

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KEBIJAKAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)  
PELAYANAN PAJAK DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH  
(Studi Implementasi Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Berdasarkan  
Peraturan Bupati Nomor : 20 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional  
Prosedur (SOP) Di Kabupaten Sukamara)**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**ELYSA EKAWATY  
NIM. 017981051**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA**

**2013**

## ABSTRAK

### KEBIJAKAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) PELAYANAN PAJAK DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH (Studi Implementasi Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur di Kabupaten Sukamara

**ELYSA EKAWATY**  
Universitas Terbuka  
Elysaekawaty@gmail.com

**Kata Kunci : Implementasi, Standar, dan Sumberdaya**

Tujuan studi ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta Faktor – factor Pendorong dan Penghambat dalam pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumen, selanjutnya teknik analisis yang digunakan adalah analisis dengan menggunakan model interaktif, model analisis menurut Miles dan Huberman (1984). Dengan berdasarkan data yang ada, penulis berupaya mendiskripsikan/menggambarkan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta serta fenomena-fenomena yang terjadi selama proses penelitian ini berlangsung. Temuan penelitian ini menunjukkan : Implementasi kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada Dinas Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara telah berjalan sesuai dengan harapan, baik implementasi dalam sikap, Komunikasi, Sumberdaya dan Struktur Birokrasi. SOP yang ada secara langsung telah memperbaiki proses internal perilaku dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Implementasi suatu kebijakan dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi, sikap (disposisi) , sumberdaya dan struktur birokrasi yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi kebijakan itu sendiri. Ketika kebijakan baru diimplementasikan telah terjadi perubahan dalam penyelenggaraan pelayanan terhadap masyarakat. Suatu program dapat terimplementasi dengan baik jika didukung oleh sumberdaya yang memadai dalam hal ini dapat berbentuk dana, peralatan teknologi, sarana dan prasarana pendukung lainnya. Sebagai upaya memberi saran/masukan kepada pengambilan kebijakan, dalam rangka optimalisasi kebijakan SOP pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara maka dari hasil kajian penelitian ini, penulis memberikan konsep implementasi Kebijakan SOP sebagai berikut : Optimalisasi Implementasi kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus Pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah Pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, baik peningkatan internal dan eksternal dalam rangka memenuhi sasaran yang diharapkan yaitu tercapainya penyempurnaan proses penyelenggaraan pemerintahan, ketertiban dalam penyelenggaraan pemerintahan serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Optimalisasi intensifikasi, monitoring dan evaluasi dalam rangka memastikan bahwa SOP telah dilaksanakan dengan baik, serta informasi mengenai sejauh mana SOP yang tidak dapat dilaksanakan atau sudah tidak relevan lagi, mana SOP baru yang mungkin diperlukan, dan mana SOP yang perlu disempurnakan, untuk melihat kembali tingkat keakuratan dan ketepatan SOP dalam proses penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.

## ABSTRACT

### **THE POLICY OF STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE (SOP) of REGIONAL TAX AND RETRIBUTION SERVICE ( A Study of The Implementation of Financial and Regional Asset Management Based on The Regent Regulation No. 20 in 2011 about Standard Operational Procedure of Sukamara Regency)**

**ELYSA EKAWATY**  
**Universitas Terbuka**  
[Elysaekawaty@gmail.com](mailto:Elysaekawaty@gmail.com)

**Key words : Implementation, Standard and Resource**

This study was conducted to describe and to analyze the implementation of Standard Operational Procedure (SOP) of Regional Tax and Retribution Service along with the motivated and the obstacle factors on the implementation of Standar Operational Procedure (SOP) at the Departement of Financial and Regional Asset Management of Sukamara Regency. Data collecting on observational it utilizes interview technique, observation and documents, continued by analyzed it through interactive model, analysis's model based on Miles and Huberman (1984). Based on the obtained data, the writer tried to describe by systematically, factual and accurate about facts and phenomenon that happen up to this research process observational done. This research finding show; Implementation of standard operational prosedure (SOP) policy on departement of *financial and regional asset at Sukamara regency was walking according to expectation, well implementation in disposition, communication, resources and bureaucracy structure. Directly, SOP has fixed internal process behavior in increasing quality to the society service. Implementation a policy regarded by communication factors, disposition, resource and bureaucracy structure that becomes supporting and resistor that policy implementation self. While new policy is implemented, it is being change in management to society service. A program gets implemented with whether regarding backed up by resource what do be equal to, in this case get to be fund form, technological equipment and another supporting facilities. As effort give tips or entry to policy take, in order to optimal SOP policy on Departement of Financial and Regional Asset Management of Sukamara Regency therefore from this research study result, writer gives SOP policy implementation concept as follows: optimally is implementation of standard operational procedure (SOP) policy especially taxes ministering special region and region retribution on Departement of Financial and Regional Asset Management, well in increasing; of internal and external in order to accomplish expected target which is be reached completion processes governance management, orderliness in governance management and increasing of service quality to society. Optimally of intensification, monitoring and evaluation in order to ensures that SOP was performed with every consideration, and information hits in as much as which impracticable SOP or was irrelevant again, which is new SOP that may be required, and which SOP that is perfected, to see back to accuracy zoom and SOP accuracy in processes task management and organization function so get walking effectively and efficiently.*

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “KEBIJAKAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) PELAYANAN PAJAK DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH (Studi Implementasi Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor : 20 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Di Kabupaten Sukamara)” adalah hasil karya saya sendiri yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, 19 Juli 2013

Yang Menyatakan



*Elysa Ekawaty*  
Elysa Ekawaty)

Nim. 017981051

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)**

**JUDUL TAPM** : KEBIJAKAN STANDAR OPERASIONAL  
PROSEDUR (SOP) PELAYANAN PAJAK  
DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH (Studi  
Implementasi Pengelolaan Keuangan dan Aset  
Daerah Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor : 20  
Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur  
(SOP) Di Kabupaten Sukamara)

**NAMA** : ELYSA EKAWATY

**NIM** : 017981051

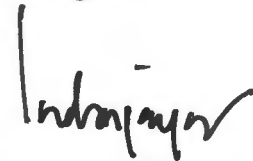
**PROGRAM STUDI** : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90

**Pembimbing I**



Prof. Dr. H. Agus Sholahuddin, MS  
NIDN. 0721115801

**Pembimbing II**



Dr. Kusnida Indrajaya, M.Si  
NIP. 19740818 200912 1 004

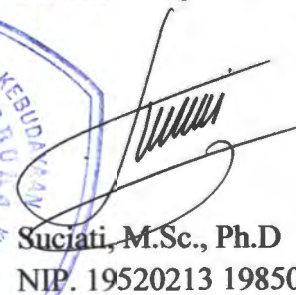
Mengetahui,

**Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Administrasi Publik**



Florentina Ratih Wulandari, S.Ip., M.Si  
NIP. 19710609 199802 2 001

**Direktur Program Pascasarjana,**

Suciati, M.Sc., Ph.D  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

NAMA : ELYSA EKAWATY  
 NIM : 017981051  
 PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP)/90  
 JUDUL TESIS : KEBIJAKAN STANDAR OPERASIONAL  
 PROSEDUR (SOP) PELAYANAN PAJAK  
 DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH (Studi  
 Implementasi Pengelolaan Keuangan dan Aset  
 Daerah Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor : 20  
 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur  
 (SOP) Di Kabupaten Sukamara)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Sabtu / 20 Juli 2013  
 Waktu : Pukul 16.30 – 18.30 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
 Suciati, M.Sc.,Ph.D

:

.....

Penguji Ahli  
 Prof. Dr. Sangkala, M.Si

:

.....

Pembimbing I  
 Prof. Dr. H. Agus Sholahuddin, MS

:

.....

Pembimbing II  
 Dr. Kusnida Indrajaya, M.Si

:

.....

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karuniaNya sehingga penulisan tesis ini dapat penulis selesaikan sebagai tugas akhir dalam menempuh studi program pascasarjana pada Program Magister Administrasi Publik di Universitas Terbuka Palangka Raya (S2).

Adapun judul penelitian ini adalah: **KEBIJAKAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) PELAYANAN PAJAK DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH (Studi Implementasi Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor : 20 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Di Kabupaten Sukamara)**

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini masih jauh dari sempurna baik dari segi penulisan maupun penyajian materinya, namun penulis dalam hal ini berusaha semaksimal mungkin menyajikan yang terbaik.

Dalam menyusun Tugas Akhir Program Magister (TAPM), penulis banyak mendapat bimbingan ataupun bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-UT Universitas Terbuka Palangka Raya beserta jajarannya selaku penyelenggara Program Pascasarjana wilayah Kalteng;

3. Pembimbing I dan Pembimbing II (Prof. Dr. H. Agus Sholahuddin, MS dan Dr. Kusnida Indrajaya, M.Si) yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan TAPM ini;
4. Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Administrasi Publik selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
5. Bupati Sukamara dan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara beserta jajarannya yang telah memberikan peluang dan support terbesar untuk penulis;
4. Orang Tua, Suami Terkasih, Dua mutiara hati serta saudara-saudara yang selalu memberi dukungan Do'a, Motivasi dan semangat sehingga penulis mampu untuk menyusun Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini;
5. Teman-teman MAP Kabupaten Sukamara dan semua pihak yang telah ikut membantu penulis dalam menyusun TAPM ini.

Akhir kata Penulis berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, Amin.

Palangka Raya, 19 Juli 2013

Penulis,



Elysa Ekawaty



## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Abstract .....	ii
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Lembar Pernyataan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Kegunaan Penelitian .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	14
B. Kajian Terdahulu .....	29
C. Kerangka Berpikir .....	31
D. Pokok Bahasan .....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	50
B. Narasumber .....	51
C. Pedoman Wawancara .....	53
D. Metode Analisis Data .....	55

**BAB IV TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	63
B. Temuan Penelitian .....	75
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	100

**BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan .....	128
B. Saran .....	129

DAFTAR PUSTAKA .....	131
----------------------	-----

DAFTAR LAMPIRAN

Universitas Terbuka

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kerangka Berpikir Penelitian .....	29
Gambar 2.2 Model Implementasi Menurut G. C. Edward III .....	33
Gambar 2.3 Hubungan Antara Organisasi dengan Lingkungan .....	44
Gambar 4.1 Peta Kabupaten Sukamara .....	60
Gambar 4.2 Gedung Kantor DPKAD Kabupaten Sukamara .....	68
Gambar 4.3 Kondisi Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.....	110
Gambar 4.4 Kondisi Ruang Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.....	115

Universitas Terbuka

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Susunan Pegawai Berdasarkan Jabatan Struktural.....	73
Tabel 4.2	Susunan Pegawai Berdasarkan Disiplin Ilmu.....	74
Tabel 4.3	Daftar Perlengkapan Dinas .....	75
Tabel 4.4	Realisasi Capaian Kinerja .....	82
Tabel 4.5	Waktu Penyelesaian dan Biaya .....	83
Tabel 4.6	Fokus, Hasil Temuan dan Diskursus .....	129

Universitas Terbuka

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa tujuan didirikan Negara Republik Indonesia, antara lain adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanat tersebut mengandung makna negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga Negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif.

Dewasa ini penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada kondisi yang belum sesuai dengan kebutuhan dan perubahan di berbagai bidang kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Hal tersebut bisa disebabkan oleh ketidaksiapan untuk menanggapi terjadinya transformasi nilai yang berdimensi luas serta dampak berbagai masalah pembangunan yang kompleks. Sementara itu, tatanan baru masyarakat Indonesia dihadapkan pada harapan dan tantangan global yang dipicu oleh kemajuan di bidang ilmu pengetahuan, informasi, komunikasi, transportasi, investasi, dan perdagangan.

Kondisi dan perubahan cepat yang diikuti pergeseran nilai tersebut perlu disikapi secara bijak melalui langkah kegiatan yang terus-menerus dan berkesinambungan dalam berbagai aspek pembangunan untuk membangun kepercayaan masyarakat guna mewujudkan tujuan pembangunan nasional.

Penyelenggaraan pelayanan publik secara umum di Indonesia saat ini masih dihadapkan pada system yang belum efektif dan efisien, hal ini terlihat dari masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui media massa berkaitan dengan prosedur yang berbelit-belit, tidak ada kepastian jangka waktu penyelesaian, tingginya biaya yang harus dikeluarkan, banyaknya persyaratan yang harus dipenuhi, sikap petugas yang kurang responsip dan lain-lain, sehingga menimbulkan citra yang kurang baik terhadap pemerintah, terutama pemerintah daerah.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, dewasa ini Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) sedang terus menggalakkan upaya-upaya dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik oleh seluruh jajaran aparatur pemerintahan baik di tingkat pusat maupun di daerah untuk menuju suatu tujuan yaitu Kepemerintahan yang baik (*Good Governance*). Namun tidak dapat dipungkiri bila pelayanan perijinan khususnya dari sektor publik masih banyak kendala dan hambatan terutama dalam hal kualitas pelayanan.

