editor). Pemetaan Kebudayaan di Provinsi Jawa Timur : Sebuah Upaya Pencarian Nilai-nilai Positif. Cetakan 1. Biro Mental Spiritual Pemprov Jatim dan Komyawisda Jatim. Jember. Bae, Kyoung Yul, 2011. M-Government In Korea. di akses dari website <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ungc/unpan047289.pdf>

Bappeda.jatimprov.go.id, 2015. Inovasi Pelayanan Publik Terbaik Antar Pakde Raih Dua Trophy. Tanggal, 30 April 2015. Bird, M. Richard, 2004.

Administrative Dimensions of Tax Reform. Asia-Pacific Tax Bulletin, March 2004. Bird, M. Richard, 2015. Improving Tax Administration in Developing Countries. Journal of Tax Administration Vol.1:1. Diakses dari situs : Bintoro Tjokroamidjojo, 2003. Good Governance (Paradigma Baru Manajemen Pembangunan), Tanpa Penerbit. Blau, M. Peter & Meyer W. Marshall. 2000. Birokrasi Dalam Masyarakat Modern (Bureaucracy in Modern Society). Alih Bahasa Slamet Rijanto. Prestasi Pustakaraya, Jakarta.

Burhan Bungin, 2012. Penelitian Kualitatif. Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya. Edisi Kedua. Kencana Media Group, Jakarta. Burton, Richard, 2014. Kajian Perpajakan Dalam Konteks Kesejahteraan dan Keadilan. Mitra Wacana Media, Jakarta. Burton, Richard, 2009. Kajian Aktual Perpajakan. Penerbit Salemba Empat, Jakarta. Chaizi Nasucha, 2004, Reformasi Administrasi Publik. Jakarta: PT. Grasindo Denhardt, Janet V dan Denhardt, Robert B. 2007.

The New Public Service. Serving Not Steering. Expanded Edition. M.E. Sharpe, Armonk, New York. London, England Denny Hariandja, 1999. Birokrasi Nan Pongah. Belajar dari Kegagalan Orde Baru. Kanisius. Yogyakarta. Dipenda Jatim, 2012. Menandu Amanah 50 Tahun Dipenda Jatim. Setengah Abad untuk Jawa Timur. Tanpa Penerbit. Edi Slamet Irianto, 2012. Kebijakan Fiskal dan Pengelolaan Pajak di Indonesia. Cetakan ke-2. CV. Aswaja Pressindo. eGov4dev.org, 2014.

mGovernment: Mobile/Wireless Applications in Government.  
<http://www.egov4dev.org/mgovernment/> Eko Prasajo, 2015. Inovasi Pelayanan Publik. Majalah Gatra Edisi Khusus Kemerdekaan, 13-19 Agustus 2015. Fandy Tjiptono, 2012. Service Management. Mewujudkan Layanan Prima. Penerbit Andi, Yogyakarta. Gunadi, 2013. "Keberhasilan Pajak Tergantung Partisipasi Masyarakat," Dalam

Perspektif Baru. Di akses dari situs Gunawan Setiyaji & Hidayat Amir, 2005.

Evaluasi Kinerja Sistem Perpajakan Indonesia. Jurnal Ekonomi, Universitas Indonusa Esa Tunggal, Jakarta. Edisi November 2015. Guno Tri Tjahjoko, 2011. Digital Leadership : Kebutuhan Masa Depan. Jurnal Analisis Vol. 1/No.3/Juni 2011 Heflin Frinces, 2008. Manajemen Reformasi Birokrasi. Mida Pustaka, Yogyakarta. Irfan Islamy, 1998. Dasar-dasar Administrasi Publik dan Manajemen Publik. Universitas Brawijaya, Malang Joko Widodo, 2012. Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja.

Bayu Media Publishing, Malang. Cetakan Keenam Juni 2012. Jujun S. Suriasumantri, 2000. Filsafat Ilmu. Sebuah Pengantar Populer. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta. Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi. Komarudin, 2011. Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik. Jurnal Sekretariat Negara RI No. 20 Tahun 2011. Korps Lalu Lintas (Korlantas) Mabes Polri, 2015.

Sistem Registrasi Kendaraan Bermotor dengan Berbasis data secara elektronik. Materi presentasi pada Rapat Koordinasi Samsat Tingkat Nasional, Jakarta, 25 Maret 20015. Tanpa Penerbit. Kushchu and M. H. Kuscu (2003). "From e-Government to m-Government: Facing the Inevitable". The 3rd European Conference on e-Government. LAN.go.id, 01 Desember 2014. HUT ke - 43 KORPRI : PNS Harus Menjadi Pelayan Masyarakat. LensaIndonesia.com, 2014. Menpan-RB puji pelayanan Samsat Surabaya Timur.

18 Nopember 2014. Liberti Pandiangan, 2008. Modernisasi dan Reformasi Birokrasi Pelayanan Perpajakan. PT. Alex Media Komputindo, Jakarta. Loekman Soetrisno, 1995. Menuju Masyarakat Partisipatif. Kanisius, Yogyakarta. Majalah Marketeers, 2015. The Future of Customer Service. A Complete Guide. Edisi Agustus Tahun 2015. Mindarti, Lely Indah, 2007. Revolusi Administrasi Publik. Aneka Pendekatan dan Teori Dasar. Bayu Media Publishing. Malang. Cetakan Pertama.

Mustopadidjaja AR, 1988.

Paradigma-paradigma Pembangunan Administrasi Negara dan Manajemen Pembangunan. Makalah disampaikan pada Temukaji Mengenai **Posisi dan Peran Ilmu Administrasi dan Manajemen Dalam Pembangunan Nasional** yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), di Jakarta. Moeljarto Tjokrowinoto, dkk, 2001. Birokrasi dalam Polemik. Pustaka Pelajar, Yogyakarta. Moeleong, Lexy J.,

2000, Metodologi Penelitian Kualitatif, Remaja Rosdakarya, Bandung. **Nasucha, Chaizi.**

**2004. Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik.** Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Ombudsman RI, 2013. Laporan Hasil Penelitian **Kepatuhan Kementerian Dalam Pelaksanaan UU Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan** Publik. Diakses dari [www.ombudsman.go.id](http://www.ombudsman.go.id) Osborne David, dan Gaebler, Ted, 1996. Mewirauahakan Birokrasi. Reinventing Government. Penerjemah. Abdul Rosyid. PT. **Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.**

Osborne, David dan Plastrik, Peter, 2000. Memangkas **Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan** Wirausaha. Terjemah Abdul Rasyid dan Ramelan. PPM, Jakarta Rapina, dkk (2011). **Pengaruh Penerapan Sistem Administrasi Perpajakan Modern Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. Survey Terhadap Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung** Cibeunying. Jurnal Riset Akuntansi Volume III Nomor 2 Oktober 2011. Riant Nugroho, 2013.

Change Management untuk Birokrasi. Strategi Revitalisasi Birokrasi. PT. Alex Media Komputindo, Jakarta. Robert Simanjuntak & Rakasa Mahi, 2005. Mobilisasi Penerimaan Pajak Daerah pada Era Desentralisasi di Indonesia. Materi Pelatihan Keuangan Daerah yang diselenggarakan oleh Universitas Gajah Mada, Georgia State University dan World Bank di Makassar. Rudy Arya Brata, 2014.

Kekeliruan Strategi Reformasi Birokrasi. Tempo Online. 03 Januari 2014 Santoso Brotodihardjo, 2003. Pengantar Ilmu Hukum Pajak. PT. Refika Aditama, Jakarta. Cetakan Pertama.

Sinambela, Lijan Poltak, dkk, 2014. Reformasi Pelayanan Publik. Teori, Kebijakan dan Implementasi. Cetakan Ketujuh. PT. Bumi Aksara, Jakarta. Septi Wijayani, 2015. Frontliner Vs Automation. Memaksimalkan Otomatisasi Tanpa Meninggalkan Sentuhan Manusia. Majalah Marketeers, Edisi Agustus 2015.

Sri Pudyatmoko, 2009. Pengantar Hukum Pajak. Andi Offset Yogyakarta. Soekarwo, 2015. Administrative Reform Jawa Timur : Dari Visi-Misi ke Implementasi, dalam Administrative Reform Pakde Karwo. Birokrasi Itu Melayani. Penerbit Prenadamedia Group, Jakarta. Cetakan Ke-2 Sondang P. Siagian, 1988. Administrasi Pembangunan : Konsep, Dimensi dan Strateginya. Haji Masagung.

Cetakan Kedua. Sofian Effendi, 2005. Membangun Good Governance Tugas Kita Bersama. Diakses dari situs : Stiglitz, Joseph, 2000. Economic of the Public Sector. Published by W. W. Norton & Company 2000-02 (2000). Wahyudi Kumorotomo, 2011. Kegagalan Penerapan e-Government dan Kegiatan Tidak Produktif dengan Internet. Diakses dari website : Widi Widodo dan Deddy Djefries, 2008. Tax Payer's Right : Apa yang Perlu Kita Ketahui Tentang Hak-Hak Wajib Pajak, Alfeta, Bandung.

Yuddy Chrisnandy, 2015. Mewujudkan Reformasi Birokrasi Melalui Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Bidang Lalu Lintas. Materi Sambutan pada acara Rapat Koordinasi Samsat Tingkat Pusat, Tanggal 25 Maret 2015. Jakarta. Tanpa Penerbit.

NOTES

## NOTES

### INTERNET SOURCES:

---

<1% -

<http://warta17agustus.com/berita-reformasi-birokrasi-administrasi-pelayanan-pajak-kenaraan-bermotor-pkb-berbasis-mobile-technology-di-kantor-bersama-samsat-provinsi-jawa-timur.html>

<1% -

<http://irfanmauluddin.blogspot.com/2016/06/perlindungan-hukum-terhadap-pemegang.html>

<1% - <https://abasecom.files.wordpress.com/2011/08/panduan-cepat-merakit-pc.pdf>

<1% - <https://dokumen.tips/economy-finance/edisi-16-nov-aceh.html>

<1% - <https://www.scribd.com/document/393471713/Kelompok-3-KLB>

<1% - <http://nursellasenjariani.blogspot.com/2014/04/etika-administrasi.html>

<1% - <http://indeksprestasi.blogspot.com/search/label/globalisasi>

<1% -

<http://khafidsociality.blogspot.com/2011/09/implementasi-kewajiban-negara-dalam.html>

<1% -

<https://pcspdp-spsibengkalis-riau-ahmunte.blogspot.com/2017/06/hukum-administrasi-negara-faktor-yang.html>

<1% - <https://www.scribd.com/document/93673434/makalah-ippank>

<1% - <https://www.scribd.com/document/46962387/reformasi-birokrasi>

<1% -

<https://vdocuments.site/kebijakan-insentif-fiskal-di-industri-ketenagalistrikan.html>

<1% - <https://id.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090720082404AApTff>

<1% -

[http://www.academia.edu/9323905/Manajemen\\_Pelayanan\\_Publik\\_Kondisi\\_Hari\\_Ini\\_dan\\_Tantangan\\_Masa\\_Depan](http://www.academia.edu/9323905/Manajemen_Pelayanan_Publik_Kondisi_Hari_Ini_dan_Tantangan_Masa_Depan)

