

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR PADA  
PENERIMAAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR  
DI KANTOR SAMSAT MANADO**

**FEISAL MA'RUF  
JOYCE J. RARES  
JOORIE M. RURU**

***ABSTRACT :** The purpose of this research to see how of policy implementation SOP on PKB in the office of SAMSAT Manado. Revenue, the collection or tax management motor vehicle is performed at one an office that involves agencies in it work together between the police of the republic of Indonesia (POLRI) that have function, and authority in registration and identification motor vehicle, the local government to this department of local revenue (DISPENDA) in tax collection of motor vehicles and BBN-KB, PT. Jasa Raharja (persero) authorities in the delivery of compulsory contributions funds traffic accident the way (SWDKLLJ). Because there were three agencies who are served in SAMSAT the process of the implementation policy is held up on the bureaucratic structure, communication, disposition, and human resources/mental owned by officers/ASN to serve the people. For example, when of obtaining has been completed in the local treasury office (DISPENDA) but be stunted in Police, so also on the other hand. This research is descriptive with a qualitative approach interactive. The research uses guidelines, observation and study documentation with informants research as much as 8 (eight) a person, including 5 (five) officials SAMSAT Infroman keys is head technical unit agency (UPTB) and The Department PKB service, bea balik the vehicle motor (BBN-KB), surface water tax (PAP); and 3 (three) a person of the community/people or an applicant tax who takes care of PKB. The conclusion of the research indicated that in general the implementation of policies in SOP on state revenues PKB served in SAMSAT Manado already has worked fairly well, but has not yet been optimized. This can be seen from SAMSAT officers who have not socialize the standart time, and the cost of motor vehicle taxes, and the lack of facilities in obtaining motor vehicle taxes. Advice can be given at this research is of implementation policy SOP on state revenues or SAMSAT Manado on the communication, disposition, resources and bureaucratic structure have generally been it can be said is good, but the system and legal procedures for obtaining motor vehicle tax ongoing between counter needs to be simplified for his ministry more practical and efficien.*

**Keywords :** Implementation Policy SOP, Motor Vehicle Tax, SAMSAT Manado.

## **PENDAHULUAN**

Dalam Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Kepmenpan No. 81/1993 tentang pedoman tata pelaksana pelayanan umum untuk lebih mendorong komitmen aparatur pemerintah terhadap mutu pelayanan, maka diterbitkan pula Instruksi Presiden atau Inpres No. 1 tahun 1995 tentang perbaikan dan mutu pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat. Dalam melaksanakan serta mewujudkan kepemimpinan yang baik (*good governance*) sebagai salah satu syarat agar terlaksananya

kepemimpinan yang baik yaitu dengan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap suatu kebijakan khusus dalam program kerja yang menjadi *procedural* penataan kerja agar tercapai tujuan dan sasaran yang di inginkan diantaranya ialah standar operasional prosedur.

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan salah satu program atau jenis kebijakan yang di-implementasikan untuk menyelesaikan suatu kegiatan agar berjalan sesuai dengan tujuan yang di inginkan. SOP

mempunyai dua makna yaitu : (a) suatu standar atau pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok dalam mencapai tujuan organisasi; dan (b) merupakan tata cara atau tahapan yang diberlakukan dan harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu. (Tambunan, 2008).

Pajak merupakan iuran rakyat (masyarakat) terhadap Negara, iuran yang dimaksud berupa uang yang sifatnya memaksa agar mendorong kenaikan pendapatan daerah dalam rangka mensejahterakan masyarakat banyak. Tercantum dalam UUD nomor 28 Tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah dalam rangka pengelolaan penerimaan sumber pendapatan daerah. Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) adalah salah satu sumber penerimaan Pajak Daerah yang dinilai cukup besar perannya dalam salah satu Pendapatan Asli Daerah (PAD). Hal ini dikarenakan hampir setiap lapisan masyarakat membutuhkan dan mempunyai kendaraan bermotor dan telah menjadi bagian kebutuhan sekunder untuk membantu kelancaran transportasi pada setiap kegiatan lapisan masyarakat yang luas. Dengan tingginya angka penjualan kendaraan bermotor, maka makin tinggi pula pajak yang akan dibebankan kepada pemiliknya. Oleh karenanya tuntutan masyarakat akan implementasi standar operasional prosedur khususnya penerimaan PKB oleh SAMSAT

Manado harus ditingkatkan dari segi kualitas maupun segi kuantitasnya.