Berdasarkan beberapa penelitian yang dilakukan kalangan akademisi dan birokrat tentang pelayanan publik di Indonesia, ternyata kondisinya

masih seringkali “ dianggap “ belum baik dan memuaskan. Hal ini ditunjukkan dari kesimpulan yang dibuat oleh Agus Dwiyanto, dkk dalam GDS (*Governance and Decentralization*) 2002 di 20 propinsi di Indonesia tentang kinerja pelayanan publik menyebutkan “... secara umum praktek penyelenggaraan pelayanan publik masih jauh dari prinsip – prinsip tata pemerintahan yang baik “ ( 2003 : 102 ).

Kemudian kinerja pelayanan birokrasi publik di Indonesia, berdasarkan laporan dari *The World Competitiveness Yearbook* tahun 1999 berada pada kelompok Negara-negara yang memiliki indeks *competitiveness* paling rendah antara 100 negara paling kompetitif di dunia (Cullen dan Cushman, dalam Dwiyanto, dkk., 2002: 15).

Sementara itu, kondisi masyarakat saat ini telah terjadi suatu perkembangan yang sangat dinamis, tingkat kehidupan masyarakat yang semakin baik, merupakan indikasi dari *empowering* yang dialami oleh masyarakat (Thoha dalam Widodo, 2001). Hal ini berarti masyarakat semakin sadar akan apa yang menjadi hak dan kewajibannya sebagai warga negara dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Masyarakat semakin berani untuk mengajukan tuntutan, keinginan dan aspirasinya kepada pemerintah. Masyarakat semakin kritis dan semakin berani untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan oleh pemerintahnya.

Kesadaran akan hak-hak sipil yang terjadi di masyarakat tidak lepas dari pendidikan politik yang terjadi selama ini. Selama ini masyarakat cenderung pasrah dan menerima terhadap apa yang mereka dapatkan dari

pelayanan aparatur pemerintahan. Hal ini lebih diakibatkan karena sikap dari aparatur pelayanan publik yang tidak berorientasi pada kepuasan masyarakat, pelayanan hanya bersifat sekedar melayani tanpa disertai rasa peduli dan empati terhadap pengguna layanan. Namun kondisi yang terbuka seperti sekarang ini mengharuskan aparatur sebagai pelayan publik lebih peduli lagi terhadap hak-hak sipil khususnya dalam pelayanan publik.

Pemerintah di dalam menyelenggarakan pelayanan publik masih banyak dijumpai kekurangan sehingga jika dilihat dari segi kualitas masih jauh dari yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditunjukkan dengan masih munculnya berbagai keluhan masyarakat melalui media massa. Jika kondisi ini tidak direspon oleh pemerintah maka akan dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap pemerintah sendiri. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik ( Men PAN, 2004 : 5 )

Dalam kondisi masyarakat seperti digambarkan di atas, birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif serta sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri (Effendi dalam Widodo, 2001).

Selain itu, dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis di atas, birokrasi publik dituntut harus dapat mengubah posisi dan peran (*revitalisasi*) dalam memberikan pelayanan publik. Dari yang suka



mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan, berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel kolaboratis dan dialogis dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistik pragmatis (Thoha dalam Widodo, 2001).

Dengan revitalitas birokrasi publik (terutama aparatur pemerintah daerah) ini, pelayanan publik yang lebih baik dan profesional dalam menjalankan apa yang menjadi tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya dapat terwujud.

Secara teoritis sedikitnya ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*) dan fungsi perlindungan (*protection function*).

Hal yang terpenting kemudian adalah sejauh mana pemerintah dapat mengelola fungsi-fungsi tersebut agar dapat menghasilkan barang dan jasa (pelayanan) yang ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel kepada seluruh masyarakat yang membutuhkannya. Selain itu, pemerintah dituntut untuk menerapkan prinsip *equity* dalam menjalankan fungsi-fungsi tadi. Artinya pelayanan pemerintah tidak boleh diberikan secara diskriminatif. Pelayanan diberikan tanpa memandang status, pangkat, golongan dari masyarakat dan semua warga masyarakat mempunyai hak yang sama atas pelayanan-pelayanan tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat. Karena itu, kedudukan aparatur pemerintah dalam pelayanan umum (*public services*) sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauhmana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat, yang dengan demikian akan menentukan sejauhmana negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya.

Dalam konteks pelayanan publik, dikemukakan bahwa pelayanan umum adalah mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelaksanaan urusan publik dan memberikan kepuasan kepada publik (publik/umum). Senada dengan itu, Moenir (1992) mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Informasi mengenai kinerja aparatur dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja aparatur sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja aparat hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu evaluasi kinerja merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat (publik) merupakan perwujudan dan fungsi aparatur negara sebagai pelayan masyarakat (abdi), disamping sebagai abdi negara. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama (pelaku) pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut. Pada kondisi ini aparatur negara dituntut untuk lebih mampu memperbaiki kinerjanya (pelayanan prima) dan diharapkan lebih mampu merumuskan konsep atau menciptakan iklim yang kondusif, sehingga sumber daya pembangunan dapat menjadi pendorong percepatan terwujudnya masyarakat yang mandiri dan sejahtera.

Kemudian bagaimana kegiatan masyarakat dan kegiatan pemerintah itu dapat terjadi sinkronisasi yaitu saling bersentuhan, menunjang dan melengkapi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainya tujuan pembangunan nasional.

Suasana tersebut dapat diciptakan jika aparatur negara memiliki semangat pengabdian yang tinggi dan profesional dalam pemberian layanan publik. Pada sisi lain perkembangan dan perubahan yang diakibatkan oleh globalisasi yang mempengaruhi seluruh aspek kehidupan seperti disektor ekonomi, investasi, barang dan jasa, menjadikan para pelaku birokrasi (aparatur) semakin ditantang dan dituntut untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanannya kepada masyarakat. Pada tataran inilah, kinerja birokrasi pelayanan publik menjadi suatu isu yang semakin strategis karena

perbaikan kinerja birokrasi memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan masyarakat, terutama dalam memperbaiki tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Buruknya kinerja birokrasi selama ini menjadi salah satu faktor penting yang mendorong munculnya krisis kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Menurut Dwiyanto (2001) menyatakan mengenai kinerja birokrasi pelayanan publik :

“Rendahnya kinerja birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat, yang cenderung mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan dari pada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa dan memperlakukan para pengguna jasa sebagai obyek pelayanan yang membutuhkan bantuannya. Disamping itu, rendahnya kinerja juga disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan. Struktur birokrasi yang hierarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan sehingga pejabat birokrasi yang langsung berhubungan dengan para pengguna jasa sering tidak memiliki wewenang yang memadai untuk merespons dinamika yang berkembang dalam penyelenggaraan pelayanan”.

Khususnya pada organisasi pemerintah pedoman pelaksanaan administrasi perkantoran yang dapat meningkatkan pelayanan dan kinerja organisasi merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan yang

merupakan tindak lanjut dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi. Peraturan ini mengamanatkan perlunya penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan sebagai pelaksana Reformasi Birokrasi di seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang bertujuan secara umum untuk membangun/membentuk perilaku aparatur Negara dengan integritas tinggi, produktivitas tinggi dan bertanggung jawab serta kemampuan memberikan pelayanan prima melalui pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap system penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan aspek sumberdaya aparatur. Atau dapat dikatakan bahwa Penyusunan SOP merupakan salah satu unsure penting dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dalam peningkatan pelayanan dan kinerja organisasi.

Kaitan antara isi kebijakan standar operasional prosedur yang dalam hal ini adalah Permenpan No.PER/21/M.PAN/11/2008 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan (yang merupakan kebijakan pemerintah yang secara eksplisit menyebutkan eksistensi SOP) dengan isi kebijakan peningkatan pelayanan dan kinerja organisasi yang dalam hal ini adalah Permenpan No. PER/15/M.PAN/7/2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi (yang merupakan kebijakan komprehensif mengenai peningkatan pelayanan dan kinerja organisasi pada instansi pemerintah).

Salah satu kebijakan yang sekarang gencar-gencarnya diterapkan adalah reformasi birokrasi. Tujuan reformasi birokrasi dalam persepsi umum adalah perbaikan kualitas pelayanan publik. Dalam pengertian ini, reformasi birokrasi harus mampu menghasilkan birokrasi yang efektif, efisien dan ekonomis. Secara operasional salah satu upaya untuk mewujudkan birokrasi yang efektif, efisien dan ekonomis tidak lain adalah memperbaiki proses penyelenggaraan administrasi pemerintah sehingga lebih mencerminkan birokrasi mampu menjalankan fungsi pemerintahan sesuai dengan kriteria tersebut.

Salah satu aspek penting dalam rangka mewujudkan birokrasi yang memiliki kriteria efektif, efisien dan ekonomis adalah dengan menerapkan *standard operating procedures* (SOP) pada seluruh proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Dengan artian bahwa dengan adanya SOP, penyelenggaraan administrasi pemerintah dapat berjalan dengan pasti, berbagai bentuk penyimpangan dapat dihindari, atau bahkan meskipun terjadi penyimpangan tersebut, maka dapat di temukan penyebabnya. Dalam kondisi ini sedikit demi sedikit pada gilirannya kualitas kepada publik akan menjadi lebih baik.

Di Kabupaten Sukamara sendiri terus menggalakan upaya-upaya dalam rangka mewujudkan birokrasi yang memiliki kriteria efektif, efisien dan ekonomis, salah satunya yaitu dengan ditetapkannya Peraturan Bupati Sukamara Nomor : 20 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan

Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara, dengan maksud bahwa untuk memberikan kepastian penyelenggaraan pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah kepada masyarakat dalam penerbitan surat ketetapan pajak daerah atau surat ketetapan retribusi daerah yang diselenggarakan Dinas Pengelolaan dan Aset Daerah khususnya bidang pendapatan. Tujuan disusunnya SOP dimaksud adalah sebagai pedoman yang jelas kepada pelaku pelayanan sampai sejauh mana bentuk konkrit yang dapat mereka lakukan untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pelayanan publik.

Mempertimbangkan uraian di atas maka penulis berminat untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul ” **Kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (Studi Implementasi Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor : 20 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Di Kabupaten Sukamara)**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Dengan ditetapkannya Peraturan Bupati Sukamara Nomor : 20 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara. Perlu dikaji sampai sejauhmana kebijakan dimaksud telah di implementasikan, mengingat semakin tingginya tuntutan publik terhadap kualitas pelayanan khususnya Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah di Kabupaten Sukamara.

Dari hasil kajian itu, Pemerintah Kabupaten Sukamara melakukan upaya-upaya perbaikan agar kebijakan yang telah ditetapkan dapat dirasakan dan bermanfaat bagi masyarakat.

Sehubungan dengan dasar pemikiran di atas maka hal-hal yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara berdasarkan Peraturan Bupati Sukamara Nomor : 20 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak daerah dan Retribusi Daerah ?
2. Hal-hal yang mendorong dan menghambat dalam Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara berdasarkan Peraturan Bupati Sukamara Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak daerah dan Retribusi Daerah ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mendeskripsi dan menganalisis Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan pajak daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara.
2. Mendeskripsi dan menganalisis faktor yang mendorong dan menghambat dalam Implementasi Standar Operasional Prosedur



(SOP) pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara berdasarkan Peraturan Bupati Sukamara Nomor : 20 Tahun 2011 Tentang Standar Pelayanan Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak daerah dan Retribusi Daerah.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

1. Diketuinya faktor-faktor atau dimensi-dimensi dari implementasi Standar Pelayanan Prosedur (SOP) tersebut. Hal ini diharapkan bisa dijadikan bahan masukan ke depan bagi instansi pemerintah agar dapat lebih meningkatkan kinerja pelayanannya kepada publik/masyarakat.
2. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi kontribusi bagi kajian di bidang administrasi publik. Selanjutnya penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kebijakan Publik.