<1% - <https://deweezz.com/contoh-kata-pengantar/>

<1% -

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/17995/adk-mei2006-3%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<1% -

<https://pt.scribd.com/document/174678994/Pengaruh-Penerapan-Sistem-Administrasi-Perpajakan-Modern-Ter>

<1% - [http://eprints.dinus.ac.id/8703/1/jurnal\\_13243.pdf](http://eprints.dinus.ac.id/8703/1/jurnal_13243.pdf)

<1% - [https://papers.ssrn.com/sol3/cf\\_dev/AbsByAuth.cfm?per\\_id=428437](https://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=428437)

<1% -

<http://fisip.unsoed.ac.id/sites/default/files/14%2007%2031%20ICPM%20Bali%20Evans%20Paper.pdf>

<1% - <http://repository.unissula.ac.id/9101/2/COVER%20.pdf>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/373703726/bungarampai2feb-180205055905-1>

<1% - <https://pt.scribd.com/document/340563040/Contoh-Proposal-Dosen-Pemula>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/324532075/HUKUM-ADMINISTRASI-NEGARA-INDONESIA-pdf>

<1% - [https://carapedia.com/pelayanan\\_publik\\_thn\\_2009\\_info1814.html](https://carapedia.com/pelayanan_publik_thn_2009_info1814.html)

<1% - <https://www.scribd.com/document/377352841/penerapan-tik-2014-2018-pdf>

<1% -

<https://hanibalhamidi.files.wordpress.com/2016/02/lampiran-paparan-menteri-bappenas-01hoho-01.pptx>

<1% - <http://underground-paper.blogspot.com/2013/05/>

<1% -

[https://mafiadoc.com/laporan-hasil-pemeriksaan-atas-laporan-keuangan-pemerintah-kota\\_59f036aa1723dd0daad7b31d.html](https://mafiadoc.com/laporan-hasil-pemeriksaan-atas-laporan-keuangan-pemerintah-kota_59f036aa1723dd0daad7b31d.html)

<1% -

<https://www.scribd.com/document/341822023/Faktor-Faktor-Yang-Mempengaruhi-Kecenderungan-Kecurangan>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/394247430/Pedoman-Penulisan-Tesis-Dan-Disertasi-Full-Teks>

<1% - <http://ojs.amikom.ac.id/index.php/semnasteknomedia/article/download/462/440>

<1% - <http://bungtaufik.blogspot.com/feeds/posts/default>

<1% -

<http://indeksprestasi.blogspot.com/search/label/pelayanan%20aparatur%20pemerintahan%20kecamatan>

<1% -

<https://www.scribd.com/doc/309681141/Determinasi-Struktural-Dan-Kultural-Birokrasi-Studi-kasus-di-NTT>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/395264722/Bab-2-Proposal-Disertasi-Usulan-Penelitian-Revisi>

<1% -

[http://eprints.undip.ac.id/41097/1/Artikel\\_Demokrasi\\_dan\\_Regulasi\\_Pelayanan\\_Publik.pdf](http://eprints.undip.ac.id/41097/1/Artikel_Demokrasi_dan_Regulasi_Pelayanan_Publik.pdf)

<1% - <http://jeramiasa.blogspot.com/>

<1% - <https://www.slideshare.net/numbelz/inovasi-birokrasi>

<1% - <https://www.scribd.com/doc/231889624/Tugas-Kuliah-SANKRI-pdf>  
<1% -  
<http://kepinginlagi.blogspot.com/2014/09/modul-pendidikan-kewarganegaraan-bab-xi.html>  
<1% -  
<http://pknmansa-11.blogspot.com/2014/03/keterbukaan-dan-jaminan-keadilan.html>  
<1% - <http://ardisukma.blogspot.com/2014/01/>  
<1% -  
<https://www.scribd.com/document/342614444/BUDAYA-POLITIK-DI-INDONESIA-docx>  
<1% - <http://vianlouis.blogspot.com/feeds/posts/default>  
<1% - <https://rinastkip.wordpress.com/tag/rinastkip/page/2/>

<1% - <http://tikapratwi92.blogspot.com/2012/02/asal-mula-korupsi.html>  
<1% - <http://marketeers.com/charles-allen-industri-sepakbola-berubah-sangat-cepat/>  
<1% -  
<http://kuliahmultikultur.blogspot.com/2012/03/bab-v-mengenal-politik-identitas.html>  
<1% - [http://eprints.undip.ac.id/4967/1/Artikel\\_Endang\\_Larasati.pdf](http://eprints.undip.ac.id/4967/1/Artikel_Endang_Larasati.pdf)  
<1% - <https://www.scribd.com/document/189764811/Pelayanan-Publik-Yang-Efisien>  
<1% - <https://issuu.com/harian-equator/docs/29042011>  
<1% -  
[https://mafiadoc.com/studi-evaluasi-pelayanan-publik-dan-kualitas-\\_5a1f671c1723dde678f5d1c5.html](https://mafiadoc.com/studi-evaluasi-pelayanan-publik-dan-kualitas-_5a1f671c1723dde678f5d1c5.html)  
<1% -  
<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=420675&val=4349&title=PENGARUH%20PELAYANAN%20BIDANG%20PENERBITAN%20SERTIFIKAT%20TANAH%20TERHADAP%20KEPUASAN%20MASYARAKAT%20PADA%20KANTOR%20BADAN%20PERTANAHAN%20NASIONAL%20KOTA%20MAKASSAR>  
<1% -  
[http://eprints.undip.ac.id/41096/1/ARTIKEL\\_ANALISA\\_KEBIJAKAN\\_PELAYANAN\\_PUBLIK.pdf](http://eprints.undip.ac.id/41096/1/ARTIKEL_ANALISA_KEBIJAKAN_PELAYANAN_PUBLIK.pdf)  
<1% - <http://ojs.unm.ac.id/index.php/iap/article/download/1760/774>  
<1% - <http://untag-smd.ac.id/files/EDISI%207.doc>  
<1% -  
<http://pengertiandanartikel.blogspot.com/2017/03/pengertian-dan-konsepsi-reformasi.html>  
<1% - <https://www.slideshare.net/rhivanaxabams/sejarah-new-public-service>  
<1% - <http://wkwk.lecture.ub.ac.id/tag/paradigma-pelayanan-publik/>  
<1% - <http://makalahme02.blogspot.com/2013/05/>  
<1% -  
<http://www.suarakita.org/2012/06/waria-warga-negara-yang-tersisihkan-dalam-pelayan>

an-publik/

<1% - <http://kemonbaca.blogspot.com/2012/06/contoh-surat-pernyataan.html>

<1% - <https://www.scribd.com/doc/258458238/jurnal-DES-2014-pdf>

<1% - <http://catat1000.blogspot.com/2015/09/contoh-latar-belakang-penelitian.html>

<1% - <http://azizkusumaaji.blogspot.com/2013/>

<1% - [http://eprints.ums.ac.id/28011/20/NASKAH\\_PUBLIKASI.pdf](http://eprints.ums.ac.id/28011/20/NASKAH_PUBLIKASI.pdf)

<1% -

[http://download.portalgaruda.org/article.php?article=346768&val=6470&title=PENGARUH%20SIKAP%20WAJIB%20PAJAK%20TERHADAP%20KEPATUHAN%20WAJIB%20PAJAK%20\(Studi%20Pada%20Wajib%20Pajak%20Orang%20Pribadi%20yang%20melakukan%20Usaha%20dan%20terdaftar%20di%20KPP%20Pratama%20Malang%20Utara\)](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=346768&val=6470&title=PENGARUH%20SIKAP%20WAJIB%20PAJAK%20TERHADAP%20KEPATUHAN%20WAJIB%20PAJAK%20(Studi%20Pada%20Wajib%20Pajak%20Orang%20Pribadi%20yang%20melakukan%20Usaha%20dan%20terdaftar%20di%20KPP%20Pratama%20Malang%20Utara))

<1% - <https://sinta.unud.ac.id/uploads/wisuda/1206305108-3-BAB%20II.pdf>

<1% - <http://alinews-alinew.blogspot.com/>

<1% -

[http://www.academia.edu/23759709/Pengaruh\\_Modernisasi\\_Sistem\\_Administrasi\\_Perpajakan\\_terhadap\\_Kepatuhan\\_Wajib\\_Pajak\\_Survei\\_atas\\_Wajib\\_Pajak\\_Badan\\_pada\\_KPP\\_Pratama\\_Bandung\\_X\\_](http://www.academia.edu/23759709/Pengaruh_Modernisasi_Sistem_Administrasi_Perpajakan_terhadap_Kepatuhan_Wajib_Pajak_Survei_atas_Wajib_Pajak_Badan_pada_KPP_Pratama_Bandung_X_)

<1% -

<https://www.scribd.com/doc/226910267/Analisis-Pengaruh-Reformasi-Administrasi-Perpajakan>

<1% - <https://journal.maranatha.edu/index.php/jam/article/download/365/358>

<1% -

[http://download.portalgaruda.org/article.php?article=188611&val=6467&title=PENGARUH%20PENERAPAN%20SISTEM%20MODERNISASI%20ADMINISTRASI%20PERPAJAKAN%20TERHADAP%20KEPATUHAN%20WAJIB%20PAJAK%20%20\(Studi%20Empiris%20pada%20WPOP%20di%20Fakultas%20Ekonomi%20dan%20Bisnis%20Universitas%20Brawijaya%20Malang\)](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=188611&val=6467&title=PENGARUH%20PENERAPAN%20SISTEM%20MODERNISASI%20ADMINISTRASI%20PERPAJAKAN%20TERHADAP%20KEPATUHAN%20WAJIB%20PAJAK%20%20(Studi%20Empiris%20pada%20WPOP%20di%20Fakultas%20Ekonomi%20dan%20Bisnis%20Universitas%20Brawijaya%20Malang))

<1% -

<https://www.scribd.com/document/174678994/Pengaruh-Penerapan-Sistem-Administrasi-Perpajakan-Modern-Ter>

<1% -

<http://www.jasakonsultasipajak.com/2012/04/contoh-tugas-akhir-analisis-penerapan.html#!>

<1% - <https://www.scribd.com/document/392442255/331-970-1-PB-pdf>

<1% - <http://www.yai.ac.id/why/sarana-dan-prasarana-5989>

<1% - [https://issuu.com/ronddtc/docs/intax\\_16\\_full](https://issuu.com/ronddtc/docs/intax_16_full)

<1% - <http://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/download/983/639>

<1% - <https://nahdlaatika.wordpress.com/2013/04/>

<1% - <https://www.scribd.com/doc/286289734/ref-skripsi-pdf>

<1% -

<http://anaaimestarlight.blogspot.com/2012/05/meningkatkan-kepatuhan-wajib-pajak.html>

<1% -

[https://www.academia.edu/9894916/Makalah\\_Reformasi\\_Birokrasi\\_Pemerintahan\\_Daerah](https://www.academia.edu/9894916/Makalah_Reformasi_Birokrasi_Pemerintahan_Daerah)