Beberapa hal yang permasalahan berkenaan dengan implementasi SOP yaitu; (1) beberapa pemohon pemilik kendaraan belum secara sadar memahami prosedur serta mekanisme SOP pelayanan seperti pemeriksaan, pengesahan, pembayaran, dan penerimaan PKB karena kurangnya sosialisasi dan informasi melalui unsur-unsur terkait terutama dari instansi Unit Pelaksana Teknis Badan (UPTB) sebagai pembuat kebijakan SOP; (2) pada salah satu program SOP yaitu "*Career to serve*" tertulis pengelohan PKB hanya membutuhkan waktu 15 menit namun belakangan terdapat beberapa proses dan realisasi pengurusan kepada beberapa calon pemohon PKB yang memakan waktu kurang lebih 1jam; (3) terdapat pelaksana/pegawai SOP dengan latar belakanh pendidikan yang belum memadai untuk menjalankan fungsinya sebagai pelaku pelayanan publik, lulusan SMP. (4) ada calon pemohon PKB yang kurang mempersiapkan kelengkapan berkas administrasi seperti salinan akta pendirian, surat kuasa, atau surat tanda kehilangan sehingga proses penerimaan PKB belum disetujui oleh pihak korektor.

Di lain pihak menurut pengakuan pegawai UPTB, telah memaksimalkan kinerjanya kepada pemohon pemilik kendaraan namun dari beberapa calon pemohon tidak semua dapat dikabulkan hal ini karena dianggap belum memenuhi persyaratan mekanisme kelengkapan administrasi atau prosedural seperti mengisi

formulir, cek fisik kendaraan bermotor, sertifikat NIK/VIN sebagaimana calon pemohon penerima PKB memberikan copy identitas untuk tanda jati diri yang sah (Asli) alias tidak melalui perantara, sedangkan bagi yang berhalangan melampirkan surat kuasa. Adapun hal-hal tersebut telah ditetapkan sesuai dasar hukum oleh permendagri No. 23 Tahun 2011, perda Nomor 7 Tahun 2011, ataupun persyaratan administrasi tertentu yang ditetapkan oleh Imbers nomor 29 Tahun 1999.

Data mengenai kebijakan SOP serta beberapa indikasi kelemahan permasalahan dalam implementasinya oleh SAMSAT tersebut menarik bagi penulis untuk dikaji lebih jauh melalui suatu penelitian. Oleh karenanya tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan SOP pada penerimaan PKB di Kantor SAMSAT Manado dilaksanakan dengan efisien, efektif, dan rasional?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Menurut Leo Agustino (2006:139) implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri. Dapat disimpulkan bahwa implementasi menyangkut tiga hal, yaitu; (1) adanya tujuan atau sasaran kebijakan; (2) adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan; dan (3) adanya hasil kegiatan.