Kebijakan diberi arti bermacam-macam, menurut Lasswell dan Kaplan (dalam Islamy, 1992, 15-17) kebijaksanaan sebagai “Suatu Program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktek-praktek yang terarah”, sedangkan Anderson (dalam Islamy, 1992:17) mengartikan kebijaksanaan adalah “Serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu”. Kemudian ada berpendapat bahwa istilah kebijaksanaan seringkali dalam penggunaannya diartikan dengan tujuan, program, keputusan undang-undang dan rancangan-rancangan dasar (Abdul Wahab, 1990 : 1-12).

Hal senada dikemukakan oleh Earson (dalam Islamy, 1992:29) yang merumuskan public policy : “ *The Authoritative allocation of the whole society, and everything the government can authoritatively act on the whole society, and everything the government chooses to do results in the allocation of values*” (bahwa alokasi nilai-nilai yang terdapat di seluruh masyarakat, namun ternyata hanya pemerintah yang berwenang dan segala yang dilakukan oleh pemerintah berdampak pada pengalokasian nilai-nilai).

Sedangkan Edward III dan Sharkansky (dalam Islamy, 1992 : 12) menyatakan “*Public Policy is what government say and do, or not do. It is the goals or purpose of government programs ...*“(Apa yang dinyatakan dan dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah. Kebijakan Negara itu berupa sarana atau tujuan dari program-program pemerintah). Lebih lanjut dikatakan bahwa kebijakan negara itu dapat ditetapkan secara jelas dalam peraturan-peraturan perundang-undangan atau dalam bentuk pidato-pidato pejabat teras pemerintah ataupun berupa program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah.

Dengan sendirinya apa yang dikerjakan pemerintah akan berupa hasil atau output yang berbentuk kebijakan-kebijakan, yang selanjutnya akan dilaksanakan dan kemudian dievaluasi, yang nantinya akan berupa *feed back* untuk menghasilkan output atau kebijakan baru . Karena itu, Easton mengingatkan bahwa *public policy* tidak hanya sekedar output dari apa yang dikerjakan oleh pemerintah tetapi lebih sebagai outcomes.

Dengan demikian public policy merupakan aktivitas pemerintah yang terdiri dari 3 proses kegiatan, yaitu : *Formulation* (formulasi), *Implementation* (implementasi kebijakan) dan (evaluasi) yang saling keterkaitan satu sama lain. Hal ini diartikan bahwa kebijakan publik adalah serangkaian instruksi para pembuat keputusan kepada

pelaksana kebijakan yang menjelaskan tujuan-tujuan dan cara-cara untuk suatu tujuan yang dimaksud.

Selanjutnya Anderson (1979 : 67) memberikan pengertian yang lebih luas lagi dengan membagi kebijakan publik dalam beberapa komponen yaitu :

- a. Kebijakan yang dikembangkan oleh pejabat ataupun badan pemerintah;
- b. Tuntutan kebijakan (*policy Demand*), yaitu tuntutan yang diajukan para pejabat public oleh aktor-aktor atau pelaku lain seperti : penduduk, organisasi maupun pemerintah lain yang melakukan sesuatu yang mengacu pada masalah yang muncul;
- c. Keputusan kebijakan (*Policy Decision*) yaitu keputusan yang dibuat oleh pejabat publik yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan memberikan isi pada tindakan kebijakan publik;
- d. Pernyataan kebijakan publik (*Policy Statement*) adalah pernyataan atau artikulasi kebijakan publik secara resmi, hasil kebijakan (*Policy Output*) yaitu manifestasi hasil kebijakan publik yang nampak secara nyata;
- e. Dampak kebijakan publik (*Policy Outcomes*) adalah konsekuensi yang timbul di masyarakat, baik yang disengaja maupun tidak sebagai akibat dari tindakan yang dilakukan oleh pemerintah.

Berdasarkan uraian di atas, dalam rangka pelaksanaan Otonomi Daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab, sangat diperlukan suatu penyesuaian kebijakan penataan organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara dalam penyelenggaraan pemerintah dengan melihat kecenderungan motivasi yang ada di daerahnya. Dengan demikian diharapkan penataan organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara akan meningkat, berkembang dan mencapai sasaran yang diharapkan.

## 2. **Pengertian Implementasi Kebijakan.**

Dalam studi kebijakan publik, dikatakan bahwa implementasi bukanlah sekedar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin melalui saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu implementasi menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa saja yang memperoleh apa dari suatu kebijakan. Oleh karena itu tindakan terlalu salah jika dikatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan aspek yang sangat penting dalam kebijakan.

Pengertian yang sangat sederhana tentang implementasi adalah sebagaimana oleh Jones (1991), dimana implementasi diartikan sebagai "*getting the job done*" dan "*doing it*". Tetapi dibalik kesederhanaan rumusan yang berarti bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu proses kebijakan yang dapat dilakukan dengan mudah, namun pelaksanaannya menuntut adanya syarat yang antara

lain adanya orang atau pelaksana, uang dan kemampuan organisasi atau yang lebih sering disebut resources. Lebih lanjut Jones merumuskan batasan implementasi sebagai proses penerimaan sumber daya tambahan, sehingga dapat mempertimbangkan apa yang harus dilakukan. Implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (kelompok) yang diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Tindakan-tindakan ini, pada suatu saat berusaha untuk mentransformasikan keputusan-keputusan menjadi pola-pola operasional, serta melanjutkan usaha-usaha tersebut untuk mencapai perubahan, baik yang besar maupun yang kecil, yang diamanatkan oleh keputusan-keputusan kebijakan.

Dengan mengacu pada pendapat tersebut, dapat diambil pengertian bahwa sumber-sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pembuat kebijakan, di dalamnya mencakup manusia, dana dan kemampuan organisasi, yang dilakukan baik oleh pemerintah maupun swasta (individu maupun kelompok).

Selanjutnya Mazmanian dan Sabatir (dalam Abdul Wahab, 1997:65) menjelaskan lebih lanjut tentang konsep implementasi kebijakan sebagai berikut :

“Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yaitu kejadian-kejadian atau kegiatan-

kegiatan yang timbul setelah disahkan pedoman-pedoman kebijakan negara yang mencakup, baik usaha-usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian”.

Berdasarkan pada pendapat tersebut di atas, nampak bahwa implementasi kebijakan tidak hanya terbatas pada tindakan atau perilaku badan atau unit birokrasi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program yang menimbulkan kepatuhan dari target grup, namun lebih jauh dari itu juga alternatif berlanjut dari jaringan kekuatan politik, sosial, ekonomi yang berpengaruh pada perilaku semua pihak yang terlibat, dan pada akhirnya terdapat dampak yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan.

Hal ini dikemukakan pada kenyataan bahwa proses implementasi itu akan dipengaruhi oleh dimensi-dimensi kebijakan semacam itu. Dalam artian bahwa implementasi kebijakan akan berhasil apabila perubahan yang dikehendaki relatif sedikit; sementara kesepakatan terhadap tujuan, terutama dari mereka yang mengoperasikan program di lapangan relatif tinggi.

Standar dan tujuan kebijakan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap pelaksanaan atau penyelenggaraan kebijakan. Disamping itu standar dan tujuan kebijakan juga berpengaruh tidak langsung terhadap disposisi para pelaksana melalui aktivitas komunikasi antar organisasi. Jelasnya respons para pelaksana terhadap

suatu kebijakan didasarkan pada persepsi dan interpretasi mereka terhadap tujuan kebijakan tersebut. Walaupun demikian, hal ini bukan berarti bahwa komunikasi yang baik akan menyeimbangkan disposisi yang baik atau positif diantara para pelaksana. Standar dan tujuan juga mempunyai dampak yang tidak langsung terhadap disposisi para pelaksana melalui aktivitas penguraian dan pengabsahan.

Dalam hal ini para atasan dapat meneruskan hubungan para pelaksana dengan organisasi lain. Hubungan antara sumber daya (resources) dengan kondisi sosial, ekonomi dan politik dalam batas wadah organisasi tertentu dapat dikemukakan bahwa tersedianya dana dan sumber daya lain dapat menimbulkan tuntutan dari warga masyarakat swasta, kelompok kepentingan yang terorganisir untuk berperan dalam melaksanakan dan mensukseskan suatu kebijakan. Jelasnya prospek keuntungan pada suatu program kebijakan dapat menyebabkan kelompok lain untuk berperan secara maksimal dalam melaksanakan dan mensukseskan suatu program kebijakan.

Bagaimanapun juga dengan terbatasnya sumberdaya yang tersedia, masyarakat suatu negara secara individual dan kelompok kepentingan yang terorganisir akan memilih untuk menolak suatu kebijakan karena keuntungan yang diperolehnya lebih kecil dibandingkan dengan biaya operasional. Demikian juga dengan kondisi sosial, ekonomi, dan politik dalam batas wilayah tertentu,



mempengaruhi karakter agen-agen pihak pelaksana dan penyelenggara atau pelaksanaan kebijakan itu sendiri.

Kondisi lingkungan diatas mempunyai aspek penting terhadap kemauan badan kapasitas untuk mendukung struktur birokrasi yang telah mapan, kualitas dan badan agen pelaksana (implementator). Kondisi lingkungan ini juga mempengaruhi disposisi implementator. Suatu program kebijakan akan didukung dan digerakan oleh para pihak swasta, kelompok kepentingan terorganisir, hanya jika implementator mau menerima tujuan standar dan sasaran kebijakan tersebut. Sebaliknya suatu kebijakan tidak akan mendapat dukungan jika kebijakan tersebut tidak memberikan keuntungan kepada mereka.

Disamping itu karakteristik para agen implementator dapat mempengaruhi disposisi mereka. Sifat jaringan komunikasi, derajat kontrol secara berjenjang dan tipe kepemimpinan dapat mempengaruhi identifikasi individual terhadap tujuan dan sasaran organisasi, dimana implementasi kebijakan kebijakan yang efektif sangat tergantung pada orientasi para agen atau kantor implementator kebijakan.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh beberapa variabel atau faktor yang pada gilirannya akan mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan.

### 3. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Pengertian Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa. (Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Kalimantan Selatan, 2012).

Istilah SOP merupakan istilah yang tidak asing lagi bagi sebagian kalangan masyarakat kita saat ini. Istilah SOP sangat sering digunakan di kalangan birokrasi pemerintahan, kalangan profesional, maupun kalangan industriawan dan pengusaha meskipun dengan penyebutan yang berbeda-beda, seperti : Protap (prosedur tetap) biasa dipakai di kalangan kemiliteran, kepolisian dan birokrasi, SPO (*standar prosedur operasi*) biasa dipakai di kalangan perkebunan, SBO (standar operasional baku) biasa dipakai di kalangan industri, SOP (*standart operasional prosedur*) biasa dipakai di kalangan pendidikan.

Bila dirunut dari asal katanya, istilah SOP berasal dari bahasa Inggris yaitu SOPs yang merupakan kepanjangan dari Standard Operating Procedures atau Standing Operating Procedures, tetapi umumnya di Indonesia istilah SOP merujuk pada istilah SOPs sebagai Standard Operating Procedures.

Istilah SOP merujuk pada pengertian mengenai sebuah prosedur operasi standar yang merupakan serangkaian instruksi yang bersifat

membatasi prosedur operasi tanpa kehilangan keefektifitasannya. Disisi lain SOP juga berfungsi sebagai katalisator yang efektif bagi pengendalian tingkat kinerja dan hasil-hasil organisasi atau dengan kata lain SOP merupakan suatu sistem operasi yang bertitik tolak pada kualitas (*operating prosedures based on quality*).

Sebagai sistem yang bertitik tolak pada kualitas maka SOP berlaku pada seluruh aspek kehidupan manusia yang salah satunya adalah administrasi perkantoran (*office administration/office management*). Administrasi perkantoran merupakan urusan yang tidak dapat dilepaskan dari penyelenggaraan urusan publik maupun privat baik yang diselenggarakan oleh pemerintah, swasta maupun perseorangan.

Dalam hal ini pengertian administrasi perkantoran yang dimaksud adalah administrasi perkantoran sesuai dengan pendapat The Liang Gie (2000:4), yaitu : rangkaian aktivitas merencanakan, mengorganisasi (mengatur dan menyusun), mengarahkan (memberikan arah dan petunjuk), mengawasi, dan mengendalikan (melakukan kontrol) sampai menyelenggarakan secara tertib sesuatu hal menyangkut pekerjaan perkantoran (*office work*)- dalam arti sempit maupun dalam arti luas.