<1% - <https://www.scribd.com/doc/133389918/Rule-of-Law-Untuk-Hak-Asasi-Manusia>

<1% - <http://pajak.go.id/flash-foto?page=137>

<1% -

[http://www.academia.edu/11030103/Beberapa\\_Faktor\\_Yang\\_Mempengaruhi\\_Kepatuhan\\_Pajak\\_Wajib\\_Pajak\\_Badan\\_di\\_Kota\\_Makassar](http://www.academia.edu/11030103/Beberapa_Faktor_Yang_Mempengaruhi_Kepatuhan_Pajak_Wajib_Pajak_Badan_di_Kota_Makassar)

<1% -

[http://www.academia.edu/34936912/FAKTOR-FAKTOR\\_YANG\\_MEMENGARUHI\\_MINAT\\_WAJIB\\_PAJAK\\_DALAM\\_MENGGUNAKAN\\_FASILITAS\\_E-FILING](http://www.academia.edu/34936912/FAKTOR-FAKTOR_YANG_MEMENGARUHI_MINAT_WAJIB_PAJAK_DALAM_MENGGUNAKAN_FASILITAS_E-FILING)

<1% -

<https://www.scribd.com/document/380265180/Mona-Lismawati-09210021-Juni-2014-Pajak>

<1% - [http://eprints.umk.ac.id/6093/1/HALAMAN\\_DEPAN.pdf](http://eprints.umk.ac.id/6093/1/HALAMAN_DEPAN.pdf)

<1% - <http://www.academia.edu/11196781/Peranan-teknologi-informasi-dalam-bisnis>

<1% -

<https://docplayer.info/106224382-Tinjauan-kualitas-pelayanan-atas-pengenaan-pajak-dalam-rangka-impor-pdri-dan-ekspor-pada-kantor-pengawasan-dan-pelayanan-tipe-madya-pabean-belawan.html>

<1% -

[http://www.academia.edu/10836327/Dampak\\_Motivasi\\_Dan\\_Pengetahuan\\_Perpajakan\\_terhadap\\_motivasi\\_membayar\\_pajak](http://www.academia.edu/10836327/Dampak_Motivasi_Dan_Pengetahuan_Perpajakan_terhadap_motivasi_membayar_pajak)

<1% - [http://www.academia.edu/7394541/Makalah\\_METODE\\_PEMBELAJARAN](http://www.academia.edu/7394541/Makalah_METODE_PEMBELAJARAN)

<1% - <https://mazzeko.wordpress.com/2011/12/28/ekonomi-teknik/>

<1% -

<https://ahlikomunikasi.wordpress.com/2014/10/08/kapita-selekta-3-peran-teknologi-globalisasi-dan-perubahan-sosial/>

<1% - <https://triyani.wordpress.com/category/pajak/artikel-pajak-pajak/>

<1% -

<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=411784&val=986&title=PENGARUH%20MODERNISASI%20SISTEM%20ADMINISTRASI%20DAN%20SANKSI%20PERPAJAKAN%20PADA%20KEPATUHAN%20WAJIB%20PAJAK>

<1% - <https://www.aturduit.com/articles/cara-cek-pajak-kendaraan-bermotor/>

<1% -

<https://docplayer.info/47900850-Pengaruh-penerapan-e-filing-tingkat-pemahaman-perpajakan-dan-kesadaran-wajib-pajak-terhadap-kepatuhan-wajib-pajak-di-kpp-pratama-yogyakarta-skripsi.html>

<1% - <https://anisavitri.wordpress.com/author/anisavitri/page/31/>

<1% - [https://issuu.com/koranpagiwawasan/docs/wawasan\\_20160216](https://issuu.com/koranpagiwawasan/docs/wawasan_20160216)

<1% -

[http://www.pajakonline.com/engine/artikel/search.php?action=search&catid=2&hits=100&page=10&tglbln\\_akhir=9&tglthn\\_akhir=2009](http://www.pajakonline.com/engine/artikel/search.php?action=search&catid=2&hits=100&page=10&tglbln_akhir=9&tglthn_akhir=2009)

<1% - <https://www.scribd.com/doc/303491005/Transindo-116>

<1% -

<http://bacaonlines.blogspot.com/2011/05/karya-tulis-pancasila-pancasila-dapat.html>

<1% -

<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/Chapter2.pdf>

<1% - <https://rajadariusputra.wordpress.com/2014/04/28/kebijaksanaan-pemerintah/>

<1% - <https://datacatalog.worldbank.org/dataset/human-capital-index>

<1% - [https://issuu.com/tifaoundation/docs/buku\\_desa\\_situs\\_baru\\_demokrasi\\_loka](https://issuu.com/tifaoundation/docs/buku_desa_situs_baru_demokrasi_loka)

<1% - [http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=33324](http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show_detail&id=33324)

<1% -

<https://www.merdeka.com/gaya/ini-zodiak-yang-diramalkan-bakal-jadi-seorang-pemimpin-besar.html>

<1% -

<http://etd.repository.ugm.ac.id/downloadfile/74555/potongan/S2-2014-322696-abstract.pdf>

<1% - [https://issuu.com/jurnal-otoritas/docs/jurnal\\_otoritas\\_vol.1\\_no.2\\_oktober\\_2011](https://issuu.com/jurnal-otoritas/docs/jurnal_otoritas_vol.1_no.2_oktober_2011)

<1% - <https://ml.scribd.com/doc/227157369/Skripsi-E-government-Kota-Palembang>

<1% - <http://kabar-terhangat.blogspot.com/2017/03/>

<1% -

<http://kambing.ui.ac.id/onnopurbo/library/library-non-ict/written-law/government-structure-services/panduan-portal-pemerintah.pdf>

<1% - [http://e-governmente-ducation.blogspot.com/2012/11/bab-i-ii-iii\\_2515.html](http://e-governmente-ducation.blogspot.com/2012/11/bab-i-ii-iii_2515.html)

<1% -

<http://amir-makmur.blogspot.com/2010/10/perancangan-e-government-dengan.html>

<1% - <https://titinsetya.wordpress.com/2011/11/28/komputer-dan-e-government/>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/243563282/Paparan-Blueprint-Aplikasi-e-Gov-Pemda-DepTel-pps>

<1% - <https://www.scribd.com/doc/62304509/Penerapan-E-government-Di-Indonesia>

<1% -

<https://pt.scribd.com/document/45360631/Profil-Badan-Lainnya-Dalam-Kuangan-Negara>

<1% - [https://jdih.surabaya.go.id/pdfdoc/kepres\\_1.pdf](https://jdih.surabaya.go.id/pdfdoc/kepres_1.pdf)

<1% -

<http://bitungsibryan.blogspot.com/2010/12/pendahuluan-secara-umum-pembangunan-di.html>  
<1% -  
<http://isma45e.blogstudent.mb.ipb.ac.id/2014/01/30/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kesuksesan-dan-kegagalan-sistem-informasi-pada-organisasi-contoh-kasus-penerapan-e-government/>  
<1% - <https://www.scribd.com/document/354406247/Pengaruh-Implementasi>  
<1% - <http://kangali.com/diskusi-e-business/>  
<1% - <http://oktacandra90.blogspot.com/>  
<1% -  
<https://blog.djarumbeasiswaplus.org/galangputra/2012/05/04/perilaku-organisasi-dan-e-government/>  
<1% - <http://muhammadyusufstia.blogspot.com/feeds/posts/default>  
<1% - <http://makalahzubair.blogspot.com/2014/12/manajemen-pelayanan-publik.html>  
<1% - <http://artikelgakbasi.blogspot.com/2014/10/>  
<1% -  
[https://mafiadoc.com/pengaruh-sikap-kesadaran-wajib-pajak-dan-\\_5a1d56e11723ddb8455e4653.html](https://mafiadoc.com/pengaruh-sikap-kesadaran-wajib-pajak-dan-_5a1d56e11723ddb8455e4653.html)  
<1% - <https://docplayer.info/34527527-Lydia-abstract.html>  
<1% -  
<http://docplayer.info/39542-Assessment-cepat-proses-pengelolaan-dan-lembaga-kebijakan-di-indonesia-proyek-prakarsa-strategis-bappenas.html>  
<1% - [https://www.academia.edu/17081885/Penyelewengan\\_Hak\\_dan\\_Kewajiban\\_Pajak](https://www.academia.edu/17081885/Penyelewengan_Hak_dan_Kewajiban_Pajak)  
<1% -  
[https://issuu.com/debrianruhutsaragih/docs/warta\\_pengawasan\\_bpkp\\_triwulan\\_ii\\_t](https://issuu.com/debrianruhutsaragih/docs/warta_pengawasan_bpkp_triwulan_ii_t)  
<1% - [http://ansar276.blogspot.com/2011/07/reformasi-administrasi-publik-di\\_18.html](http://ansar276.blogspot.com/2011/07/reformasi-administrasi-publik-di_18.html)  
<1% - <https://zadoco.site/peran-bahasa-indonesia-dalam.html>  
<1% -  
<http://mitawijayanti12.blogspot.com/2015/02/perkembangan-teknologi-komunikasi-media.html>  
<1% - <http://anangblogger.blogspot.com/2010/01/reformasi-birokrasi.html>  
<1% - <https://akusuhendar.wordpress.com/2011/04/page/2/>  
<1% -  
<https://id.123dok.com/document/lq5r50rz-pengaruh-moral-pajak-dan-budaya-pajak-terhadap-kepatuhan-pajak-survey-pada-kantor-pelayanan-pajak-kpp-pratama-bandung-karees.html>  
<1% - [https://issuu.com/download-bse/docs/jurnal\\_nodik\\_20\\_full](https://issuu.com/download-bse/docs/jurnal_nodik_20_full)  
<1% -  
<https://beritafajartimur.com/2018/12/10/sesmenko-polhukam-sinergi-dalam-berantas-pungli-serius-dilakukan/>

<1% -

<https://suksesberbisnis.net/smart-entrepreneur/manajemen-dan-pengembangan-sumber-daya-manusia/>

<1% -

[http://prioritaspendidikan.org/file/BUKU\\_3A\\_JUKNIS\\_Pemeliharaan\\_Sarpras\\_051710\\_Final\\_0.pdf](http://prioritaspendidikan.org/file/BUKU_3A_JUKNIS_Pemeliharaan_Sarpras_051710_Final_0.pdf)

<1% -

<https://forumsejawat.wordpress.com/2010/10/27/teknologi-informasi-permasalahan-dan-pemanfaatannya/>

<1% -

<https://ilmucerdaspendidikan.wordpress.com/2011/03/22/analisis-kebijakan-kesehatan-dan-kesejahteraan-nasional/>

<1% - [http://eprints.undip.ac.id/57103/1/BURNING\\_CD.docx](http://eprints.undip.ac.id/57103/1/BURNING_CD.docx)