Salah satu model atau teori yang populer dan sering dikutip oleh pemerhati implementasi di Indonesia untuk menggambarkan efektivitas implementasi kebijakan publik ialah yang dikembangkan oleh George R. Edward III. Model implementasi kebijakan publik Edward III (dalam Indiahono, 2010) menunjuk empat variabel yang berperan penting dalam mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan implementasi kebijakan, yaitu :

- a. Komunikasi, Ada tiga indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan komunikasi. Edward III dalam Leo Agustino (2006:157-158) yaitu; (a) tranmisi, yakni penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi baik pula; (b) kejelasan, komunikasi yang diterima oleh pelaksana kebijakan harus jelas dan tidak ambiguitas; (c) konsistensi, yakni perintah yang jelas diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi yang ditetapkan dan dijalankan.
- b. Sumber daya, Ada empat indikator untuk melihat sejauh mana sumber daya mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan yaitu: (a) staff, yakni sebuah kecukupan staff dengan kemampuan yang diperlukan; (b) kewenangan, merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan; (d) fasilitas, merupakan faktor pendukung dalam sarana dan

prasarana agar suatu implementasi kebijakan bisa dijalankan sesuai yang ditetapkan.

- c. Disposisi, Menurut Edward III dalam Winarno (2005:142-143) disposisi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan terkait disposisi dalam implementasi kebijakan yaitu; (a) kognisi, yaitu sejauh mana pemahaman pelaksana terhadap tujuan kebijakan karena tanpa memahami sasaran kebijakan maka implementasi kebijakan atau program tidak akan berjalan dengan efektif; (b) pengangkatan pegawai, yakni pemilihan personel pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi terhadap kebijakan yang ditetapkan, lebih khusus lagi kepentingan masyarakat; (c) intensif atau kompensasi, merupakan hadiah yang diberikan sebagai salah satu teknik pendorong agar memicu para pelaksana menjalankan perintah dengan baik.
- d. Struktur Birokrasi, Menurut Edward III dalam Winarno (2015:150) terdapat dua karakteristik utama memahami struktur birokrasi yaitu (a) SOP merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, serta kebutuhan penyeragam dalam kerangka kerja baik. Dengan SOP pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia untuk menjalankan tindakan-tindakan yang perlu dilakukan dalam penerapan peraturan sesuai program dan kontrol; (b)

fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi.

Menurut Rudi M Tambunan (2008:79) standar operasional prosedur (SOP) pada dasarnya adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang ada di dalam organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa semua keputusan dan tindakan serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses yang dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi – anggota-anggota organisasi – berjalan secara efektif (dan efisien), konsisten, standar, dan sistematis. Tujuan SOP untuk memberikan parameter pekerjaan, pengoperasian pekerjaan secara aman, efektif, efisien, konsisten.

Pajak kendaraan bermotor adalah pajak yang dipungut oleh daerah atas kepemilikan dan penguasaan kendaraan bermotor. Yang dimaksud dengan kendaraan bermotor adalah semua kendaraan yang beroda 2 (dua) atau lebih beserta gandengannya disemua jenis jalan-jalan dan digerakkan oleh peralatan teknik berupa motor atau peralatan lainnya yang berfungsi untuk mengubah suatu sumber daya energi tertentu menjadi tenaga gerak kendaraan bermotor yang bersangkuruan termasuk alat-alat besar lainnya yang bergerak. Objek Pajak Kendaraan Bermotor yaitu : (a) Kepemilikan dan atau penguasaan kendaraan bermotor yang terdaftar di daerah; (b) Kepemilikan dan atau penguasaan kendaraan

bermotor yang berada di daerah lebih dari 90 hari berturut-turut.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif-kualitatif. Bogman dan Taylor (dalam Moleong, 2006) mengatakan bahwa metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati, sehingga peneliti sendiri sebagai instrument utama dalam pengumpulan dan menganalisa data secara induktif.

Selanjutnya sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari informan yang telah di tetapkan, sedangkan data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan seperti buku, dokumen, atau arsip, dlsb. Adapun yang direncanakan menjadi sumber informan dari penelitian ini sebanyak 8 (delapan) orang diantaranya 5 (lima) pegawai/pelaksana SOP termasuk kepala bagian UPTD dan 3(tiga) orang masyarakat sebagai pemohon penerima PKB di kantor SAMSAT Manado.