Selanjutnya dalam rangka peningkatan pelayanan dan kinerja organisasi pada umumnya dan peningkatan pelayanan dan kinerja penyelenggaraan urusan administrasi perkantoran pada khususnya

maka administrasi perkantoran memerlukan adanya suatu pedoman pelaksanaan yang memberikan arah dan rambu-rambu yang dipergunakan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan secara efektif dengan didukung oleh peraturan yang berlaku.

Khususnya pada organisasi pemerintah pedoman pelaksanaan administrasi perkantoran yang dapat meningkatkan pelayanan dan kinerja organisasi merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan yang merupakan tindak lanjut dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi. Peraturan ini mengamanatkan perlunya penyusunan Standar Operasi Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan sebagai pelaksanaan Reformasi Birokrasi di seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang bertujuan secara umum untuk membangun/membentuk perilaku aparatur negara dengan integritas tinggi, produktivitas tinggi dan bertanggungjawab serta kemampuan memberikan pelayanan yang prima melalui pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan aspek sumberdaya aparatur.

Konsep standar operasional prosedur merupakan istilah organisasi dan manajemen yang merujuk suatu sistem pengawasan manajemen (*management control system*). Dalam pengertian ini maka SOPs diartikan sebagai peraturan dan regulasi yang merupakan kebijakan untuk menjamin kebenaran (*validitas*) perilaku anggota organisasi secara terus menerus. Sedangkan menurut pengertian umum, SOP pada hakekatnya berarti suatu cara untuk menghindari Miskomunikasi, konflik dan permasalahan pada pelaksanaan tugas/pekerjaan pada suatu organisasi. Hal ini dapat dimungkinkan karena SOP merupakan petunjuk tertulis yang menggambarkan dengan tepat cara melaksanakan tugas/pekerjaan. Tidak hanya itu, SOP juga berisis mekanisme untuk mengkomunikasikan peraturan dan persyaratan administratif, kebijakan organisatoris dan perencanaan strategis bagi pegawai/pekerja. Atau dengan suatu istilah dengan adanya SOP maka “semua orang membaca irama musik yang sama”.

Dalam praktek pelaksanaan pekerjaan sehari-hari pada suatu organisasi pada umumnya dikenal dua istilah terkait dengan prosedur pelaksanaan pekerjaan, yaitu: SOP (SOPs)-Standard operating procedurs dan SOG (SOGs)-standard operating guidelines. Persamaan SOP dan SOG adalah sama-sama menetapkan hasil akhir pekerjaan/tugas. Sedangkan perbedaannya adalah SOP secara relatif tidak langsung menyatakan tingkatan tugas yang tidak fleksibel (*inflexible*) atau dengan kata lain dapat disamaartikan dengan instruksi (perintah). SOP mengharuskan pelaksana tugas melaksanakan tugas

secara ketat (disiplin) per masing-masing tahapan pelaksanaan tugas. SOP diterapkan pada urusan yang bersifat tidak darurat dan dapat diprediksi. Sedangkan SOG secara tidak langsung menyatakan adanya kebebasan (*discretion*) dalam pelaksanaan tugas yang berarti bahwa pelaksana tugas diberi kebebasan untuk menentukan cara pelaksanaan tugasnya dan yang terpenting adalah pencapaian hasil seperti yang telah ditargetkan. SOG diterapkan pada urusan yang bersifat darurat dan sulit diprediksi.

Selanjutnya terkait dengan pelaksanaan administrasi perkantoran, SOP memiliki karakter yang dapat mendukung peningkatan kinerja administrasi perkantoran, antara lain :

Pertama, SOP dapat diartikan sebagai “suatu petunjuk organisatoris yang menetapkan suatu tindakan baku”. Hal ini mengandung maksud bahwa dengan adanya SOP maka segala tingkah laku petugas/pekerja yang melakukan tindakan terkait dengan administrasi perkantoran memiliki langkah-langkah yang sama dengan demikian maka setiap tahapan pekerjaan yang dilakukan menghasilkan output sementara maupun output akhir yang sama meskipun terdapat perbedaan pelaksanaan dengan pelanggan/konsumen yang berbeda pula.

Kedua, SOP berisi petunjuk yang menjelaskan cara yang diharapkan dan diperlukan oleh pekerja/petugas dalam melakukan/menyelenggarakan pekerjaan administrasi perkantoran

mereka. Dengan demikian maka dengan adanya SOP setiap pekerja/petugas dilengkapi dengan petunjuk yang berisi tahapan pelaksanaan pekerjaan (petunjuk kerja) yang memberikan “control” terhadap proses dan hasil pekerjaan.

Ketiga, Secara menyeluruh satuan SOP akan menggambarkan secara detail cara departemen beroperasi. Hal ini berarti bahwa dengan mengetahui ataupun menelaah keseluruhan SOP yang ada dalam suatu organisasi secara umum atau keseluruhan SOP administrasi perkantoran suatu organisasi maka akan dapat tergambarkan mekanisme kerja dan hal-hal yang dilakukan oleh suatu organisasi atau tergambarkan proses administrasi perkantoran pada suatu organisasi.

Keempat, SOP tidak menggambarkan cara melakukan pekerjaan (*technical Skills*), tetapi menggambarkan peraturan organisasi untuk melakukan pekerjaan (*procedural guidance*). Berdasarkan karakteristik ini maka SOP tidak begitu rumit dan kompleks karena SOP hanya menggambarkan tahapan-tahapan pelaksanaan pekerjaan bukan cara melakukan pekerjaan yang berimplikasi pada tingkat kerumitan dan kompleksitas pengetahuan dan persyaratan yang diperlukan. Meskipun demikian SOP mempersyaratkan setiap tahapan pelaksanaan pekerjaan/tugas yang dilakukan harus didukung dengan peraturan organisasi yang berlaku. Hal ini dimaksudkan bahwa SOP tidak hanya merupakan perintah untuk melakukan suatu pekerjaan

(administrasi perkantoran) dengan hasil tertentu tetapi juga menjadi “pelindung” bagi pekerja/petugas dari tuntutan hukum apabila terjadi suatu permasalahan terhadap proses maupun hasil pekerjaan (administrasi perkantoran) mereka.

Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sebuah instruksi yang tertulis untuk dijadikan pedoman dalam menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang efektif dan efisien guna menghindari terjadinya penyimpangan dalam proses penyelesaian oleh aparatur yang dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan.

Esensi substansi SOP merupakan uraian yang sangat jelas dan rinci mengenai apa yang dipersyaratkan kepada Aparatur Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah khususnya Bidang Pendapatan selama melaksanakan tugas, standar pencapaian pada suatu unit kerja, untuk pengawasan kualitas dan proses penjaminan kualitas dan memastikan penerapan berbagai aturan.

Ada istilah yang cukup populer yang berkembang di tengah-tengah birokrat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, “kalau bisa dipersulit, kenapa harus dipermudah”. Image negatif tentang istilah ini harus dihapuskan. Sebab di era reformasi ini telah terjadi paradigma baru dalam penyelenggaraan pemerintahan khususnya bidang pelayanan publik. Reformasi yang dimaksud adalah bagaimana penerapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat dilakukan dengan “mudah, murah, cepat, transparan dan tepat waktu”.



## B. Kajian Terdahulu

1. Reni Wulandari dan Endang Sulistianingsih (2012), melaksanakan penelitian dengan judul “ Implementasi Standar Operasional dan Prosedur Pelayanan Perizinan”. Hasil Penelitiannya : Implementasi SOP perizinan dimulai dari prosedur, persyaratan pelayanan, pemeriksaan lapangan, biaya dan waktu penyelesaian. Secara persentase jumlah responden yang setuju dengan penerapan SOP tersebut adalah 71,25%, artinya pelaksanaan SOP perizinan pada BPT Pekanbaru sudah baik. Faktor-faktor yang mendukung kelancaran pelaksanaan pelayanan perizinan. Faktor internal yang berpengaruh antara lain manajerial, jumlah dan kemampuan sumber daya aparatur, sarana pelayanan. Faktor eksternal antara lain : peraturan regulasi, koordinasi antar SKPD terkait, dan kesadaran wajib pajak. Sedangkan faktor penghambat internal adalah minimnya pembinaan aparatur dan belum terlaksananya sistem samsat online.
2. Purnawati Ireine Robot (2011), melaksanakan penelitian dengan judul “Implementasi kebijakan pelayanan E-KTP di kecamatan Amurang Barat Kabupaten Minahasa Selatan”. Hasil penelitiannya: Bentuk kegiatan Implementasi dari kebijakan Kemendagri tentang program E-KTP adalah dengan melakukan pelaksanaan pembuatan KTP secara elektronik yang sebelumnya adalah KTP secara manual. Tujuan pemerintah membuat kebijakan pelaksanaan program E-KTP adalah agar terciptanya tertib administrasi dan mencegah dampak negatif dari penggunaan KTP manual yang dilakukan oleh pihak-pihak yang tidak

bertanggungjawab yang dapat merugikan pemerintah dan masyarakat. Di lapangan terdapat kebijakan yang belum efektif dalam pelaksanaannya, yaitu : Terdapat warga yang belum terdata untuk perekaman E-KTP, Kemampuan Aparatur yang menangani E-KTP kurang optimal dan kurang siap dalam melayani masyarakat, kurangnya fasilitas yang dibutuhkan ketika kebijakan tersebut diterapkan, Sosialisasi belum terlaksana dengan baik sehingga kurangnya informasi yang diterima oleh masyarakat, koordinasi dan komunikasi antar lembaga tidak berjalan dengan baik.

3. Woro W.A (2009), melaksanakan penelitian dengan judul “Pelaksanaan Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor di Unit Pelayanan Pendaftaran dan Pemberdayaan Aset Daerah (UP3AD) Kabupaten Pemalang”. Hasil penelitiannya : Pelaksanaan pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) telah berkembang sejalan dengan kemajuan teknologi, dimana wajib pajak dapat melaksanakan kewajiban membayar pajak secara langsung melalui Kantor UP3AD/Samsat manapun di Provinsi Jawa Tengah. Wajib pajak kendaraan bermotor dapat memperoleh informasi tentang identitas kendaraan dan besaran nominal pajak kendaraan bermotor melalui layanan SMS 7070.

### C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan berbagai uraian tersebut maka kerangka pikir penelitian ini dapat digambarkan dalam sebuah model berikut ini.

Gambar 2.1  
Model Kerangka Pikir Penelitian



Kebijakan standar operasional prosedur (SOP) pelayanan pajak dan retribusi daerah tertuang dalam Peraturan Bupati Sukamara nomor 20 tahun 2011 tentang standar operasional prosedur (SOP) pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan aset daerah Kabupaten Sukamara sebagai sebuah instruksi tertulis yang menjadi pedoman dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintahan yang memuat jenis pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah, system dan prosedur pelayanan, system informasi manajemen dinas pengelolaan keuangan dan aset daerah, hak dan kewajiban pihak pemberi dan penerima pelayanan public serta pejabat penerima pengaduan masyarakat.

Implementasi dari kebijakan Standar operasional prosedur (SOP) tersebut dilaksanakan melalui :

1. Komunikasi, ini merupakan hal yang sangat penting karena seorang implementer dengan menguasai informasi yang cukup/banyak, maka akan memperoleh kemudahan dalam pelaksanaan kebijakan. komunikasi antarpribadi maupun komunikasi organisasi sehingga tercapailah intensitas sosialisasi kebijakan standar operasional prosedur (SOP), kejelasan komunikasi kebijakan standar operasional prosedur (SOP) dari para pelaksana serta konsistensi perintah-perintah kebijakan standar operasional prosedur (SOP).
2. Sumberdaya (Resources), sumberdaya ini meliputi empat komponen yaitu Staff yang cukup (Jumlah dan mutu), informasi yang memadai dalam memberikan informasi penjelasan pada sasaran program, Kewenangan (Authority) yang cukup guna melaksanakan tugas dan tanggungjawab, serta fasilitas yang memadai sesuai dengan kebutuhan dalam pelaksanaan kebijakan. Sumberdaya, unsure manusia di dalam organisasi mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam melaksanakan kebijakan public dengan demikian perlu kemampuan sumberdaya manusia pelaksana standar operasional prosedur (SOP) serta penyediaan fasilitas-fasilitas yang mendukung kebijakan standar operasional prosedur (SOP).
3. Struktur Birokrasi yaitu penanganan program sesuai dengan standard operating procedures (SOP) dengan koordinasi yang baik dari semua

pihak yang terlibat, misalnya pemerintah, aparat seta masyarakat. Struktur birokrasi, birokrasi adalah organisasi yang bersifat hierarkhis yang ditetapkan secara rasional untuk mengkoordinir pekerjaan orang-orang dalam penyelenggaraan pemerintahan sehingga bentukan struktur dan pembagian tugas diatur dengan jelas.