<1% -

<http://dpmfisunima.blogspot.com/2013/12/masalah-masalah-dalam-perdagangan.html>

<1% - <https://fathoni0809.wordpress.com/2011/11/29/tugas-kewirausahaan/>

<1% - [http://docshare.tips/annual-report-2007\\_588beb65b6d87fed8c8b4669.html](http://docshare.tips/annual-report-2007_588beb65b6d87fed8c8b4669.html)

<1% - [https://issuu.com/epaper-kmb/docs/bpo\\_21-7-2009-f](https://issuu.com/epaper-kmb/docs/bpo_21-7-2009-f)

<1% - <https://aweygaul.wordpress.com/2012/06/06/>

<1% -

<https://id.123dok.com/document/oy88o50y-marginalisasi-perempuan-dalam-industri-dan-pengaruhnya-terhadap-kesejahteraan-keluarga-pekerja.html>

<1% - <http://iztie22.blogspot.com/2013/01/mps-kualitatif-analisis-pelayanan.html>

<1% -

<http://locusfisipunipas.blogspot.com/2013/12/tantangan-dan-hambatan-dalam.html>

<1% -

<https://diskominfo.cirebonkab.go.id/strategi-pengembangan-electronic-government-menggagas-peran-dan-fungsi-diskominfo>

<1% -

<http://wordskripsi.blogspot.com/2010/03/016-eksistensi-kebijakan-daerah-yang.html>

<1% - <https://issuu.com/komunika2007/docs/komunika-16-2007>

<1% - <http://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/download/8272/8041>

<1% -

<https://j4c0bs4l1m.wordpress.com/2012/06/06/peranan-perbankan-dan-perekonomian-indonesia/>

<1% - <https://andichairilfurqan.wordpress.com/tag/akuntansi-pemerintahan/page/3/>

<1% - <https://www.scribd.com/doc/87554682/Penerapan-E-Government-di-Indonesia>

<1% -

[http://www.academia.edu/6200501/Valuasi\\_Ekonomi\\_Moda\\_Transportasi\\_Laut\\_di\\_Indonesia\\_-\\_Studi\\_Kasus\\_Moda\\_Transportasi\\_Gili\\_Matra](http://www.academia.edu/6200501/Valuasi_Ekonomi_Moda_Transportasi_Laut_di_Indonesia_-_Studi_Kasus_Moda_Transportasi_Gili_Matra)

<1% - <https://issuu.com/inovasi-ppijepang/docs/inovasi-vol11-jul2008>

<1% - <https://tisnaariya.wordpress.com/2013/10/13/ict-for-business-task-2/>

<1% - <http://administrasisim.blogspot.com/2012/>

<1% - <https://aditmilan.wordpress.com/>

<1% -  
<https://id.scribd.com/doc/216039891/Kebijakan-Aturan-Tata-Kelola-TI-Pemerintah-Kota-Tangerang>

<1% - <https://fti.uajy.ac.id/sentika/publikasi/makalah/2018/40.pdf>

<1% - <https://es.scribd.com/document/73460483/Electronic-Government-in-Action>

<1% -  
<http://freezchool.blogspot.com/2016/09/perbandingan-pendidikan-indonesia-dan.html>

<1% - <https://ebsoft.web.id/koneksi-internet-broadband-tercepat-di-dunia/>

<1% -  
<http://www.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2015/10/Rencana-Bisnis-Anggran-Unpad-2016.docx>

<1% -  
<https://www.scribd.com/document/365254740/98946425-Pembangunan-Perumahan-dan-Permukiman-di-Indonesia-pdf>

<1% -  
<http://sisteminformasi.blog.binusian.org/2014/03/09/evaluasi-terhadap-pelaksanaan-e-government-di-indonesia/>

<1% - [http://www.academia.edu/7327697/Managemen\\_SDM\\_Keperawatan](http://www.academia.edu/7327697/Managemen_SDM_Keperawatan)

<1% - <http://sehansnza.blogspot.com/2011/>

<1% - <https://niasrs.wordpress.com/category/tugas/>

<1% - <http://myhmplibra.blogspot.com/2010/02/exampel-tugas-semester-2-sdm.html>

<1% - <https://issuu.com/harianrakyatkalbar/docs/310315>

<1% -  
<https://ml.scribd.com/doc/30056305/ekonomi-pembangunan-pertumbuhan-dan-distribusi-pendapatan>

<1% - <http://fitrydhiaz.blogspot.com/2014/>

<1% -  
<https://mawarputrijulica.wordpress.com/2011/03/07/filsafat-ilmu-hubungan-ipitek-agama-budaya/>

<1% - <https://ahmadroyhan31.wordpress.com/2010/03/25/tinjauan-mata-kuliah/>

<1% -  
<http://lee-isman.blogspot.com/2010/06/filsafat-pendidikan-positivisme-akan.html>

<1% - <http://pancalongka.blogspot.com/2010/10/>

<1% - <https://vdocuments.site/meningkatkan-pelayanan-birokrasi.html>

<1% -  
<http://bankislam-ghazali76.blogspot.com/2010/11/perbandingan-kinerja-bank-islam.ht>

ml

<1% - <http://bujangpolitik.blogspot.com/2016/>

<1% - <http://1-cute.blogspot.com/2010/11/teori-birokrasi-dan-teori-administrasi.html>

<1% - <http://ariskadesy96.blogspot.com/2014/11/perspektif-birokrasi-max-weber.html>

<1% - <http://afriyenny.blogspot.com/2013/11/resume-tentang-birokrasi.html>

<1% - <http://muhammadekoatmojo.blogspot.com/2014/>

<1% - <https://mrkopetz.wordpress.com/2008/06/23/defenisi-birokrasi/>

<1% - <http://ipahipeh.blog.fisip.uns.ac.id/>

<1% - [http://www.academia.edu/9827060/Birokrasi\\_dan\\_Demokrasi](http://www.academia.edu/9827060/Birokrasi_dan_Demokrasi)

<1% -

<https://www.scribd.com/document/394511651/Birokrasi-Dan-Transformasi-Kepemimpinan>

<1% -

<http://ipahipeh.blog.fisip.uns.ac.id/2013/10/08/birokrasi-dalam-organisasi-pemerintahan/>

<1% - <http://muntahahilmi.blogspot.com/2010/11/konsep-birokrasi.html>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/319501591/Kinerja-Birokrasi-Pelayanan-Publik-1-docx>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/371322168/Karakteristik-Utama-Birokrasi-Weberian>

<1% -

<https://oenic.files.wordpress.com/2012/01/dwiyanto-reformasi-birokrasi-bab-1.pdf>

<1% - [https://issuu.com/yusrintosepugo/docs/media\\_sosial\\_dalam\\_komunikasi\\_polit](https://issuu.com/yusrintosepugo/docs/media_sosial_dalam_komunikasi_polit)

<1% - [http://melianasimanungkalit.blogspot.com/2013/01/makalah\\_13.html](http://melianasimanungkalit.blogspot.com/2013/01/makalah_13.html)

<1% - <https://bagawanabiyasa.wordpress.com/category/kebahasaan/>

<1% - <https://jurnalskripsitesis.wordpress.com/category/jurnal/page/8/>

<1% -

<https://pt.scribd.com/document/338930631/Handbook-Innovation-of-Public-Administration-pdf>

<1% -

<http://hallosains.blogspot.com/2015/09/upaya-peningkatan-kualitas-pelayanan.html>

<1% -

[http://www.academia.edu/6927917/BIROKRASI\\_INDONESIA\\_DALAM\\_MEWUJUDKAN\\_PELAYANAN\\_PUBLIK\\_DITINJAU\\_DALAM\\_PERSPEKTIF\\_TQM\\_TOTAL\\_QUALITY\\_MANAGEMENT\\_DAN\\_GOOD\\_GOVERNANCE](http://www.academia.edu/6927917/BIROKRASI_INDONESIA_DALAM_MEWUJUDKAN_PELAYANAN_PUBLIK_DITINJAU_DALAM_PERSPEKTIF_TQM_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT_DAN_GOOD_GOVERNANCE)

<1% -

<http://makalahme02.blogspot.com/2013/05/ccontoh-makalah-kualitas-pelayanan.html>

<1% - <https://pt.scribd.com/doc/91350638/NPM>

<1% - <http://uheyfe.blogspot.com/>

<1% -

[http://www.academia.edu/12552894/Kebijakan\\_Publik\\_Deliberatif\\_Relevansi\\_dan\\_Tantangan\\_Implementasinya](http://www.academia.edu/12552894/Kebijakan_Publik_Deliberatif_Relevansi_dan_Tantangan_Implementasinya)

<1% -

<https://rakayudasaputrablog.wordpress.com/2014/06/09/paradigma-baru-pembentukan-dan-analisis-peraturan-daerah-studi-atas-perda-pelayanan-publik-dan-perda-keterbukaan-informasi-publik/>

1% -

<http://hafiedrachmawan.blogspot.com/2011/08/upaya-meningkatkan-kinerja-pelayanan.html>

<1% - <https://hafiedrachmawan.blogspot.com/>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/346336474/Handbook-Inovasi-Administrasi-Negara-pdf>

<1% - <https://wgsuacana.wordpress.com/2009/page/3/>

<1% -

<http://arif-government.blogspot.com/2012/06/e-government-munuju-efektivitas-dan.html>

<1% - <http://jurnal.fh.unila.ac.id/index.php/fiat/article/download/794/682>

<1% -

[http://azia-fisip11.web.unair.ac.id/artikel\\_detail-48323-Politik-Manajemen%20Pelayanan%20Publik.html](http://azia-fisip11.web.unair.ac.id/artikel_detail-48323-Politik-Manajemen%20Pelayanan%20Publik.html)

<1% -

<http://akreditasi-puskesmas.blogspot.com/2016/10/referensi-kerangka-acuan-identifikasi.html>

<1% - <http://slideplayer.com/slide/9002649/>

<1% -

<http://oecd-korea.org/common/attachfile/attachfileDownload.do?attachNo=00002811>

<1% - <http://www.worldbizins.org/img/1522499090.pdf>

<1% - <http://www.rsog.com.my/media/1571.pdf>

<1% -

[http://www.academia.edu/8277677/The\\_New\\_Public\\_Service\\_Serving\\_Rather\\_than\\_Steering\\_549\\_The\\_New\\_Public\\_Service\\_Serving\\_Rather\\_than\\_Steering\\_Background](http://www.academia.edu/8277677/The_New_Public_Service_Serving_Rather_than_Steering_549_The_New_Public_Service_Serving_Rather_than_Steering_Background)

<1% -

[https://www.vhw.de/fileadmin/user\\_upload/08\\_publicationen/studien/PDFs/citizenship-und-stadtumbau/Verbandsarbeit\\_in\\_der\\_Buergergesellschaft\\_FW0607.pdf](https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publicationen/studien/PDFs/citizenship-und-stadtumbau/Verbandsarbeit_in_der_Buergergesellschaft_FW0607.pdf)

<1% -

<http://izudinyusuf.blogspot.com/2013/06/opa-npm-dan-nps-dalam-bingkai-teori-dan.html>