Teknik pengumpulan data pada penelitian digunakan teknik sebagai berikut: (a) Wawancara (*Interview*) dilakukan terhadap informan yang telah ditentukan, dalam wawancara digunakan pedoman dengan daftar pertanyaan sebagai panduan agar lebih berfokus dan konsisten terhadap masalah.; (b) Observasi, dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek

penelitian; (c) Studi Dokumentasi, digunakan untuk mengumpulkan data sekunder sebagai klarifikasi pendukung data primer dari hasil wawancara yang telah dilakukan.

Teknik analisis data, analisis data penelitian deskriptif-kualitatif ialah data yang terkumpul dalam penelitian ini dirangkum secara deskriptif-kualitatif menggunakan metode analisis interaktif. Menurut Miles dan Hubermann (dalam Rohidi dan Mulyanto, 1992) analisis model interaktif memungkinkan seorang peneliti melakukan kegiatan analisis secara longgar atau terbuka tanpa harus melalui proses yang kaku dari pengumpulan data, dilanjutkan ke reduksi data, penyajian data dan berakhir pada penarikan kesimpulan/verifikasi.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

UPTB SAMSAT Kota Manado terletak di Jl. 17 Agustus No.123 Kelurahan Tanjung Batu, Kecamatan Wanea. Dengan Posisi berhadapan dengan Kantor Badan Lingkungan Hidup (BLH) Provinsi Sulawesi Utara. Sementara pada sebelah kiri SAMSAT Manado terdapat Kantor Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara. Dan disebelah kanan SAMSAT Manado terdapat Kantor Konsulat Filipina. SAMSAT Manado termasuk wilayah I yang memiliki empat kantor pelayanan diantaranya; (1) SAMSAT Pembantu POLDA; (2) SAMSAT Pembantu Tuminting; (3) SAMSAT Pembantu Corner; dan (4) SAMSAT Keliling. Hal ini guna meningkatkan serta memicu kesadaran masyarakat untuk taat dan wajib pajak.

Tugas-tugas pokok SAMSAT sebagai berikut : (a) Pengesahan Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK); (b) Pajak Kendaraan Bermotor (PKB); (c) Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB); (d) Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ); (e) Pengolahan Fisik Kelayakan Mutasi Kendaraan (PFK-MK); Pengolahan Pajak Air Permukaan (PPAP); Pengolahan Piutang Pajak Daerah (P3D), Pengolahan Pajak Alat-alat Berat (PPAB); pengolahan Pajak Kendaraan atas Air (PKAA)

Sementara SOP yang ada di UPTB SAMSAT Kota Manado terlampir 21 (dua puluh satu) macam-macam SOP terkait teknis kegiatan pelayanan dan penerbitan pemungutan PKB atau BBN-KB untuk peningkatan retribusi daerah. Agar terhindar dari generalisasi tujuan penelitian maka peneliti melakukan spesifikasi pada SOP secara khusus yang mengacu diantaranya terdapat 2 (dua) macam SOP yaitu :

- a) SOP Pelayanan PKB/BBN-KB Pendaftaran Kendaraan Bermotor Baru; dan
- b) SOP Pelayanan PKB/BB-KB Pendaftaran Pengesahan Tiap tahun.

Dasar Pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor adalah hasil perkalian 2 (dua) unsur pokok, yaitu Nilai Jual Kendaraan Bermotor (NJKB) dan Bobot yang mencerminkan relatif kadar kerusakan atau pencemaran lingkungan akibat penggunaan kendaraan bermotor berdasarkan tahun pembuatannya. Selanjutnya tarif PKB pribadi

sesuai Peraturan Daerah Sulawesi Utara No. 7 Tahun 2011 Tentang Pajak Daerah, diatur sebagai berikut :