4. Disposisi yaitu sikap dan komitmen dari aparat pemerintah dalam melaksanakan kebijakan, dengan semangat yang tinggi dan sikap/mental yang baik sesuai dengan prosedur atau aturan yang berlaku, maka program akan berjalan sebagaimana mestinya. Sikap, diperlukan sikap yang baik dan wajar dalam pelayanan sehingga baik itu persepsi pelaksana terhadap kebijakan standar operasional prosedur (SOP), respon pelaksana kebijakan standar operasional prosedur (SOP) serta tindakan pelaksana kebijakan standar operasional prosedur (SOP) dalam penyelenggaraan pemerintahan berjalan dengan baik.

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa kebijakan yang sudah ada, diimplementasikan dalam komunikasi, sumberdaya, sikap dan struktur birokrasi dalam rangka mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat khususnya dalam pelayanan bidang pajak daerah dan retribusi daerah.

#### **D. Pokok Bahasan**

Menurut Hogwood dan Gunn (Wahab, 1997 : 71-81), untuk dapat mengimplementasikan kebijakan secara sempurna maka diperlukan beberapa persyaratan, antara lain:

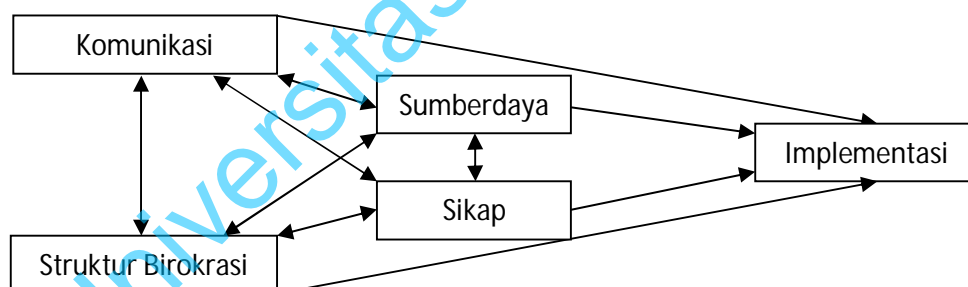
1. Kondisi eksternal yang dihadapi oleh Badan/Instansi pelaksana;
2. Tersedia waktu dan sumber daya;
3. Keterpaduan sumber daya yang diperlukan;
4. Implementasi didasarkan pada hubungan kausalitas yang handal;
5. Hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubung;
6. Hubungan ketergantungan harus dapat diminimalkan;
7. Kesamaan persepsi dan kesepakatan terhadap tujuan;
8. Tugas-tugas diperinci dan diurutkan secara sistematis;
9. Komunikasi dan koordinasi yang baik;
10. Pihak-pihak yang berwenang dapat menuntut kepatuhan pihak lain.

Menurut Grindle (Wibawa, dkk., 1994) implementasi kebijakan ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Isi kebijakan berkaitan dengan kepentingan yang dipengaruhi oleh kebijakan, jenis manfaat yang akan dihasilkan, derajat perubahan yang diinginkan, kedudukan pembuat kebijakan, siapa pelaksana program, dan sumber daya yang dikerahkan. Sementara konteks implementasi berkaitan dengan kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat, karakteristik lembaga dan penguasaan dan kepatuhan serta daya tanggap pelaksana.

Sedangkan George C Edward III dalam Subarsono (2005;90) memberikan pandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variable, yakni : (1) komunikasi, (2) sumberdaya, (3) disposisi (sikap), (4) stuktur birokrasi. dan keempat variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain sebagaimana dapat digambarkan berikut ini:

1. Komunikasi
2. Struktur Birokrasi
3. Sumber daya
4. Implementasi
5. Sikap

Gambar 2.2  
Model Implementasi Menurut G. C. Edward III



Sumber: Subarsono, 2005;91

Dari bagan tersebut diatas, dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

- a. Variabel komunikasi yaitu proses informasi mengenai kebijaksanaan dari pelaksanaan tingkat atas kepada aparat pelaksana di tingkat di bawahnya ;

- b. Variabel struktur birokrasi mencakup bagaimana struktur pemerintah, bagian tugas yang ada dan koordinasi yang dilakukan.
- c. Variabel Sumber-sumber: manusia, informasi dan sarana prasarana yang tersedia dalam pelaksanaan kebijakan ;
- d. Variabel kecenderungan-kecenderungan atau dapat dikatakan sikap atau disposisi aparat pelaksana

### ***Komunikasi***

Menurut Wiratmo dkk. (1996: 220), komunikasi adalah proses berbagi informasi dengan individu-individu lainnya. Informasi merupakan suatu pikiran atau gagasan yang hendak diberikan kepada individu-individu lainnya.

Komunikasi merupakan keterampilan manajemen yang sering digunakan dan sering disebut sebagai satu kemampuan yang sangat bertanggung jawab bagi keberhasilan seseorang, ia sangat penting sehingga orang-orang sepenuhnya tahu bagaimana mereka berkomunikasi.

Selanjutnya Kenneth dan Gary (dalam Umar, 2001: 25), mengemukakan bahwa komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. Komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari sisi komunikasi antarpribadi dan komunikasi organisasi. Sedangkan Cangara (2001 : 18 ) menyatakan bahwa komunikasi adalah ” suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang



mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antar sesama manusia (2) melalui pertukaran informasi (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain (4) serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu ”.

Sejalan dengan itu menurut Widjaja ( 2000 : 88 ) mengatakan bahwa komunikasi adalah :

” proses penyampaian gagasan, harapan dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu yang mengandung arti dilakukan oleh penyampai pesan ditujukan kepada penerima pesan. Dalam proses komunikasi kebersamaan tersebut diusahakan melalui tukar menukar pendapat, penyampaian informasi, serta perubahan sikap dan perilaku ”. Pada hakekatnya setiap proses komunikasi terdapat unsur – unsur sebagai berikut ( Widjaja 2000 : 30 ) :

1. Sumber pesan,

Adalah dasar yang digunakan dalam penyampaian pesan dan digunakan dalam rangka memperkuat pesan itu sendiri.

2. Komunikator

Adalah orang atau kelompok yang menyampaikan pesan kepada orang lain, yang meliputi penampilan, penguasaan masalah, penguasaan bahasa.

3. Komunikan,

Adalah orang yang menerima pesan.

4. Pesan,

Adalah keseluruhan dari apa yang disampaikan oleh komunikator, dimana pesan ini mempunyai pesan yang sebenarnya menjadi pengarah dalam usaha mencoba mengubah sikap dan tingkah laku komunikan. Adapun unsur – unsur yang terdapat dalam pesan meliputi : cara penyampaian pesan, bentuk pesan (informatif, persuasif, koersif), merumuskan pesan yang mengena ( umum, jelas dan gamblang, bahasa jelas, positif, seimbang, sesuai dengan keinginan komunikan ).

5. Media,

Adalah saran yang digunakan komunikator dalam penyampaian pesan agar dapat sampai pada komunikan, meliputi media umum, media massa.

6. Efek,

Adalah hasil akhir dari suatu komunikasi, yakni sikap dan tingkah laku orang, sesuai atau tidak sesuai dengan yang kita harapkan, apabila sikap dan tingkah laku orang lain itu sesuai maka komunikasi berhasil, demikian sebaliknya.

Tujuan komunikasi keorganisasian antara lain untuk memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengendalian manajemen, mendapatkan pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan untuk pengambilan keputusan, mempermudah perubahan-perubahan yang akan dilakukan, mempermudah

pembentukan kelompok-kelompok kerja serta dapat dijadikan untuk menjaga pintu keluar-masuk dengan pihak-pihak luar organisasi (Umar, 2001: 27). Hal ini juga sejalan dengan pendapat Robbins (2006 : 392) yang menyatakan bahwa komunikasi menjalankan empat fungsi utama didalam kelompok atau organisasi : pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi.

Sedangkan arah komunikasi di dalam suatu organisasi antara lain (Umar, 2001: 27-28):

- a. Komunikasi ke bawah, yaitu dari atasan ke bawahan, yang dapat berupa pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi maupun evaluasi. Mediana bermacam-macam, seperti memo, telepon, surat, dan sebagainya.
- b. Komunikasi ke atas, yaitu komunikasi dari bawahan ke atasan. Fungsi utamanya adalah untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi lAPran pelaksanaan kerja, saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, serta permintaan bantuan. Mediana biasanya adalah lAPran baik secara lesan maupun tertulis atau nota dinas
- c. Komunikasi ke samping, yaitu komunikasi antar anggota organisasi yang setingkat. Fungsi utamanya adalah untuk melakukan kerja sama dan proaktif pada tingkat mereka sendiri, di dalam bagian atau antar bagian lain yang bertujuan untuk memecahkan berbagai masalah

maupun menceritakan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.

- d. Komunikasi ke luar, yaitu komunikasi antara organisasi dengan pihak luar, misalnya dengan pelanggan dan masyarakat pada umumnya. Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar dapat melalui bagian *Public Relations* atau media iklan lain.

Menurut Cummings (dalam Umar, 2001: 30-31), mengkomunikasikan sesuatu memiliki cara sendiri-sendiri. Untuk mengkomunikasikan ke bawah hal-hal pokok yang perlu dikuasai oleh atasan adalah:

- a. Memberikan perhatian penuh pada bawahan.
- b. Menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka.
- c. Mendengarkan dengan umpan balik.
- d. Memberikan waktu yang cukup.
- e. Menghindari kesan memberikan persetujuan maupun penolakan.

Untuk komunikasi ke atas, bawahan dapat melakukan cara-cara berkomunikasi berikut ini:

- a. Melaporkan dengan segera setiap perubahan yang dihadapi;
- b. Menyusun informasi sebelum dilaporkan;
- c. Memberikan keterangan selengkapnya jika atasan memiliki waktu;
- d. Mengajukan fakta bukan perkiraan;
- e. Melaporkan juga perihal sikap, produktivitas, moral kerja, atau persoalan khusus yang dihadapi bawahan;
- f. Menghindari penyebaran informasi yang salah;

- g. Meminta nasihat atasan mengenai cara-cara menangani masalah yang sulit diatasi sendiri oleh bawahan.

Dikaitkan dengan penelitian implementasi kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) ini, maka fenomena yang digunakan untuk mengukur komunikasi adalah :

1. Intensitas sosialisasi kebijakan SOP.
2. Kejelasan komunikasi kebijakan SOP dari para pelaksana.
- 3.. Konsistensi perintah – perintah kebijakan SOP.

### ***Struktur Birokrasi***

Pengertian birokrasi menunjuk pada suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mengerahkan tenaga dengan teratur dan terus menerus, untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan lain perkataan, birokrasi adalah organisasi yang bersifat hierarkhis, yang ditetapkan secara rasional untuk mengkoordinir pekerjaan orang-orang untuk kepentingan pelaksanaan tugas-tugas administratif (Lewis A. Coser dan Bernard Rosenberg, dalam Soekanto, 1982: 293).

Menurut Max Weber (dalam Soekanto, 293) ciri-ciri birokrasi dan cara terlaksananya adalah sebagai berikut:

- a. Adanya ketentuan-ketentuan yang tegas dan resmi mengenai kewenangan yang didasarkan pada peraturan-peraturan umum, yaitu ketentuan-ketentuan hukum dan administrasi:
  - 1) Kegiatan-kegiatan organisasi sehari-hari untuk kepentingan birokrasi dibagi-bagi secara tegas sebagai tugas-tugas yang resmi.

- 2) Wewenang untuk memberi perintah atas dasar tugas resmi diberikan secara langsung dan terdapat pembatasan-pembatasan oleh peraturan-peraturan mengenai cara-cara yang bersifat paksaan, fisik, keagamaan dan sebaliknya, yang boleh dipergunakan oleh para petugas.
  - 3) Peraturan-peraturan yang sistematis disusun untuk kelangsungan pemenuhan tugas-tugas tersebut dan pelaksanaan hak-hak. Hanya orang-orang yang memenuhi persyaratan umum yang dapat dipekerjakan.
- b. Prinsip pertingkatan dan derajat wewenang merupakan sistem yang tegas perihal hubungan atasan dengan bawahan di mana terdapat pengawasan terhadap bawahan oleh atasannya. Hal ini memungkinkan pula adanya suatu jalan bagi warga masyarakat untuk meminta agar supaya keputusan-keputusan lembaga-lembaga rendah ditinjau kembali oleh lembaga-lembaga yang lebih tinggi.
  - c. Ketatalaksanaan suatu birokrasi didasarkan pada dokumen-dokumen tertulis yang disusun dan dipelihara aslinya atau salinannya. Untuk keperluan ini harus ada tata usaha yang menyelenggarakan secara khusus.
  - d. Pelaksanaan birokrasi dalam bidang-bidang tertentu memerlukan latihan dan keahlian yang khusus dari para petugas.
  - e. Bila birokrasi telah berkembang dengan penuh, maka kegiatan-kegiatan meminta kemampuan bekerja yang maksimal dari pelaksana-

pelaksananya, terlepas dari kenyataan bahwa waktu bekerja pada organisasi secara tegas dibatasi.