<1% -

<https://primadonakita.blogspot.com/2014/02/contoh-proposal-penelitian-kualitas.html>  
<1% - <http://chicha14.blogspot.com/2011/04/>  
<1% - <https://elvandary.wordpress.com/2009/05/23/administrasi-publik/>  
<1% - <https://quizlet.com/110055200/chapter-10-flash-cards/>  
<1% -  
[http://eprints.undip.ac.id/41091/1/ARTIKEL\\_AKUNTABILITAS\\_DALAM\\_NEW\\_PUBLIC\\_SERVICE\\_PARADIGM.pdf](http://eprints.undip.ac.id/41091/1/ARTIKEL_AKUNTABILITAS_DALAM_NEW_PUBLIC_SERVICE_PARADIGM.pdf)  
<1% - <https://www.scribd.com/document/360370377/Makalah-Teori-Pelayanan-Publik>  
<1% - <https://prezi.com/mcmczulowrh7/chapter-9-value-people-not-just-productivity/>  
<1% - <http://www.gabrielcenter.org/about-gabriel-center>  
<1% - <https://ilmiahtesis.wordpress.com/category/manajemen/page/6/>  
<1% - <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:469623/FULLTEXT02>  
<1% - <https://www.scribd.com/doc/59250542/11319551-Pengertian-Pelayanan-Publik>  
<1% - [https://quizlet.com/3470866/hrm\\_quiz-2-flash-cards/](https://quizlet.com/3470866/hrm_quiz-2-flash-cards/)  
<1% - <http://zahrah02fatrahajar.blogspot.com/2012/02/v-behaviorurldefaultvmlo.html>  
<1% - <http://yunkrueblog.blogspot.com/2011/>  
<1% -  
<https://amillagus.wordpress.com/2010/11/10/peran-kepala-daerah-dalam-mitigasi-bencana/>  
<1% -  
<https://www.scribd.com/document/363260108/Aktualitas-Konsep-Birokrasi-Dalam-Menjawab>  
<1% -  
<http://muslimpoliticians.blogspot.com/2012/01/grand-design-reformasi-birokrasi-2010.html>  
<1% -  
[http://www.dpr.go.id/doksetjen/dokumen/kms\\_Internalisasi\\_Reformasi\\_Birokrasi\\_SETJEN\\_DPR\\_RI20140407153004.pdf](http://www.dpr.go.id/doksetjen/dokumen/kms_Internalisasi_Reformasi_Birokrasi_SETJEN_DPR_RI20140407153004.pdf)  
<1% -  
<http://www.kemendag.go.id/files/pdf/2016/08/31/road-map-reformasi-birokrasi-kementerian-perdagangan-2015-2019-id0-1472625522.pdf>  
<1% - <http://kornrliussumbi.blogspot.com/>  
<1% - <http://metibahalawa.blogspot.com/>  
<1% -  
<https://jurnalskripsitesis.wordpress.com/2008/03/22/agenda-kebijaksanaan-reformasi-administrasi-negara/>  
<1% -  
<https://journal.unsika.ac.id/index.php/politikomindonesiana/article/download/310/306>  
<1% - <https://blog.igi.or.id/reformasi-pendidikan-2.html>  
<1% - <http://paulinusbendu.blogspot.com/2015/11/makalah-reformasi-birokrasi.html>

<1% -

<http://perencanaan.ipdn.ac.id/reformasi-birokrasi-ipdn/konsolidasi-pelaksanaan-kegiatan-reformasi-birokrasi-kementerian-dalam-negeri/konsolidasi-pelaksanaan-kegiatan-reformasi-birokrasi-kementerian-dalam-negeri>

<1% - <http://thisismydayat.blogspot.com/2013/11/penerapan-gcg-dalam-institusi.html>

<1% -

<http://mkholishamdy.blogspot.com/2011/04/membangun-good-government-dan-good-government.html>

<1% -

<http://agussrihono.blogspot.com/2012/11/perubahan-budaya-birokrasi-sebagai.html>

<1% -

<http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=download&sub=DownloadFile&act=view&typ=html&id=97887&ftyp=potongan&potongan=S2-2016-295921-introduction.pdf>

<1% - <http://sariselviaastuti1718.blogspot.com/2014/10/perkembangan-birokrasi.html>

<1% - <http://makalahdoank.blogspot.com/2016/02/makalah-lingkungan-politik.html>

<1% - [https://issuu.com/tifaoundation/docs/buku\\_-\\_sid\\_2012\\_](https://issuu.com/tifaoundation/docs/buku_-_sid_2012_)

<1% - <https://setiya21.wordpress.com/2009/12/17/kebijakan-publik/>

<1% -

<https://acch.kpk.go.id/id/artikel/riset-publik/membangun-budaya-hukum-pelayanan-publik-untuk-mewujudkan-kesejahteraan-rakyat>

<1% -

<http://nuraeni68.blogspot.com/2011/05/efisiensiefektifitas-dalam-management.html>

<1% - <http://solusinegara.blogspot.com/2016/11/indeks-kepuasan-masyarakat.html>

<1% -

<https://xa.yimg.com/kq/groups/21720584/964320244/name/Upaya++Meningkatkan++Kinerja+P.Irfan.ppt>

<1% -

<http://cantikef.blogspot.com/2015/11/perkembangan-paradigma-pelayanan-publik.html>

<1% - <http://indeksprestasi.blogspot.com/search/label/kualitas%20pelayanan>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/337274578/6-Panduan-Menangani-Complain-Keluhan-Pasien-Koreksi>

<1% - [http://andrieirawan89.blogspot.com/2009\\_10\\_01\\_archive.html](http://andrieirawan89.blogspot.com/2009_10_01_archive.html)

<1% - [http://www.academia.edu/27888435/RESUME\\_BUKU\\_MANAJEMEN\\_PELAYANAN](http://www.academia.edu/27888435/RESUME_BUKU_MANAJEMEN_PELAYANAN)

<1% -

<http://hhwulakada.blogspot.com/2017/01/survey-indeks-kepuasan-masyarakat.html>

<1% -

<https://triatmojo.wordpress.com/2007/01/15/konsep-dasar-dalam-memuaskan-pelanggan-pelayanan-publik/>

<1% -

<http://skripsi-ilmiah.blogspot.com/2013/02/strategi-peningkatan-kualitas-pelayanan.html>

<1% - <https://fazzar10.wordpress.com/>

<1% - <https://jurnal.pcr.ac.id/index.php/jakb/article/view/1518/677>

<1% -

<https://pusdiklatpemendagri.co.id/bimtek-kewajiban-perpajakan-bagi-instansi-pemerintah/>

<1% - <http://abdirachmadi.blogspot.com/2012/11/struktur-organisasi-dan-contoh.html>

<1% - <http://febriansah92.blogspot.com/2013/06/komunikasi-dalam-organisasi.html>

<1% -

<http://www.lutfichakim.com/2011/12/optimalisasi-kualitas-pelayanan-sebagai.html>

<1% -

<http://gudangilmusyariah.blogspot.com/2015/03/tokoh-pemikir-ekonomi-islam-ibnu-hazm.html>

<1% -

<https://www.kompasiana.com/rikaa1822/5b3b9a8b5e13732d69286672/manajemen-pelayanan-publik>

<1% - <https://www.slideshare.net/MarcelusMoi/42913234-reformpajak>

<1% - <https://lawdus.blogspot.com/>

<1% - <http://bagus-ahmad.blogspot.com/2013/12/makalah-pajak.html>

<1% -

<http://jurnalskripsi.com/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kepatuhan-wajib-pajak-orang-pribadi-dalam-membayar-pajak-penghasilan-studi-kasus-pada-kantor-pelayanan-pajak-batu/>

<1% -

<https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/1976/20.%20PENGARUH%20MODERNISASI%20ADMINISTRASI%20PERPAJAKAN%20TERHADAP%20PE.pdf;sequence=1>

<1% -

<https://www.psychologymania.com/2012/12/reformasi-administrasi-perpajakan.html>

<1% - <https://pt.scribd.com/doc/295083422/Skripsi-pajak-referensi>

<1% - <http://ahyarsuhendar.blogspot.com/2010/06/pengangguran.html>

<1% -

<https://digilib.uns.ac.id/dokumen/download/14126/Mjg4NjY=/Pengaruh-reformasi-administrasi-perpajakan-dari-segi-modernisasi-prosedur-organisasi-terhadap-kepatuhan-wajib-pajak-dalam-memenuhi-kewajiban-perpajakan-studi-pada-wajib-pajak-di-wilayah-Surakarta-abstrak.pdf>

<1% -

<http://jurnalskripsitesis.blogspot.com/2013/01/analisis-kemampuan-keuangan-daerah.h>

tml

<1% -

[http://www.academia.edu/23849600/Implikasi\\_dan\\_alternatif\\_Solusi\\_Rencana\\_Pembentukan\\_Lembaga\\_Pengelolaan\\_Keuangan\\_Daerah](http://www.academia.edu/23849600/Implikasi_dan_alternatif_Solusi_Rencana_Pembentukan_Lembaga_Pengelolaan_Keuangan_Daerah)

<1% -

<https://docobook.com/otonomi-daerah-dan-desentralisasi-fiskal-di-indonesia.html>

<1% - <https://id.wikihow.com/Melakukan-Pemasaran-Properti>

<1% -

<https://jurnalskripsitesis.wordpress.com/2008/03/22/restrukturisasi-organisasi-dalam-rangka-reformasi-administrasi-pemerintah-daerah/>

<1% - <http://dhosginting.blogspot.com/2011/05/contoh-proposal-perpajakan.html>

<1% - <http://bboymike93.blogspot.com/2013/04/teknologi-infomasi-komunikasi.html>

<1% - <http://nsr019a.blogspot.com/>

<1% -

<http://bleckurant.blogspot.com/2012/11/peran-penting-teknologi-informasi-dalam.html>

<1% -

<http://sepengatahunku.blogspot.com/2013/09/contoh-makalah-tentang-mengenal-teknologi-informasi-dan-komunikasi-tik.html>

<1% -

<http://kartikamenulis.blogspot.com/2011/11/silabus-sim-bab-1-sistem-informasi.html>

<1% -

<https://pahamakuntansi.blogspot.com/2016/10/implementasi-strategi-isu-isu-terkait.html>

<1% - <https://www.scribd.com/doc/286917575/Permenpan-11-Roadmap-RB-2015-2019>

<1% - <http://prabowo-womanizer.blogspot.com/feeds/posts/default>

<1% -

<http://zaizen6.blogspot.com/2016/01/makalah-perkembangan-teknologi-dan.html>

<1% -

<https://www.gurupendidikan.co.id/10-pengertian-teknologi-informasi-menurut-para-ahli/>

<1% - <http://deviselviana3.blogspot.com/>

<1% -

<http://febriando-benanda.blogspot.com/2016/06/pengertian-teknologi-informasi-adalah.html>