- a) Untuk kepemilikan kendaraan bermotor pribadi pertama sesuai nama pemilik yang sama pada STNK sebesar 1,5% (satu koma lima persen)
- b) Untuk kepemilikan kendaraan bermotor pribadi kedua dengan nama pemilik yang sama pada STNK maka ditetapkan sebagai tarif pajak progresif atau kepemilikan lebih dari satu jenis kendaraan sebagai berikut :
  - 1) Kepemilikan kendaraan kedua sebesar 2% (dua persen)
  - 2) Kepemilikan kendaraan ketiga sebesar 2,5% (dua koma lima persen)
  - 3) Kepemilikan kendaraan keempat sebesar 3% (tiga persen)
  - 4) Kepemilikan kendaraan kelima dan seterusnya sebesar 3,5% (tiga koma lima persen)

Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor sampai bulan Oktober 2017 di Kantor SAMSAT Kota Manado:

**Tabel 4.8 Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor**

<b>No</b>	<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Kendaraan (unit)</b>	<b>Jumlah Penerimaan (Rp)</b>
1	Januari	14.144	Rp 12.478.360.347
2	Februari	11.196	Rp 10.392.521.425
3	Maret	13.844	Rp 12.731.508.725

			Rp
4	April	11.549	11.357.242.275
			Rp
5	Mei	12.906	13.060.345.750
			Rp
6	Juni	10.013	9.334.233.247
			Rp
7	Juli	14.433	13.042.678.778
			Rp
8	Agustus	14.024	13.161.873.325
			Rp
9	September	12.263	11.233.943.621
			Rp
10	Oktober	1.125	947.075.275
			<b>Rp</b>
<b>Jumlah</b>	<b>115.497</b>	<b>107.739.782.768</b>	
<b>Target penerimaan PKB Tahun 2017 :</b>			
<b>Rp 140.246.783.336</b>			
<b>Persen</b>			<b>77,71%</b>

**Sumber : (UPTB SAMSAT Kota Manado, November 2017)**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan teknik pengambilan data wawancara, observasi dan studi dokumentasi dalam mengukur variabel-variabel implementasi kebijakan George R. Edward III pembahasan pada penelitian ini sebagai berikut :

**Komunikasi** : adapun menurut beberapa informan pada penyaluran informasi (tranmisi) yang diterima maupun disalurkan karena sejauh ini tidak ada kendala sebab ada breffing sebelum pembukaan operasional pelayanan, ada juga grup WA untuk para pegawai SAMSAT sehingga jika ada informasi yang mendesak bisa diberitahukan sebelumnya. Pada

kejelasan informasi beberapa informan beranggapan bahwa relatif tergantung siapa lawan bicara informan sementara sebagian informan lainnya berpendapat sudah cukup jelas. Dan untuk konsistensi beberapa informan mengemukakan bahwa sudah cukup konsistensi dan sebagian lainnya fleksibel. aspek komunikasi, untuk hal Konsistensi, bisa diantisipasi dengan mengacu kembali pada tupoksi masing-masing agar konsistensi komunikasi berjalan lancar sesuai dengan yang diharapkan. Dan tidak mengaburkan tujuan-tujuan informasi oleh pelaku kebijakan atas dasar kepentingan sendiri dengan cara mengintrepetasikan informasi berdasarkan pemahaman sendiri-sendiri.

Disposisi : bahwa beberapa informan mengatakan bahwa penting sekali pemahaman kerja (kognisi) pada ruang lingkup atau bidang kerjanya. Tanpa suatu kognisi maka pekerjaan menjadi terbengkalai. Dengan kognisi juga setiap lapisan pegawai bisa mengetahui sejauh mana batas-batas kerja yang bisa dilakukannya dan pada bagian mana bukan dari tugasnya. Untuk kompensasi bagi beberapa informan khususnya ASN mengutarakan bahwa sudah seimbang dan sesuai dengan tugas kerja mereka. Sementara informan lainnya khususnya THL berpendapat belum seimbang atau sesuai dengan tugas kerjanya. Karena seringkali pegawai THL mendapat tugas kerja yang ganda. Pada aspek disposisi, insentif (kompensasi) merupakan salah-satu teknik

yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hasibuan (2001 : 117) mengemukakan bahwa *“Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar, insentif ini merupakan alat yang di gunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi”* hal ini dapat disimpulkan, bahwa Insentif sebagai instrument dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat menambah kemauan kerja dan motivasi seorang pegawai agar terciptanya suatu kinerja yang berkualitas.