- f. Pelaksanaan birokrasi didasarkan pada ketentuan-ketentuan umum yang bersifat langgeng atau kurang langgeng, sempurna atau kurang sempurna, yang kesemuanya dapat dipelajari. Pengetahuan akan peraturan-peraturan memerlukan cara yang khusus yang meliputi hukum, ketatalaksanaan administrasi dan perusahaan.

Dengan memperhatikan ciri-ciri yang telah diuraikan oleh Max Weber, maka dapat dikatakan bahwa birokrasi paling sedikit mencakup 5 (lima) unsur, yaitu (Soekanto, 1982: 293-294):

- a. organisasi
- b. pengerahan tenaga
- c. sifatnya yang teratur
- d. bersifat terus menerus
- e. mempunyai tujuan

Menurut Sutarto (1995: 40) organisasi adalah sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian dapat diketemukan adanya berbagai faktor yang dapat menimbulkan organisasi, yaitu orang-orang, kerjasama, dan tujuan tertentu. Berbagai faktor tersebut saling kait merupakan suatu kebulatan. Setiap organisasi harus membentuk struktur organisasi sehingga jelas organisasi yang dimaksud.

Struktur organisasi akan nampak lebih tegas apabila dituangkan dalam bagan organisasi. Yang dimaksud dengan struktur organisasi adalah kerangka antar hubungan satuan-satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh (Sutarto, 1995: 41). Struktur organisasi yang baik harus memenuhi syarat sehat dan efisien. Struktur organisasi sehat berarti tiap-tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan perannya dengan tertib. Struktur organisasi efisien berarti dalam menjalankan perannya tersebut masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan antara usaha dan hasil kerja. Agar dapat diperoleh struktur organisasi yang sehat dan efisien, pada waktu membentuk harus memperhatikan berbagai asas organisasi (Sutarto, 1995:43).

Menurut Steers (1985: 70) sekurang-kurangnya ada enam faktor struktur yang dapat dikenali, yang ternyata mempengaruhi beberapa segi implementasi kebijakan organisasi. Keenam faktor ini adalah: (1) tingkat desentralisasi, (2) spesialisasi fungsi, (3) formalisasi, (4) rentang kendali, (5) ukuran organisasi, dan (6) ukuran unit kerja.

Berkaitan dengan penelitian ini, maka fenomena yang dipergunakan untuk mengukur struktur birokrasi adalah :

1. Bentuk Struktur Organisasi
2. Pembagian Tugas.



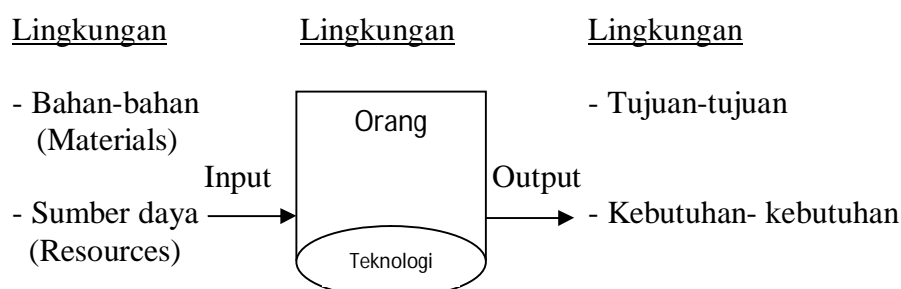
### *Sumberdaya*

Perintah – perintah implementasi mungkin diteruskan secara cermat, jelas dan konsisten, tetapi jika para pelaksana kekurangan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan, maka implementasi ini pun cenderung tidak efektif. Dengan demikian sumber-sumber dapat merupakan faktor yang penting dalam melaksanakan kebijakan publik ( winarno, 2002 : 132 ).

Pendapat yang hampir sama juga disampaikan oleh Gomes (1997: 24) yang menyatakan bahwa suatu organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitarnya. Lingkungan merupakan sumber pemasok input bagi organisasi, dan juga sebagai penerima output dari organisasi itu sendiri. Dari lingkungan suatu organisasi memperoleh bahan-bahan (materials) yang diperlukan, baik fisik maupun non-fisik, dan dari lingkungan juga organisasi menangkap cita-cita, tujuan, kebutuhan, dan harapan.

Hubungan antara organisasi dan lingkungan dapat digambarkan melalui skema berikut:

Gambar 2.3  
Hubungan Antara Organisasi dan Lingkungan



Sumber: Raymont E. Miles (dalam Gomes, 1997: 24).

Unsur manusia di dalam organisasi, seperti tampak pada skema tersebut, mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena manusialah Orang-Orang Teknologi yang bisa mengetahui input-input apa yang perlu diambil dari lingkungan, dan bagaimana caranya untuk mendapatkan atau menangkap input tersebut, teknologi dan cara apa yang dianggap tepat untuk mengolah atau mentransformasikan input-input tersebut menjadi output-output yang memenuhi keinginan lingkungan.

Dengan demikian, dalam organisasi terdapat kurang lebih tiga variabel utama, yang mempengaruhi organisasi, yaitu manusia, dan lingkungan, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masing memiliki karakteristik atau nilai-nilai tertentu. Winarno ( 2002 : 138 ) juga menyebutkan bahwa sumber-sumber yang akan mendukung kebijakan yang efektif terdiri dari jumlah staf yang mempunyai ketrampilan yang memadai serta jumlah yang cukup, kewenangan, informasi dan fasilitas.

Dikaitkan dengan penelitian ini, maka fenomena yang akan dilihat dalam sumber-sumber yang akan mempengaruhi implementasi kebijakan SOP adalah :

1. Kemampuan Sumber daya manusia pelaksana SOP.
2. Penyediaan fasilitas-fasilitas yang mendukung kebijakan SOP.

### ***Sikap***

Sikap merupakan seperangkat pendapat, minat, atau tujuan, yang menyangkut harapan akan suatu jenis pengalaman tertentu, dan kesediaan dengan suatu reaksi yang wajar (Mas'ud, 1991: 31). Adam ( 2000:36 )

menyebutkan bahwa sikap adalah merupakan reaksi yang timbul atas suatu rangsangan dari situasi atau seseorang, sedangkan Gibson ( 1993:57 ) mendefinisikan sikap sebagai berikut :

” Sikap ( *attitude* ) adalah kesiapsiagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya”.

Dari pendapat – pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sikap adalah reaksi atas rangsangan suatu obyek tertentu yang diikuti dengan kecenderungan untuk bertindak atau bertingkah laku, baik berupa sikap mendukung atau menolak.

Ada tiga komponen dalam sikap seseorang, yaitu (Mar’at, 1982: 13):

- a. Komponen kognitif yang hubungannya dengan kepercayaan, ide dan konsep:
- b. Komponen afektif yang menyangkut kehidupan emosional seseorang;
- c. Komponen konasi yang merupakan kecenderungan bertingkah laku.

Sedangkan menurut Widjaja ( 2000:111), ada tiga tahapan yang harus dilalui seseorang agar dapat meningkatkan kesadarannya dalam memenuhi kewajiban :

- a. Aspek kognitif, yang berhubungan dengan gejala pikiran.

- b. Aspek afektif, yang berkaitan dengan proses yang menyangkut perasaan tertentu.
- c. Aspek psikomotor, yang berkaitan dengan kecenderungan untuk bertindak terhadap suatu obyek.

Sikap merupakan kumpulan dari berpikir, keyakinan dan pengetahuan. Namun di samping itu evaluasi negatif maupun positif yang bersifat emosional yang disebabkan oleh komponen afeksi. Semua hal ini dengan sendirinya berhubungan dengan obyek. Pengetahuan dan perasaan yang merupakan kluster dalam sikap akan menghasilkan tingkah laku tertentu.

Obyek yang dihadapi pertama-tama berhubungan langsung dengan pemikiran dan penalaran seseorang. Sehingga komponen kognisi melukiskan obyek tersebut, dan sekaligus dikaitkan dengan obyek-obyek lain di sekitarnya. Hal ini berarti adanya penalaran pada seseorang terhadap obyek mengenai karakteristik (Mar'at, 1982: 13-14).

Berdasarkan evaluasi tersebut maka komponen afeksi memiliki penilaian emosional yang dapat bersifat positif atau negatif. Berdasarkan penilaian ini maka terjadilah kecenderungan untuk bertingkah laku hati-hati.

Komponen afeksi yang memiliki sistem evaluasi emosional mengakibatkan timbulnya perasaan senang/tidak senang atau takut/tidak takut. Dengan sendirinya pada proses evaluasi ini terdapat suatu valensi positif atau negatif.

Oleh karena itu pada seseorang yang tingka kecerdasannya rendah, kurang memiliki aspek penalaran yang baik, dan dalam evaluasi

emosionalnya pun kurang adanya kehalusan sehingga mengakibatkan kecenderungan tingkah laku yang kurang serasi (kasar).

Dikaitkan dengan penelitian ini maka fenomena yang digunakan untuk mengukur sikap adalah :

1. Persepsi pelaksana terhadap kebijakan SOP.
2. Respon pelaksana kebijakan SOP.
3. Tindakan pelaksana kebijakan SOP.

Universitas Terbuka

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu (1) Mendeskripsi dan menganalisis Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara; (2) Mendeskripsi dan menganalisis faktor yang mendorong dan menghambat dalam Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara berdasarkan Peraturan Bupati Sukamara Nomor : 20 Tahun 2011 Tentang Standar Pelayanan Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak daerah dan Retribusi Daerah, maka penelitian ini menggunakan rancangan atau desain penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif akan mengadakan suatu kajian terhadap fenomena-fenomena yang ada di masyarakat. Metode kualitatif digunakan dengan pertimbangan, menurut Lincoln dan Guba dalam Moleong (2000;5) : Pertama : menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda, Kedua : metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dan responden ; dan Ketiga : metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.

Sesuai dengan metode yang digunakan dalam penelitian ini , maka dalam penyusunan rancangan penelitian yang perlu dikonsepskan adalah

bagaimana data yang dikehendaki peneliti dapat dikumpulkan. Dalam hal ini yang sesuai adalah dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokuman. Dengan teknik tersebut informasi maupun data lapangan dapat diperoleh yang nantinya dijadikan bahan dalam pengolahan data.

## **B. Narasumber**

Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah menjadi lokasi penelitian ini. Menjadi lokus yang menarik untuk diteliti karena melihat bahwa Peran Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sangat sentral dalam Peningkatan Investasi daerah, Peningkatkan sumber-sumber pendapatan daerah khususnya melalui Penajaman potensi riil sumber pendapatan, Pendayagunaan aset daerah, Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah dan retribusi daerah, Penyederhanaan pungutan serta Penegakan hukum kepada para penghindar wajib pajak. Hal menarik lainnya bahwa Instansi inilah yang sudah memiliki Produk hukum dalam menyelenggarakan pelayan publik dalam bidang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, dalam Peraturan Bupati Sukamara Nomor : 20 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara.

Sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan, maka narasumber dalam penelitian ini adalah pejabat di lingkungan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, Tokoh-tokoh masyarakat, dan Pemohon di wilayah Lingkungan Pemda Kabupaten Sukamara. Karena keterbatasan

peneliti, maka tidak semua populasi dapat diteliti. Adapun yang dilakukan adalah mengadakan penelitian sampel, dengan teknis penentuan sampel secara purposif. Yaitu peneliti menentukan sampel dengan cara memilih pada subyek yang mengetahui betul permasalahan yang akan menjadi sasaran penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menentukan informan yang akan diwawancarai sesuai dengan sasaran penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menentukan informan yang akan diwawancarai sesuai dengan sasaran penelitian. Di Dinas Pengelolaan dan Aset Daerah yang akan menjadi sampel dan sekaligus sebagai informan dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas, Kepala Bidang Pendapatan, Kepala Seksi Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan, Kepala Seksi Perizinan, Kasubbag Hukum Sekretariat Daerah, beberapa Pelaksana, Sekretaris Kadin, Sedangkan tokoh masyarakat yaitu Kepala Desa, dan beberapa Pelaku Usaha.