<1% - <https://bellavira.blogspot.com/2018/>

<1% -

<http://erpandsima.blogspot.com/2015/11/dasar-dasar-internet-dan-teknologi.html>

<1% - <http://hermanjoell.blogspot.com/2015/04/e-government.html>

<1% -

<http://heru2273.blogspot.com/2014/04/perbandingan-paradigma-administrasi.html>

<1% - <https://docplayer.info/379622-Bab-14-penciptaan-tata-pemerintahan.html>  
<1% -  
<https://jumadifran.files.wordpress.com/2010/09/pengembangan-e-government-di-indonesia2.pdf>  
<1% -  
<http://rizkyadhiguna.blogspot.com/2011/12/e-government-e-learning-e-health-e.html>  
<1% - <http://fikiwarobay.blogspot.com/2012/04/e-government.html>  
<1% - <http://ijarcet.org/wp-content/uploads/IJARCET-VOL-3-ISSUE-12-4451-4456.pdf>  
<1% -  
[http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2015/10/JURNAL%20AYU%20fix%20\(10-15-15-02-37-23\).pdf](http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2015/10/JURNAL%20AYU%20fix%20(10-15-15-02-37-23).pdf)  
<1% -  
<https://guidelinesia.blogspot.com/2017/12/pengertian-e-government-e-governance.html>  
<1% - <http://lailatulrona.blogspot.com/2013/11/pengertian-g2cg2bdan-g2g.html>  
<1% -  
<http://riansetyawan72.blogspot.com/2016/10/perkembangan-teknik-informatika.html>  
<1% - <http://biografi-info.blogspot.com/2014/05/>  
<1% -  
<http://politikkontemporer.blogspot.com/2012/04/civil-society-definisi-dan-tipologi.html>  
<1% -  
<http://jurnalkaryailmiah.blogspot.com/2014/12/kualitas-jasa-pelayanan-publik.html>  
<1% - <http://lukmannulpp.blogspot.com/2013/>  
<1% -  
<http://candra-zulisman.blogspot.com/2014/11/e-government-pengertian-manfaat-model.html>  
<1% -  
<http://ryandwidarmawan.blogspot.com/2017/11/proposal-perancangan-aplikasi-e.html#!>  
<1% -  
<https://melonrasaduren.wordpress.com/2009/01/16/e-government-sebagai-dampak-globalisasi/>  
<1% -  
<http://ulfahpratiwi29.blogspot.com/2016/01/pemanfaatan-new-media-dalam.html>  
<1% - <https://www.slideshare.net/betalapian/ppt-72299788>  
<1% - <https://ciku.typepad.com/blog/page/2/>  
<1% - <https://issuu.com/combineri/docs/media-sosial>  
<1% - [https://www.jmc.co.id/blog/show\\_by\\_author/Jenny%20JMC](https://www.jmc.co.id/blog/show_by_author/Jenny%20JMC)  
<1% -  
[http://www.academia.edu/11959440/Media\\_Sosial\\_dan\\_Proses\\_Perubahan\\_Sistem\\_Komunikasi\\_Indonesia](http://www.academia.edu/11959440/Media_Sosial_dan_Proses_Perubahan_Sistem_Komunikasi_Indonesia)

<1% - <http://dhimasprasetyo9b.blogspot.com/#!>  
<1% -  
<https://id-id.facebook.com/notes/buleleng-dogen/pedoman-pemanfaatan-media-sosial-institusi-pemerintah/570883276330840>  
<1% - <https://ml.scribd.com/doc/186887326/Contoh-Penerapan-Sistem-Informasi>  
<1% - <http://selfmotivator.web.id/2018/apa-beda-manajemen-dan-leadership.html>  
<1% -  
<https://1skripsi.blogspot.com/2016/01/SKRIPSI-KEPEMIMPINAN-CAMAT-DI-KANTOR-KE-CAMATAN.html>  
<1% -  
<http://skripsi-konsultasi.blogspot.com/2018/12/gaya-gaya-kepemimpinan-skripsi-dan-tesis.html>  
<1% -  
[http://www.academia.edu/27232184/TEORI\\_TEORI\\_MOTIVASI\\_DAN\\_TEORI\\_KEPEMIMPINAN](http://www.academia.edu/27232184/TEORI_TEORI_MOTIVASI_DAN_TEORI_KEPEMIMPINAN)  
<1% - <http://yogisudirman22.blogspot.com/2015/06/empat-4-teori-kepemimpinan.html>  
<1% - <http://erlanggasetyaalam.blogspot.com/2016/01/teori-kepemimpinan.html>  
<1% -  
<https://docobook.com/kepemimpinan-meliputi-proses-mempengaruhi-dalam-menentukan.html>  
<1% -  
<https://digilib.uin-suka.ac.id/8371/1/MOHAMMAD%20ZAMRONI%20PERKEMBANGAN%20TEKNOLOGI%20KOMUNIKASI%20DAN%20DAMPAKNYA%20TERHADAP%20KEHIDUPAN.pdf>  
<1% - <https://ariuskambu.wordpress.com/2012/01/10/revolusi-kepemimpinan-abad-21/>  
<1% - <http://leafziggy.blogspot.com/>  
<1% -  
<http://digitaleadership.biz/article/71990/digitaleadership-kebutuhan-masa-depan.html>  
<1% -  
<https://www.hukumonline.com/berita/baca/lt5757c95f1494b/pemerintah-segera-terbitkan-regulasi-terkait-uji-kompetensi-notaris>  
<1% -  
<https://docplayer.info/106055337-Implementasi-pelayanan-pada-kantor-bersama-samsat-kota-parepare-analisis-hukum-islam.html>  
<1% -  
[http://www.academia.edu/5356913/Efektifitas\\_Pelayanan\\_Publik\\_oleh\\_Kantor\\_Bersama\\_SAMSAT\\_Mojokerto\\_melalui\\_Samsat\\_Link](http://www.academia.edu/5356913/Efektifitas_Pelayanan_Publik_oleh_Kantor_Bersama_SAMSAT_Mojokerto_melalui_Samsat_Link)  
<1% - <http://istilahbank.blogspot.com/2009/>  
<1% -  
<https://www.scribd.com/doc/276969306/235613975-Kualitas-Pelayanan-Pajak-Kendaraa>

n-Bermotor-Di-Kantor-Samsat-Kota-Surakarta-Studi-Pada-Pelayanan-Bea-Balik-Nama-Kendaraan-Bermotor

<1% - <https://www.scribd.com/doc/297180724/Tax-Amnesty>

<1% - <http://hamiddarmadi.blogspot.com/2016/04/pancasila-dalam-konteks-nkri.html>

<1% -

<https://text-id.123dok.com/document/1y96evyg-analisis-penerapan-pajak-progresif-kendaraan-bermotor-dalam-rangka-meningkatkan-pendapatan-asli-daerah-pada-kantor-sistem-administrasi-manunggal-satu-atap-samsat-medan-selatan.html>

<1% -

<http://rahadipramono.blogspot.com/2015/12/kajian-privasi-terhadap-akses-sistem.html>

<1% -

<http://nts2007.blogspot.com/2015/03/pengetahuan-tentang-bpkb-buku-pemilik.html>

<1% - <http://beyond-horizon101.blogspot.com/>

<1% -

<http://kelurahanguyangan.blogspot.com/2016/05/permendagri-nomor-27-tahun-2013-tentang.html>

<1% -

[https://mafiadoc.com/peraturan-daerah-kota-depok-nomor-03-tahun-2013-tentang-\\_59fa2e7d1723dd0a51308813.html](https://mafiadoc.com/peraturan-daerah-kota-depok-nomor-03-tahun-2013-tentang-_59fa2e7d1723dd0a51308813.html)

<1% -

[http://satpolpp.jatimprov.go.id/site/images/unduh/perda/perda\\_9\\_2010%20ttg%20tentang%20pajak%20daerah.pdf](http://satpolpp.jatimprov.go.id/site/images/unduh/perda/perda_9_2010%20ttg%20tentang%20pajak%20daerah.pdf)

<1% -

<http://kinkin-mulyati.blogspot.com/2014/05/kontroversi-hasil-pengujian-mahkamah.html>

<1% - <http://fariedal.blogspot.com/2012/04/pemeriksaan-pajak-bagian-1.html>

<1% -

<http://banten.bpk.go.id/wp-content/uploads/2012/10/Perbup-12-2011-Pajak-Hotel.pdf>

<1% - <http://niia1993.blogspot.com/2012/12/reformasi-perpajakan.html>

<1% -

[http://www.academia.edu/8859268/PROGRAM\\_LINEAR\\_3\\_sks\\_Materi\\_per\\_pertemuan\\_untuk\\_mid\\_semester](http://www.academia.edu/8859268/PROGRAM_LINEAR_3_sks_Materi_per_pertemuan_untuk_mid_semester)

<1% - <https://journal.uniga.ac.id/index.php/JA/article/view/342>

<1% - <http://bbp2tp.litbang.pertanian.go.id/images/PDF/lakip/lakip2013.pdf>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/387115974/1c-Lamp-2-Pto-Ppid-Dan-p2ktd-2018>

<1% -

<https://ferli1982.wordpress.com/2013/10/18/laporan-seksi-stnk-tahun-2012-direktorat-lalu-lintas-polda-kaltim/>

<1% - [https://issuu.com/download-bse/docs/manajemen\\_sekolah](https://issuu.com/download-bse/docs/manajemen_sekolah)

<1% -

<http://kendari.bpk.go.id/wp-content/uploads/2012/07/Perda-Kota-Baubau-No.-8-Tahun-2011-tentang-Pajak-Mineral-Bukan-Logam-dan-Batuan.pdf>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/324441976/Analisis-Penerimaan-Pajak-Daerah-Dalam-Meningkatkan-Pendapatan-Asli-Daerah>

<1% -

[http://www.academia.edu/17854661/Model\\_Rekrutmen\\_Pejabat\\_Struktural\\_Eselon\\_III\\_dan\\_IV](http://www.academia.edu/17854661/Model_Rekrutmen_Pejabat_Struktural_Eselon_III_dan_IV)

<1% - <https://id.scribd.com/doc/303044082/Nota-Kuangan-APBN-2016>

<1% - [http://www.academia.edu/35029037/isi\\_survey\\_samsat\\_toraja.pdf](http://www.academia.edu/35029037/isi_survey_samsat_toraja.pdf)

<1% -

<http://portal-nasional.co/2015/05/18/dprd-kota-surabaya-mengharapkan-dibangunnya-tempat-tinggal-bagi-masyarakat-miskin/>

<1% - [http://www.academia.edu/12213778/TEORI\\_PENGELOLAAN](http://www.academia.edu/12213778/TEORI_PENGELOLAAN)

<1% -

<https://id.scribd.com/doc/310156567/Makalah-Administrasi-Kuangan-Negara-Dan-Daerah>

<1% - <http://shintyadewi.blogspot.com/2010/04/struktur-apbd-dan-kode-rekening.html>

<1% - <http://adeuchie.blogspot.com/2009/>

<1% - <http://akpem.blogspot.com/>

<1% -

<http://muhshehibulrouf-pengetahuan.blogspot.com/2011/01/sistem-akuntansi-pemerintahan-pusat.html>

<1% -

<http://zoelfhar66.blogspot.com/2015/04/modul-manajemen-keuangan-daerah.html>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/344229336/Reformasi-Pengelolaan-Kuangan-Daerah>