Sumberdaya : beberapa informan menginformasikan bahwa ruang lingkup kerjanya khususnya pada sarana dan prasarana belum memadai, seperti perangkat komputer dan printer yang kurang, meja, kursi dan lemari yang sudah terbilang tidak layak pakai masih difungsikan. Pada kewenangan informan seperti Kepala Bagian maupun Kepala Seksi sangatlah berpengaruh pada aktivitas kerjanya. Sebab tanpa kewenangan maka sebagai pemimpin petunjuk arah seperti yang di instruksikan bisa tidak sesuai dengan apa yang diharapkan

akan tetapi perlu juga mengetahui batas-batas kewenangannya. Jumlah staff bagi beberapa informan belum memadai sebab pada beberapa bidang tenaga kerja masih diperlukan Karena ada 3 pegawai pada pelayanan PKB sedang tidak bekerja diantaranya satu pensiunan, sementara dua lainnya cuti. Untuk yang cuti; satunya Cuti Hamil (proses melahirkan) dan satunya lagi Cuti Sakit (musibah kecelakaan). Aspek sumber daya, pada indikator staff dalam sumberdaya implementasi kebijakan. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah-satunya disebabkan oleh staf/pegawai yang tidak kompeten dalam bidangnya. Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak cukup menyelesaikan persoalan implementasi kebijakan, tetapi diperlukan sebuah kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan. Widodo (2009) menegaskan bahwa keberadaan sumber daya manusia (staff) harus cukup (jumlah) dan cakap (keahlian) agar efektivitas pelaksanaan kebijakan sangat tergantung pada sumber daya manusia (aparatur) Dengan melihat pada penjabaran di atas, keberadaan sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan di samping harus terpenuhi juga harus memiliki keahlian dan kemampuan khusus untuk melaksanakan tugas, anjuran, perintah dari atasan. Dari penuturan beberapa informan bahwa jumlah staff belum memadai sebab pada beberapa bidang ada beberapa

pegawai yang sedang cuti dan pesiun sehingga perlu tenaga kerja untuk mengisi posisi tersebut.

Struktur Birokasi : Beberapa informan berpendapat bahwa SOP merupakan hal yang sangat penting diterapkan pada suatu pekerjaan karena dengan adanya SOP monitoring kerja bisa terlaksana sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Sementara sejauh mana kontrol SOP terhadap pelaksanaan tugas, sebagian informan menganggap bahwa sejauh ini kontrol SOP masih sangat fleksibel pada pelaksanaan tugas, sebab ukuran SOP hanya mengatur satu berkas, sementara setiap harinya pelayanan kami  $\pm 100$  berkas yang dilaksanakan setiap harinya. Tentunya waktu tempuh yang dikerjakan akan berbeda. Sebagian informan lainnya menunturkan justru dengan adanya SOP lah kontrol pada pelaksanaan tugas itu bisa berjalan. Pada fragmentasi seluruh informan berpendapat bahwa hal itu sangat dibutuhkan agar suatu pelayanan tidak terhambat jika terdapat anggota pelaksana yang berhalangan hadir. Memahami aspek Struktur Birokrasi, merupakan faktor yang fundamental untuk mengkaji implementasi kebijakan publik. Menurut Edwards III dalam Winarno (2005:150) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yakni: "Standard Operational Procedure (SOP) dan Fragmentasi". Winarno (2005:150) Ukuran dasar SOP atau prosedur kerja ini biasa digunakan untuk menanggulangi keadaan-keadaan umum diberbagai sektor publik dan swasta. Dengan

menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan. Beberapa informan berpendapat bahwa SOP merupakan hal yang sangat penting diterapkan pada suatu pekerjaan karena dengan adanya SOP monitoring kerja bisa terlaksana sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan SOP pada penerimaan PKB di Kantor SAMSAT Manado dilihat dari aspek komunikasi sudah cukup baik. Baik komunikasi internal maupun di eksternal sudah terjalin dengan baik selama pelayanan implementasi.
2. Implementasi kebijakan SOP pada penerimaan PKB dilihat dari aspek Struktur Birokrasi (organisasi) secara umum sudah baik, karena kantor SAMSAT Manado sudah memiliki struktur organisasi yang jelas, Tupoksi (tugas pokok dan fungsi) dan *Standard Operating Procedures* (SOP) pada kantor SAMSAT Manado diatur dalam Perda Provinsi Sulut No. 7 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah didalamnya yang terlampir sebanyak 21 macam SOP mengatur

tentang tata cara mulai dari tahapan, persyaratan-persyaratan, pengurusan hingga penerbitan PKB atau BBN-KB untuk peningkatan retribusi daerah.

3. Implementasi Kebijakan SOP pada penerimaan PKB apabila dilihat dari aspek Sumber Daya secara umum juga sudah cukup baik. Kekurangan sumber daya manusia di bagian Bank yang seharusnya sudah ada untuk mempermudah pekerjaan. Sumber daya informasi sudah ada pada SAMSAT Manado, hal ini ditunjukkan dengan diketahuinya standar waktu dan standar biaya dalam pengurusan pajak kendaraan bermotor walaupun belum merata diketahui oleh petugas SAMSAT. Sumber daya fasilitas belum mencukupi di bidang mesin foto copy, komputer yang belum lengkap, serta lemari arsip yang belum lengkap.
4. Implementasi Kebijakan SOP pada penerimaan PKB dilihat dari aspek disposisi atau sikap sudah baik dilihat dari petugas SAMSAT yang mengetahui tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, dengan kata lain petugas telah memberikan dukungan untuk melaksanakan implementasi SAMSAT ini dengan baik.
5. Adapun faktor penghambat dalam implementasi kebijakan SOP pada penerimaan PKB dari pihak petugas (oknum) sendiri dan masyarakat, karena tidak seluruhnya petugas SAMSAT mengetahui standar waktu dan biaya

dalam pengurusan pajak kendaraan bermotor yang memberikan spekulasi untuk tindakan korupsi, dan masyarakat sebagai penghambat karena peran masyarakat juga tidak sepenuhnya mendukung program pembayaran pajak kendaraan bermotor ini. Penghambat secara teknis juga menjadi halangan seperti mati lampu dan rusaknya koneksi jaringan data komputer. Apabila hal-hal tersebut diatas terjadi, maka implementasi pada kantor SAMSAT tidak dapat terlaksana dengan baik.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat memberikan saran-saran yang bersifat konstruktif, yaitu:

1. Implementasi kebijakan SOP pada penerimaan PKB di kantor SAMSAT Manado dilihat dari aspek organisasi, komunikasi, disposisi atau sikap dan sumber daya secara umum sudah baik, namun untuk kedepannya semua aspek tersebut masih mempunyai kekurangan masing-masing sehingga petugas SAMSAT sebagai implementor memperbaiki kesalahan tersebut dengan tujuan agar tercapai implementasi SAMSAT yang tepat.
2. Untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal, maka hendaknya kinerja para petugas pada kantor SAMSAT Manado secara terus menerus dipantau dan diawasi, serta diberikan bimbingan oleh atasan masing-masing.
3. Implementasi kebijakan SOP dalam penerimaan pajak kendaraan bermotor