Jenis dan sumber data yang menjadi sasaran penelitian ini ialah :

1. Informan

Informan dipilih secara purposif (*purposif sampling*). Pemilihan informan ini didasarkan atas subyek yang menguasai permasalahan yang berkaitan dengan judul, sesuai fokus penelitian, memiliki data, dan bersedia memberi data.

2. Tempat dan Peristiwa.

Tempat dan peristiwa yang dimaksud dalam hal ini meliputi lokasi penelitian, fasilitas yang tersedia, keadaan lingkungan, keadaan



sosial budaya maupun pelaku dan peristiwa yang relevan dengan obyek yang diteliti.

### 3. Dokumen.

Dokumen yang berkenaan dengan fokus penelitian diperoleh dari Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara.

## C. Pedoman Wawancara

Salah satu metode pengumpulan data adalah dengan jalan wawancara yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden. Wawancara merupakan salah satu bagian terpenting dari setiap survey dalam suatu proses pengumpulan data untuk suatu penelitian. Pertanyaan yang ditanyakan mengikuti panduan/pedoman yang telah dibuat sebelumnya. Tanya jawab dilakukan secara sistematis telah terencana, dan mengacu pada tujuan penelitian yang dilakukan. Wawancara sebagai suatu bentuk yang dikhususkan dari komunikasi lisan dan bertatap muka antara orang-orang dalam sebuah hubungan interpersonal yang dimasuki untuk sebuah tujuan tertentu yang diasosiasikan dengan pokok bahasan tertentu. Wawancara terstruktur karena hal-hal yang akan ditanyakan telah ditetapkan sebelumnya secara rinci. Penggunaan metode wawancara diikuti dengan pedoman yang berisi butir-butir yang akan ditanyakan atas jawaban responden.

#### **D. Pemilihan Narasumber**

Untuk mendapatkan realita implementasi kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, peneliti memilih narasumber berdasarkan atas subyek yang menguasai permasalahan yang berkaitan dengan judul, sesuai fokus penelitian, memiliki data, dan bersedia memberi data, yaitu:

1. Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara
2. Kepala Bidang Pendapatan pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara
3. Kepala Seksi Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara
4. Kasubbag Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Sukamara
5. Kasi Perizinan pada Kantor Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan
6. Pelaksana pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara
7. Pelaksana pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara
8. Sekretaris Kadin Kabupaten Sukamara
9. Kepala Desa Pudu Kecamatan Sukamara, Kabupaten Sukamara
10. Tokoh Masyarakat

11. Kontraktor bidang perdagangan
12. Pemilik usaha sembako
13. Pemilik warung makan
14. Pemilik toko

#### **E. Metode Analisis Data**

Dalam penelitian kualitatif proses pengumpulan data meliputi 3 (tiga) kegiatan yang dilakukan oleh peneliti yaitu :

##### **1. Proses Memasuki Lokasi Penelitian**

Dalam usaha memasuki lokasi penelitian, peneliti disamping menempuh jalan formal juga melakukan pendekatan awal melalui jalan informal. Langkah-langkah informal antara lain mendatangi Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah untuk memberikan informasi tentang maksud dan tujuan penelitian yang terkait dengan obyek penelitian. Agar proses memasuki lapangan berlangsung dengan baik, maka penulis menjalin hubungan yang akrab dengan informan. Untuk mendapatkan data yang valid, peneliti melakukan adaptasi dan proses belajar dari sumber-sumber data tersebut dengan berlandaskan hubungan yang etik dan simpatik sehingga bisa mengurangi jarak sosial antara peneliti dan informan. Peneliti berlaku sopan dan santun dalam berbahasa dan berperilaku.

2. Ketika berada di Lokasi penelitian.

Peneliti berusaha menjalin hubungan yang erat dan baik dengan subyek penelitian. Mencari informasi yang lengkap serta menangkap makna dari informasi yang diperoleh. Dengan hubungan yang akrab antara peneliti dengan sumber data/ informan, maka informasi dan data akan lebih mudah diperoleh.

3. Mengumpulkan data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini digunakan tiga tehnik pengumpulan data yang meliputi :

a. Wawancara.

Wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara, yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai akan memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Dalam hal itu. Dalam hal ini Lincoln dan Guba (1985) dalam Moleong (2000;135) menegaskan “maksud mengadakan wawancara antara lain : mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi kebulatan. Kebulatan demikian sebagai mana yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memverifikasi, mengubah dan memperluas informasi yang

diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (trianggulasi)., dan memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota”. Berdasarkan pendapat di atas, wawancara ini diharapkan akan diperoleh kejelasan secara mendalam tentang implementasi kebijakan SOP.

b. Observasi.

Observasi adalah suatu tehnik pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan terhadap subyek penelitian, fenomena-fenomena yang muncul di lapangan dengan mengamati dan mencatat temuan-temuannya. Observasi ini dilakukan sebagai upaya untuk mendapatkan validitas data yang diperoleh dari wawancara.

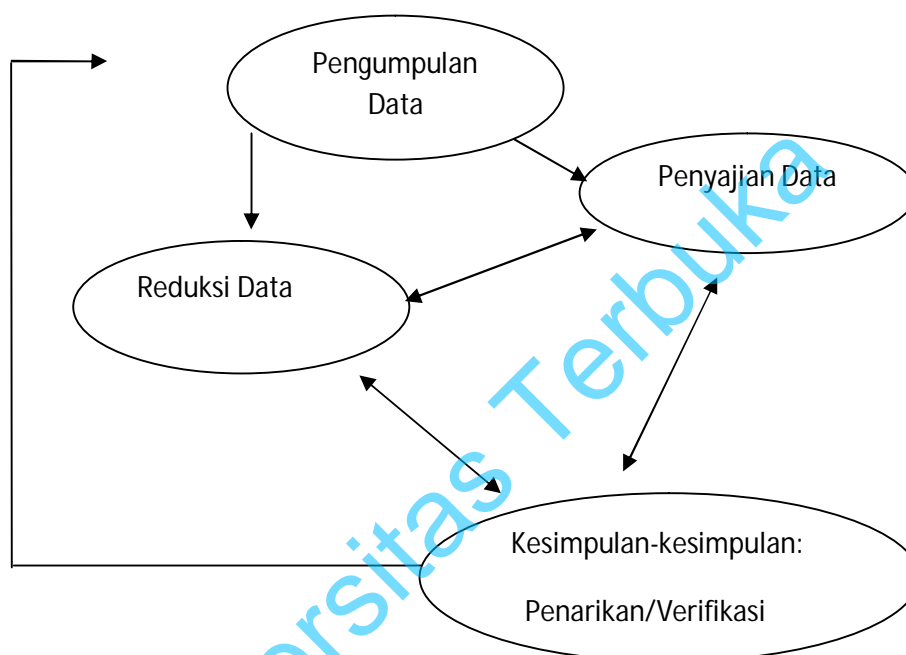
c. Dokumentasi.

Melalui tehnik ini, peneliti mendata dokumen yang berhubungan dengan penelitian, termasuk aturan-aturan yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam kaitan dengan pembangunan SOP.

Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan menggunakan model interaktif. Model analisis menurut Miles dan Huberman (1984) ada tiga komponen analisis yaitu redaksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan. Analisis ini

dilakukan dalam bentuk interaktif pada tiga komponen utama tersebut. Proses analisis interaktif ini dapat disajikan dalam bentuk skema sebagai berikut :

Gambar I : Analisis Data Model Interaktif.



Sumber Miles dan Huberman (1984)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Dengan demikian reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data. Dengan cara demikian sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Secara sederhana dapat dijelaskan, dengan reduksi data kita dapat

menyederhanakan data kualitatif dan mentransformasikannya dengan berbagai cara, seperti melalui seleksi yang ketat melalui ringkasan, menggolongkannya dalam suatu pola yang lebih luas dan sebagainya.

Penyajian data merupakan alur penting yang kedua dari kegiatan analisis. Peneliti membatasi suatu “penyajian” sebagai kumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan. Kegiatan analisis yang ketiga yang penting adalah kesimpulan / verifikasi. Peneliti yang berkompoten akan menengani kesimpulan dengan longgar, tetap terbuka dan skeptis.

Dengan demikian model analisis interaktif dapat dijelaskan sebagai berikut : dalam pengumpulan data dengan model ini peneliti selalu membuat reduksi data dan sajian data sampai penyusunan kesimpulan. Artinya berdasarkan data yang ada pada *field note* (catatan yang didapat dilapangan) penelitiakan menyusun pemahaman arti dari segala peristiwa melalui reduksi data yang kemudian diikuti dengan penyusunan data dalam bentuk cerita secara sistematis. Reduksi dan sajian data ini disusun pada waktu peneliti mendapatkan unit data yang diperlukan dalam penelitian. Setelah pengumpulan data “berakhir” peneliti berusaha menarik kesimpulan dengan berusaha menarik verifikasinya berdasarkan *field note*. Apabila pada *field note* dirasa belum cukup/tidak didapatkan, peneliti diwajibkan mencari kelengkapan data dilapangan secara khusus. Sebagai catatan, sebelum meninggalkan lapangan peneliti secara teliti harus membaca lebih dahulu hasil reduksi data dan sajian data serta analisis awal. Kalau dianggap belum

cukup dalam menjawab permasalahan yang dikaji maka peneliti harus melengkapi kekurangan tersebut dilapangan terlebih dahulu.

Karena sifat peneliti yang lentur, walupun menggunakan riset terpancang (studi implementasi) dengan kegiatan peneliti yang dipusatkan pada permasalahan dan tujuan peneliti yang telah disusun /dirumuskan, namun dalam penelitian ini segala sesuatunya ditentukan dari hasil akhir pengumpulan data yang mencerminkan keadaan yang sebenarnya di lapangan. Dengan demikian penelitian ini mengikuti pola pemikiran kualitatif yang bersifat induktif.

Ada beberapa factor yang mempengaruhi keabsahan data penelitian kualitatif yaitu : nilai subyektivitas, metode pengumpulan dan sumber data penelitian. Banyak hasil penelitian kualitatif diragukan kebenarannya karena beberapa hal yang dominan dalam penelitian kualitatif, alat penelitian yang diandalkan adalah wawancara dan observasi mengandung banyak kelemahan ketika dilakukan secara terbuka dan apalagi tanpa control, dan sumber data kualitatif yang kurang credible akan mempengaruhi hasil akurasi penelitian.

Oleh karena itu dibutuhkan beberapa cara untuk meningkatkan keabsahan data penelitian kualitatif, yaitu :

1. Kredibilitas. Apakah proses dan hasil penelitian dapat diterima atau dipercaya. Beberapa criteria dalam menilai adalah lama penelitian, observasi yang detail, triangulasi, perdebriefing, analisis kasus negative,



membandingkan dengan hasil penelitian lain dan member check. Cara memperoleh tingkat kepercayaan hasil penelitian, yaitu :

- memperpanjang masa pengamatan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, bisa mempelajari kebudayaan dan dapat menguji informasi dari responden, dan untuk membangun kepercayaan para responden terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri peneliti sendiri
- pengamatan yang terus menerus, untuk menemukan cirri-ciri dan unsure-unsur dalam situasi yang relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diteliti, serta memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci
- triangulasi, pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut
- peer debriefing (membicarakannya dengan orang lain) yaitu mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat
- mengadakan member check yaitu dengan menguji kemungkinan dugaan-dugaan yang berbeda dan mengembangkan pengujian-pengujian untuk mengecek analisis, dengan mengaplikasikannya pada data, serta dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang data.

2. Transferabilitas. Yaitu apakah hasil penelitian ini dapat diterapkan pada situasi yang lain.
3. Dependability. Yaitu apakah hasil penelitian mengacu pada tingkat konsistensi peneliti dalam mengumpulkan data, membentuk, dan menggunakan konsep-konsep ketika membuat interpretasi untuk menarik kesimpulan
4. Konfirmabilitas. Yaitu apakah hasil penelitian dapat dibuktikan kebenarannya dimana hasil penelitian sesuai dengan data yang dikumpulkan dan dicantumkan dalam laporan lapangan. Hal ini dilakukan dengan membicarakan hasil penelitian dengan orang yang tidak ikut dan tidak berkepentingan dalam penelitian dengan tujuan agar hasil dapat lebih objektif.