<1% -

<http://adjie-rieka.blogspot.com/2012/06/pengelolaan-apbn-dalam-sistem-manajemen.html>

<1% -

<http://duniainimilikgue.blogspot.com/2012/10/administrasi-keuangan-daerah.html>

<1% -

<http://www.jambi.bpk.go.id/wp-content/uploads/2009/03/PIDATO-KALAN-LKPD-2008.pdf/>

<1% -

<https://www.scribd.com/doc/152033274/13-Masalah-Pengelolaan-Kuangan-negara-Dan-Daerah>

<1% -

<http://ayunkinfooperaturan.blogspot.com/2011/03/permendagri-no-17-tahun-2007-tentang.html>

<1% -

<https://ariefh.wordpress.com/2008/03/12/pembaruan-tata-kelola-keuangan-daerah/>

<1% -

<http://www.jadwaldiklat.com/2014/04/bimtek-keuangan-daerah-penyusunan-dan.html>

<1% -

[https://www.bappenas.go.id/files/7713/5230/0987/03yeremiastkeban\\_\\_20091014131110\\_\\_2258\\_0.pdf](https://www.bappenas.go.id/files/7713/5230/0987/03yeremiastkeban__20091014131110__2258_0.pdf)

<1% -

<http://dispenmaterikuliah.blogspot.com/2011/08/administrasi-keuangan-daerah.html>

<1% - <http://padjakdaerah.blogspot.com/>

<1% -

[http://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/artikel\\_dan\\_opini/pbbkb\\_140311.pdf](http://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/artikel_dan_opini/pbbkb_140311.pdf)

<1% - <http://gudangilmuhukum.blogspot.com/feeds/posts/default>

<1% - <https://zulkiflisasaja.wordpress.com/2014/04/03/pajak-reklame/>

<1% - <https://www.scribd.com/doc/231422165/pajak-daerah>

<1% -

<https://news.detik.com/berita/d-3462173/kpk-surat-peringatan-novel-baswedan-dibatalkan>

<1% - <http://mesinlaundry.com/cara-menghilangkan-bau-pada-pakaian/>

<1% -

[https://jdih.ntbprov.go.id/sites/default/files/produk\\_hukum/BD%20Pergub%20Nomor%207%20Tahun%202018.doc](https://jdih.ntbprov.go.id/sites/default/files/produk_hukum/BD%20Pergub%20Nomor%207%20Tahun%202018.doc)

<1% - <http://ketentuan.pajak.go.id/index.php?r=aturan/rinci&idcrypt=ow%3D%3D>

<1% - <https://ristieka28.wordpress.com/2012/12/01/pajak-daerah-tingkat-ii/>

<1% - <http://ilmuef.blogspot.com/2016/02/>

<1% -

<http://hukum.dispendapapua.com/hukum/PERGUB%20NO%2057%20TAHUN%202012%20Tentang%20Petunjuk%20Pelaksana%20PERDA%204%20Thn%202011%20ttg%20Pajak%20Daerah.docx>

<1% - <http://satudpajak2011.blogspot.com/2012/06/penagihan-pajak.html>

<1% -

<http://noorelaili.blogspot.com/2012/06/pengertian-pajak-hiburan-pajak-hiburan.html>

<1% - <http://www.ortax.org/ortax/?mod=aturan&page=show&id=8906>

<1% - <https://bagianhukum.wordpress.com/>

<1% - <https://www.jurnalweb.com/pengertian-manfaat-dan-fungsi-proxy-server/>

<1% - [http://jdih.bpk.go.id/?page\\_id=6703](http://jdih.bpk.go.id/?page_id=6703)

<1% - [https://issuu.com/haluan\\_kepri/docs/haluan\\_kepri\\_24jun16](https://issuu.com/haluan_kepri/docs/haluan_kepri_24jun16)

<1% - <http://apkearsipan.blogspot.com/2014/09/dokumen-dokumentasi.html>  
<1% -  
[https://mafiadoc.com/sistem-pengelolaan-distribusi-dan-monitoring-surat-menyurat-di-bri-\\_5a32bdb51723dd07e718e3e2.html](https://mafiadoc.com/sistem-pengelolaan-distribusi-dan-monitoring-surat-menyurat-di-bri-_5a32bdb51723dd07e718e3e2.html)  
<1% - <https://sinta.unud.ac.id/uploads/wisuda/1206043037-3-BAB%20II.pdf>  
<1% - <https://blognyaekonomi.files.wordpress.com/2013/06/301-584-1-sm1.pdf>  
<1% -  
<https://yananto.wordpress.com/2008/10/06/ushul-fiqh-dan-ulama-ekonomi-syariah/>  
<1% - <https://hadywibowo.wordpress.com/keamanan-dan-kontrol-sistem-informasi/>  
<1% - <http://www.academia.edu/11918677/Kttbumi>  
<1% - <https://vdocuments.site/waspada-senin-1-desember-2014.html>  
<1% - <http://www.subliyanto.id/2011/>  
<1% -  
<https://zalirais.wordpress.com/2016/01/21/kewenangan-dan-batasan-penetapan-pajak-daerah/>  
<1% -  
<https://docplayer.info/45298219-Gubernur-kepala-daerah-tingkat-i-jawa-timur-keputusan-nomor-172-tahun-1982-tentang.html>  
<1% -  
<http://www.robertmarbun.com/2016/03/14/prinsip-pengelolaan-keuangan-daerah/>  
<1% - <https://widuri.raharja.info/index.php/SI1133469632>  
<1% - [http://www.academia.edu/10213944/Identifikasi\\_Komputer](http://www.academia.edu/10213944/Identifikasi_Komputer)  
<1% -  
<https://id.scribd.com/doc/97204101/Tinjauan-Pustaka-Kompensasi-dan-Remunerasi>  
<1% - [http://pajak.go.id/sites/default/files/Annual\\_Report%202007.pdf](http://pajak.go.id/sites/default/files/Annual_Report%202007.pdf)  
<1% -  
<https://anzdoc.com/analisis-infrastruktur-jaringan-wireless-local-area-network-.html>  
<1% -  
<https://ilmukomputeranton30.wordpress.com/2011/05/29/perangkat-perangkat-lan-2/>  
<1% - <https://smp1kajen.wordpress.com/2008/05/26/jaringan-dan-topologi-jaringan/>  
<1% -  
<http://askarbatuah.blogspot.com/2011/02/kelompok-kerja-guru-sebagai-sarana.html>  
<1% - <https://pt.scribd.com/document/287011832/Kumpulan-Materi-Perpajakan>  
<1% -  
[https://www.researchgate.net/publication/304468010\\_Sistem\\_Peresapan\\_Elektronik\\_pada\\_Keselamatan\\_Pengobatan\\_Pasien](https://www.researchgate.net/publication/304468010_Sistem_Peresapan_Elektronik_pada_Keselamatan_Pengobatan_Pasien)  
<1% - <http://perkembangan-komputer-dan-informasi.blogspot.com/2012/>  
<1% - <http://nonosun.staf.upi.edu/materi-kuliah-simsia-2/e-commerce/>  
<1% -  
<https://cantony.wordpress.com/2011/02/13/fase-fase-pada-sebuah-proyek-sistem-infor>

masi/

<1% -

<https://bapenda.jabarprov.go.id/2014/10/06/dalam-waktu-dekat-wajib-pajak-bayar-via-atm/>

<1% - <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Search?jenis=20>

<1% -

<http://medan.bpk.go.id/wp-content/uploads/2013/10/Perda-No.-9-Tahun-2010-Tentang-Pajak-Daerah.pdf>

<1% -

<https://belajarilmuadministrasinegara.wordpress.com/2015/04/08/uu-no-30-tahun-2014-tentang-administrasi-pemerintah/>

<1% -

<https://docplayer.info/29841208-Bupati-kebumen-peraturan-bupati-kebumen-nomor-40-tahun-2011-tentang.html>

<1% - <http://ketentuan.pajak.go.id/index.php?r=aturan/rinci&idcrypt=oJamop0%3D>

<1% -

[http://maimunah002.blogspot.com/2013/06/materi-administrasi-perkantoran\\_3.html](http://maimunah002.blogspot.com/2013/06/materi-administrasi-perkantoran_3.html)

<1% -

<http://mynewblogerp.blogspot.com/2015/10/penerapan-sistem-erp-pada-perusahaan.html>

<1% -

<https://www.cermati.com/artikel/jenis-jenis-pemeriksaan-pajak-yang-perlu-diketahui-wajib-pajak>

<1% - <https://vdocuments.site/tribun-kaltim-23-februari-2010.html>

<1% -

<http://bahrunifocom.blogspot.com/2010/03/demokratisasi-hak-asasi-manusia-dan.html>

<1% - <https://abarky.blogspot.com/2010/03/>

<1% - <http://www.ortax.org/ortax/?mod=aturan&page=show&id=4>

<1% - [https://issuu.com/inilahkoran2/docs/03\\_jul\\_15](https://issuu.com/inilahkoran2/docs/03_jul_15)

<1% -

[http://research-dashboard.binus.ac.id/uploads/paper/document/publication/Proceeding/Humaniora/Vol%206%20No%204%20Oktober%202015/05\\_LSPR\\_Gracia%20dkk\\_Literasi%20Media\\_a2t.pdf](http://research-dashboard.binus.ac.id/uploads/paper/document/publication/Proceeding/Humaniora/Vol%206%20No%204%20Oktober%202015/05_LSPR_Gracia%20dkk_Literasi%20Media_a2t.pdf)

<1% -

<http://komunikasi-pembangunan.blogspot.com/2010/06/efektifitas-penggunaan-media-rakyat.html>

<1% - <https://berjagajaga.wordpress.com/category/akhir-zaman/teknologi-akhir-jaman/>

<1% -

<https://myaminpancasetia.wordpress.com/2010/10/29/keterbukaan-informasi-dan-good>

-governance/

<1% - <https://id.techinasia.com/sinekdok-media-sosial-hobi-menulis>

<1% -

<https://www.rappler.com/indonesia/gaya-hidup/169426-selebri-tanpa-akun-media-sosial>

<1% -

<https://kopoen.blogspot.com/2017/10/perkembangan-teknologi-informasi-yang.html>

<1% -

<https://www.scribd.com/document/372548024/peran-mikroba-dlm-pertanian-organik1-pdf>

<1% -

[http://www.academia.edu/7277965/Budaya\\_Hedonisme\\_Dalam\\_masyarakat\\_Era\\_Global\\_Oleh\\_Alvia\\_Harara](http://www.academia.edu/7277965/Budaya_Hedonisme_Dalam_masyarakat_Era_Global_Oleh_Alvia_Harara)

<1% -

<https://jatim.antaranews.com/berita/184094/malang-luncurkan-program-sunset-policy>

<1% - [https://issuu.com/radarkarawang/docs/radar\\_karawang\\_senin\\_2\\_mei\\_2016](https://issuu.com/radarkarawang/docs/radar_karawang_senin_2_mei_2016)

<1% -

<http://anggaug08.blogspot.com/2010/10/aplikasi-sistem-teknologi-informasisti.html>