pada kantor SAMSAT Manado secara umum sudah dapat dikatakan sudah baik, namun sistem dan prosedur administrasi pengurusan pajak kendaraan bermotor yang masih berlangsung antar loket perlu disederhanakan lagi, sehingga nantinya sistem dan prosedur administrasi pengurusan pajak kendaraan bermotor hanya dilaksanakan pada satu loket atau bahkan satu meja, artinya berkas yang berjalan bukan orang ataupun wajib pajaknya, sehingga lebih memberikan kemudahan pada wajib pajak dan nantinya akan meningkatkan minat masyarakat untuk datang langsung mengurus pajak kendaraan bermotor secara langsung tanpa melalui calo ataupun biro jasa pengurusan pajak kendaraan bermotor, karena masyarakat merasa pelayanan yang diberikan lebih mudah, praktis, dan tidak berbelit-belit.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. 2006. *Politik dan Kebijakan Publik*. Bandung; AIPI
- Atmoko, T. 2003. *Standar Operasional Prosedur & Akuntabilitas Kinerja Pegawai*, Jakarta; PEMDA Jakarta.
- Arikunto, S, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta; Rineka Cipta.
- Ahmad, J. 2015. *Metode Penelitian Administrasi Publik (Teori & Aplikasi)*, Yogyakarta; Gava Media.
- Dwisang, E. 2013. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, Edisi Terbaru*, Jakarta; Kharisma.
- Dunn, W. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua, Yogyakarta; UGM Press.
- Keban, Y. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik (Konsep, Teori, dan Isu)*, Yogyakarta; Gava Media.
- Mardiasmo, 2011. *Perpajakan, Edisi Revisi*, Yogyakarta; Andi Press
- Moenir, A. S. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta; Bumi Aksara
- Moleong, L, J. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung; Remaja Karya
- Nugroho, R. 2007. *Analisis Kebijakan (Konsep, Teori, dan Aplikasi)*, Yogyakarta; Pustaka Pelajar.
- Siahaan, M. 2013. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*, ED-I-PT. Jakarta; Jaya Grafindo Persada
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*, Bandung; Alfabeta.
- Surakhmad, W. 1982. *Pengantar Penelitian Ilmiah : Dasar,(Metode dan Teknik)*, Bandung; Tarsito.
- Tambunan, R. 2008. *Panduan Penyusunan Standard Operating Procedure*, Jakarta; Maiestas Publishing.
- Wahab, Solichin Abdul. 2005. *Analisis Kebijaksanaan dari Formulasi KeImplementasi Kebijaksanaan Negara*, Edisi Kedua. Jakarta; Bumi Aksara.
- Winarno, Budi. 2005. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Yogyakarta; Media Pressindo.

Widodo, Joko. 2011. *Analisis Kebijakan Publik*, Malang; Bayu Media.

### **Sumber Lainnya**

- UU Nomor 29 Tahun 2009  
Tentang Pajak dan Retribusi Daerah
- INBERS Nomor 29 Tahun  
1999
- Keputusan Menteri PAN  
nomor 63/Kep/M.PAN/7/2003  
Pedoman Umum Penyelenggara  
Pelayanan Publik
- Peraturan Pemerintah Nomor  
91 Tahun 2010
- Permendagri Nomor 23  
Tahun 2011 Tentang Perhitungan  
Dasar Pengenaan PKB dan BBN-KB
- Perda Provinsi Sulut Nomor  
7 Tahun 2011 Tentang Pajak Daerah,  
Pergub Juknis.
- Pemerintah Provinsi  
Sulawesi Utara, 2014. Peraturan  
Gubernur Sulawesi Utara Nomor 24  
Tahun 2014, Tentang Perhitungan  
Dasar Pengenaan Pajak Kendaraan  
Bermotor dan Bea Balik Nama  
Kendaraan Bermotor Tahun  
Pembuatan 2013 Kebawah, Manado