<1% -

<https://ukhuwahislah.blogspot.com/2014/12/makalah-perencanaan-pengembangan-pusat.html>

<1% -

[https://www.researchgate.net/publication/326039397\\_Implementasi\\_Sistem\\_Informasi\\_Manajemen\\_Daerah\\_Keuangan\\_Berbasis\\_Akrual\\_pada\\_Pemerintah\\_Kebupaten\\_Dairi](https://www.researchgate.net/publication/326039397_Implementasi_Sistem_Informasi_Manajemen_Daerah_Keuangan_Berbasis_Akrual_pada_Pemerintah_Kebupaten_Dairi)

<1% - <https://slidepajak.wordpress.com/category/article/page/2/>

<1% - <https://pekikdaerah.wordpress.com/tag/transparan/>

<1% -

<http://sedaobagann.blogspot.com/2017/10/makalah-keuangan-negara-dan-daerah.html>

<1% -

<https://www.scribd.com/doc/300265085/Asas-Dan-Prinsip-Pengelolaan-Kuangan-Negara>

<1% -

<https://lindasay85.wordpress.com/2010/02/07/uu-nomor-14-t2008-tentang-keterbukaan-informasi-publik/>

<1% - <https://www.hukumonline.com/pusatdata/downloadfile/fl56154/parent/28065>

<1% -

<http://shintyadewi.blogspot.com/2010/03/analisis-kinerja-keuangan-pada-provinsi.html>

<1% -

<https://id.scribd.com/doc/279936861/121338083-pengaruh-pemeriksaan-pajak-daerah->

terhadap-penerimaan-pajak-daerah-kabupaten-bandung-131222103617-phpapp02-pdf  
<1% - <https://bapenda.jabarprov.go.id/2014/02/19/mudahnya-bayar-pajak-kendaraan-di-wilayah-jawa-barat/>  
<1% - <https://es.scribd.com/doc/315989187/Pedoman-Pengelolaan-Apbd-Tahun-rrssAnggaran-2016>  
<1% - [https://issuu.com/inisiatif/docs/15\\_panduan\\_peran\\_aktif\\_warga\\_masy.\\_\\_\\_aeaecffd82dae1](https://issuu.com/inisiatif/docs/15_panduan_peran_aktif_warga_masy.___aeaecffd82dae1)  
<1% - <https://www.scribd.com/document/342873627/Majalah-Air>  
<1% - <https://milamashuri.wordpress.com/seminar-akuntansi/implementasi-standar-akuntansi-pemerintahan-sap-berbasis-akrual/>  
<1% - [https://staff.blog.ui.ac.id/martani/files/2014/02/Permendagri-Nomor-64-Tahun-2013\\_243\\_1.pdf](https://staff.blog.ui.ac.id/martani/files/2014/02/Permendagri-Nomor-64-Tahun-2013_243_1.pdf)  
<1% - <http://www.jejakakuntansi.net/2018/01/pengertian-dan-perbedaan-kas-basis.html>  
<1% - <http://aqd2.blogspot.com/2010/03/accrual-basis-vs-cash-basis.html>  
<1% - <https://www.scribd.com/document/339830853/Ihtisar-hasil-Pemeriksaan-BPK-2015-pdf>  
<1% - <https://www.youtube.com/watch?v=SAxLLtIXLvA>  
<1% - <https://www.jdih.alorkab.go.id/index.php/en/berita-online/13-pemkab-komit-siapkan-laporan-keuangan-yang-akuntabel>  
<1% - <https://id.scribd.com/doc/243545995/Analisis-Kesiapan-Penerapan-Akrual>  
<1% - <https://text-id.123dok.com/document/7qvo41ry-pengaruh-tata-kelola-keuangan-daerah-terhadap-pembangunan-daerah.html>  
<1% - <https://vdocuments.site/lkpd-prov-jawa-timur.html>  
<1% - [http://pajakonline.com/engine/artikel/cat\\_dd\\_satu.php?lang=id&catid=2](http://pajakonline.com/engine/artikel/cat_dd_satu.php?lang=id&catid=2)  
<1% - <http://puskesmaskerajaan.blogspot.com/2011/02/tugas-pokok-dan-fungsi.html>  
<1% - <http://fairyoftale.blogspot.com/2009/02/kristianitas-yang-katolik-dan.html>  
<1% - <http://yoonlovethestory.blogspot.com/2013/10/manfaat-transparansi-dan-akuntabilitas.html>  
<1% - <http://sastra5d.blogspot.com/2014/12/komunikasi-dan-kontruksi-realita-sosial.html>  
<1% - [https://id.wikipedia.org/wiki/Undang-Undang\\_Aparatur\\_Sipil\\_Negara](https://id.wikipedia.org/wiki/Undang-Undang_Aparatur_Sipil_Negara)  
<1% - <https://haniahpratiwi23.blogspot.com/2015/10/pertanyaan-audit-bab-1.html>

<1% - <http://ridhatresna.blogspot.com/2017/03/makalah-birokrasi-pendidikan.html>

<1% - <https://www.frankydaniel.com/2018/05/birokrasi.html>

<1% - <http://teknikdigitalfera.blogspot.com/2016/09/digira-apa-itu-digital.html>

<1% - <http://definisi.org/search/pengertian-tentang-digitalisasi>

<1% -  
[https://archipelagoworld.blogspot.com/2015/05/e-government-dan-perkembangannya-di\\_29.html](https://archipelagoworld.blogspot.com/2015/05/e-government-dan-perkembangannya-di_29.html)

<1% -  
[http://www.academia.edu/22177895/PROSEDUR\\_PELAKSANAAN\\_IDENTIFIKASI\\_KEBUTUHAN\\_MASYARAKAT](http://www.academia.edu/22177895/PROSEDUR_PELAKSANAAN_IDENTIFIKASI_KEBUTUHAN_MASYARAKAT)

<1% - <https://brainly.co.id/tugas/3449032>

<1% - <https://rizkialivian.wordpress.com/pajak/>

<1% - <http://definisi.org/search/pengertian-hak-warga-negara-menurut-para-ahli>

<1% - <https://id.m.wikipedia.org/wiki/Pajak>

<1% -  
<http://annisarai.blogspot.com/2014/05/kasus-kasus-pajak-yang-pernah-terjadi.html>

<1% -  
<http://nur-indrawan.blogspot.com/2013/04/makalah-dasar-dasar-hukum-perpajakan-di.html>

<1% - <http://www.ortax.org/ortax/?mod=forum&page=show&idtopik=6668>

<1% -  
<http://muhammadmahsyar.blogspot.com/2011/03/perbedaan-antara-subjek-pajak-dengan.html>

<1% - [https://lrt.ednet.ns.ca/PD/BLM/pdf\\_files/number\\_charts/100-199\\_chart.pdf](https://lrt.ednet.ns.ca/PD/BLM/pdf_files/number_charts/100-199_chart.pdf)

<1% - <https://www.scribd.com/doc/51187836/buku>

<1% - [https://lrt.ednet.ns.ca/PD/BLM/pdf\\_files/number\\_charts/1%20-200\\_chart.pdf](https://lrt.ednet.ns.ca/PD/BLM/pdf_files/number_charts/1%20-200_chart.pdf)

<1% -  
[https://yarnutopia.files.wordpress.com/2018/08/crochet-tutorial\\_-arrows-and-fringe-boho-fashion-scarf-graph-graph-only-printable-version.pdf](https://yarnutopia.files.wordpress.com/2018/08/crochet-tutorial_-arrows-and-fringe-boho-fashion-scarf-graph-graph-only-printable-version.pdf)

<1% -  
[https://www.researchgate.net/publication/293998853\\_Figure\\_S2/fulltext/56bd495008ae5e7ba40fff33/293998853\\_Figure\\_S2.pdf?inViewer=0&pdfJsDownload=0](https://www.researchgate.net/publication/293998853_Figure_S2/fulltext/56bd495008ae5e7ba40fff33/293998853_Figure_S2.pdf?inViewer=0&pdfJsDownload=0)

<1% -  
<http://sugengrusmiwari.blogspot.com/2011/11/bahan-kuliah-adm-perkantoran-pelayanan.html>

<1% -  
<http://qq-phahlevy.blogspot.com/2011/03/negara-kesatuan-republik-indonesia.html>

<1% -  
<https://docplayer.info/73030031-Jurnal-conservatoir-beslag-sita-jaminan-sebagai-upaya.html>

<1% - [https://issuu.com/bidiknasional/docs/edisi\\_660](https://issuu.com/bidiknasional/docs/edisi_660)  
<1% - <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/pandecta/search/titles>  
<1% -  
[https://commons.allard.ubc.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1070&context=fac\\_pubs](https://commons.allard.ubc.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1070&context=fac_pubs)  
<1% - [http://eprints.umk.ac.id/3089/7/daftar\\_pustaka.pdf](http://eprints.umk.ac.id/3089/7/daftar_pustaka.pdf)  
<1% -  
[http://www.stiami.ac.id/jurnal/detail\\_jurnal/35/157-mereviu-basis-pemajakan-perusahaan-pelayaran-nasional-berdasarkan-âœd.html](http://www.stiami.ac.id/jurnal/detail_jurnal/35/157-mereviu-basis-pemajakan-perusahaan-pelayaran-nasional-berdasarkan-âœd.html)  
<1% - <https://ml.scribd.com/doc/304336327/filsafat-ilmu>  
<1% - <https://www.slideshare.net/bagorghst/sk-tim-reformasi-birokrasi>  
<1% - <http://budisansblog.blogspot.com/2013/09/vonis-djoko-susilo.html>  
<1% - <http://sofian.staff.ugm.ac.id/>  
<1% -  
[http://www.ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/03/JURNAL%20\(03-01-16-02-36-33\).docx](http://www.ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/03/JURNAL%20(03-01-16-02-36-33).docx)  
<1% - <http://digilib.unila.ac.id/21181/19/DAFTAR%20PUSTAKA.pdf>  
<1% - <https://www.gamatechno.com/news/150-gt-perizinan-satu-atap>  
<1% -  
[http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/11/Rizki%20Megawati%20\(11-14-13-04-39-47\).doc](http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/11/Rizki%20Megawati%20(11-14-13-04-39-47).doc)  
<1% - <http://repository.unissula.ac.id/7048/7/DAFTAR%20PUSTAKA.pdf>  
<1% - <https://repository.maranatha.edu/view/year/2013.html>  
<1% - <https://es.scribd.com/document/93643062/Artikel-pdf>  
<1% -  
<http://etd.repository.ugm.ac.id/downloadfile/68986/potongan/S2-2014-341964-bibliography.pdf>  
<1% -  
<http://surabayapagi.com/tulisan/kontemplasi/171557/mazhab-pembangunan-jatimnomics.html>  
<1% - [https://en.wikipedia.org/wiki/Category:W.\\_W.\\_Norton\\_%26\\_Company\\_books](https://en.wikipedia.org/wiki/Category:W._W._Norton_%26_Company_books)  
<1% - <https://docobook.com/2015-dewan-perwakilan-rakyat.html>