Kabupaten Sukamara secara Geografis terletak antara  $2^{\circ} 19' \text{LS} - 3^{\circ} 07', 00'' \text{LS}$  dan  $110^{\circ} 25'$  sampai dengan  $111^{\circ} 9', 50'' \text{BT}$ . Dengan luas wilayah  $3.164.50 \text{ km}^2$  kurang lebih 2 % dari luas wilayah Propinsi Kalimantan Tengah, dimana ;

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Lamandau
- b. Sebelah Selatan dengan Laut Jawa
- c. Sebelah Timur dengan Kabupaten Kota Waringin Barat dan
- d. Sebelah Barat Propinsi Kalimantan Barat.

Dengan topografi wilayah terdiri atas daerah hutan, rawa, pantai, sungai, danau, genangan air dan tanah lainnya.

Secara umum Kabupaten Sukamara termasuk daerah beriklim tropis dan dipengaruhi oleh musim kemarau pada bulan Juni sampai September dan musim hujan pada bulan Oktober sampai Mei dengan ketinggian dari permukaan laut 6,4 m.

Secara administrasi, Kabupaten Sukamara terdiri atas 5 (lima) kecamatan, 3 (tiga) kelurahan dan 29 (dua puluh sembilan) desa dengan jumlah penduduk pada akhir Desember 2010 berdasarkan data BPS adalah sebesar 36.180 jiwa dengan kepadatan rata-rata 9,45 jiwa /  $\text{km}^2$  dan pola pemukiman cenderung linier di sepanjang sungai-sungai besar. Luas wilayah Kabupaten Sukamara adalah  $3.827 \text{ Km}^2$  atau 382.700 Ha kurang dari 2% dari luas wilayah Provinsi Kalimantan Tengah, terdiri dari hutan, rawa, sungai, danau, genangan air, pantai dan tanah lainnya. Pertumbuhan

penduduk dari tahun 2006 – 2010 sebesar 2,52% per tahun, selain yang berasal selain dari tingkat kelahiran, tingkat pertumbuhan juga dipengaruhi oleh arus masuk penduduk baru melalui migrasi penduduk dari daerah sekitarnya.

## 2. Keadaan Umum Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara

Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sukamara Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Sukamara yang merupakan penggabungan tugas pemerintah daerah yang terdapat pada Bagian Keuangan, Bagian Perlengkapan (dahulu tergabung dalam Sekretariat Daerah Kabupaten Sukamara) dan tugas Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sukamara menjadi satu kesatuan dengan tugas pokoknya adalah pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset daerah dimana sebagai organisasi yang baru terbentuk selaku salah satu unsur pelaku pembangunan di daerah Kabupaten Sukamara mendapat tantangan yang begitu besar untuk membantu mewujudkan Visi dan Misi Kabupaten Sukamara Tahun 2008-2013.

Gambar 4.2. Gedung Kantor DPKAD Kabupaten Sukamara



a. Visi dan Misi, Tujuan dan Kebijakan

Visi yang ditetapkan oleh Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara adalah :

***“ Terwujudnya Sistem Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Secara Profesional, Terbuka Dan Bertanggung Jawab “***

Upaya untuk mewujudkan visi dimaksud, selanjutnya diuraikan dalam misi yaitu :

- a) Mengembangkan dan menyempurnakan sistem pengelolaan keuangan daerah;

- b) Meningkatkan sumber-sumber pendapatan daerah;
- c) Meningkatkan kualitas data potensi sumber pendapatan daerah, realisasi belanja dan aset daerah;
- d) Meningkatkan kualitas pelayanan keuangan dan aset daerah sesuai dengan standar akuntansi pemerintah;
- e) Meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM aparatur pengelolaan keuangan.

Tujuan yang ingin dan akan dicapai oleh Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara adalah sebagai berikut :

- a) Terwujudnya sistem informasi pendapatan yang lebih akurat dan aktual;
- b) Terwujudnya sistem pengelolaan keuangan dan aset daerah yang efektif, efisien, akurat dan dapat dipertanggungjawabkan;
- c) Meningkatnya sektor pendapatan daerah sehingga mampu meningkatkan perekonomian di Kabupaten Sukamara;
- d) Terwujudnya data yang akurat dan aktual potensi sumber-sumber pendapatan, realisasi belanja dan aset daerah;

- e) Terwujudnya sistem pelayanan keuangan dan aset daerah yang sesuai standar akuntansi pemerintah;
- f) Meningkatnya kemampuan dan profesionalisme aparatur pengelolaan keuangan.

Kebijakan yang diambil oleh Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam mencapai tujuan adalah sebagai berikut :

- a) Penyempurnaan kebijakan dan sistem prosedur keuangan dan aset daerah;
- b) Peningkatan investasi daerah dalam rangka peningkatan pendapatan daerah;
- c) Peningkatan sumber pendapatan daerah melalui :
  - 1) Penajaman potensi riil sumber pendapatan;
  - 2) Pendayagunaan aset daerah sebagai salah satu sumber pendapatan daerah;
  - 3) Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah dan retribusi daerah;
  - 4) Penyederhanaan pungutan (efisiensi biaya dan administrasi pungutan);
  - 5) Penegakkan hukum kepada para penghindar wajib pajak;
- d) Melestarikan obyek pajak yang sudah ada dan menambah sumber pendapatan daerah baru dari sektor retribusi dan



- penerimaan lainnya yang memungkinkan dapat digali lebih maksimal;
- e) Menggali sumber penerimaan baru guna menambah pendapatan daerah;
  - f) Pengendalian dan pengawasan pengelolaan aset daerah diarahkan agar berdayaguna dan berhasilguna untuk peningkatan pendapatan daerah;
  - g) Belanja daerah diarahkan untuk menunjang kelancaran tugas-tugas pelayanan masyarakat, pembangunan dan pemerintahan secara efektif, efisien dan produktif yang dapat berpengaruh terhadap kesejahteraan masyarakat;
  - h) Memprioritaskan anggaran untuk membiayai program dan kegiatan yang bertanggung jawab atas pelayanan publik atau masyarakat secara langsung;
  - i) Pengendalian dan pengawasan dalam anggaran belanja agar lebih terarah dan sesuai dengan rencana program dan kegiatan dari tugas pokok dan fungsi masing-masing badan/dinas/kantor atau unit kerja;
  - j) Peningkatan pelayanan pembangunan secara umum dan pelayanan publik yang cepat dan tepat serta mudah tanpa kesulitan melalui peningkatan kemampuan aparatur dalam fungsi pelayanan kepada masyarakat;

## **b. Struktur Organisasi**

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sukamara Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Sukamara maka Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara terdiri atas :

- 1). Kepala Dinas ;
- 2). Sekretaris, membawahkan :
  - a). Kepala Sub Bagian Umum dan Perlengkapan ;
  - b). Kepala Sub Bagian Keuangan;
  - c). Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Penyusunan Program;
- 3). Kepala Bidang Pendapatan, membawahkan :
  - a). Kepala Seksi Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan;
  - b). Kepala Seksi Penagihan dan Pembukuan;
  - c). Kepala Seksi Pajak, Retribusi, Dana Perimbangan dan Pendapatan Lainnya;
- 4). Kepala Bidang Anggaran, membawahkan :
  - a). Kepala Seksi Anggaran Belanja Pegawai ;
  - b). Kepala Seksi Anggaran Belanja Non Pegawai;
- 5). Kepala Bidang Belanja, membawahkan :
  - a). Kepala Seksi Perbendaharaan dan Kas Daerah ;
  - b). Kepala Seksi Belanja Pegawai dan Non Pegawai;
- 6). Kepala Bidang Akuntansi, membawahkan :

- a). Kepala Seksi Verifikasi ;
  - b). Kepala Seksi Pembukuan dan Pelayanan ;
- 5). Kepala Bidang Aset Daerah, membawahkan :
- a). Kepala Seksi Perencanaan dan Pengadaan;
  - b). Kepala Seksi Inventarisasi ;
  - c). Kepala Seksi Perawatan dan Pengelolaan Kepemilikan Aset;
- 6). Kelompok Jabatan Fungsional ;
- Unit Pelaksana Teknis (UPT).

#### c. Susunan Kepegawaian dan Perlengkapan

Berdasarkan data pegawai per tanggal 20 Agustus 2012, jumlah pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sebanyak 28 orang yang terdiri atas 24 orang PNS dan 4 orang non PNS dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.1 Susunan Pegawai Berdasarkan Jabatan Struktural

No	Jabatan	Kondisi Sekarang	Seharusnya	Kekurangan
1.	<b>Kepala Dinas</b>	1	1	-
2.	<b>Sekretariat</b>			
	- Sekretaris	1	-	-
	- Kepala Sub Bagian	1	3	2
	- Pelaksana	4	12	8
	<b>Bidang Pendapatan</b>			
	- Kepala Bidang	1	-	-
	- Kepala Seksi	1	3	2
	- Pelaksana	4	12	8
	<b>Bidang Anggaran</b>			
	- Kepala Bidang	1	-	-
	- Kepala Seksi	1	2	1
	- Pelaksana	2	10	8
	<b>Bidang Belanja</b>			
	- Kepala Bidang	1	-	-
	- Kepala Seksi	1	2	1
	- Pelaksana	4	12	8
	<b>Bidang Akuntansi</b>			

- Kepala Bidang	1	-	-
- Kepala Seksi	1	2	1
- Pelaksana	4	12	8
<b>Bidang Aset Daerah</b>			
- Kepala Bidang	1	-	-
- Kepala Seksi	-	3	3
- Pelaksana	2	12	10
<b>JUMLAH</b>	<b>28</b>	<b>92</b>	<b>64</b>

Sumber Data : DPKAD Kabupaten Sukamara 2012

Tabel 4.2 Susunan Pegawai Berdasarkan Disiplin Ilmu

No	Tingkat Standar operasional prosedur	Kondisi Sekarang	Seharusnya	Kekurangan
1.	Magister Manajemen	1	4	3
2.	Sarjana Ekonomi Akuntansi	8	14	6
3.	Sarjana Ekonomi Manajemen	3	4	1
4.	Sarjana Komputer	1	2	1
5.	Sarjana Hukum	-	2	2
6.	Sarjana Teknik Mesin	-	1	1
7.	Sarjana Teknik Mesin	1	1	-
8.	Sarjana Pertanian	5	24	19
9.	Diploma Akuntansi	-	8	8
10.	Diploma Komputer	-	4	4
11.	Diploma Manajemen	-	2	2
12.	Diploma Hukum	8	21	13
13.	SLTA / Sederajat	-	4	4
14.	SLTP / Sederajat	1	1	-
15.	SD / Sederajat			

	<b>JUMLAH</b>	28	92	64

*Sumber Data : DPKAD Kabupaten Sukamara 2013*

Dari tabel 4.1 – 4.2 dapat terlihat bahwa kebutuhan jumlah pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara masih jauh dari mencukupi, yaitu kekurangan sebanyak 64 orang.

Hal ini sangat mempengaruhi kinerja Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara yang begitu banyak tugas dan tanggung jawab dalam bidang pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset daerah.

Tabel 4.3 Daftar Perlengkapan Dinas

No	Nama Barang	Jumlah	Kondisi	Status
1.	Gedung Kantor	1 buah	Baik	Milik Sendiri
2.	Komputer PC	13 unit	Baik	Milik Sendiri
3.	Laptop / Notebook	4 unit	Baik	Milik Sendiri
4.	Printer Dotmatrik	5 unit	Baik	Milik Sendiri
5.	Komputer Server	1 unit	Baik	Milik Sendiri
6.	Printer Inkjet	6 unit	Baik	Milik Sendiri
7.	Meja Kerja	17 buah	Baik	Milik Sendiri
8.	Kursi Kerja Putar	23 buah	Baik	Milik Sendiri
9.	Kursi Lipat	19 buah	Baik	Milik Sendiri
10.	Lemari Kayu	6 buah	Baik	Milik Sendiri
11.	Lemari Besi	2 buah	Baik	Milik Sendiri
12.	Filing Cabinet	4 buah	Baik	Milik Sendiri
13.	Mesin Tik	2 buah	Baik	Milik Sendiri
14.	Mobil	2 buah	Baik	Milik Sendiri
15.	Meja Komputer	8 buah	Baik	Milik Sendiri
16.	UPS	8 buah	Baik	Milik Sendiri
17.	Mesin Cetak Karcis	2 buah	Baik	Milik Sendiri
18.	Brankas	2 buah	Baik	Milik Sendiri

*Sumber Data : DPKAD Kabupaten Sukamara 2013*

#### **d. Tugas Pokok dan Fungsi**

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sukamara Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Sukamara disebutkan bahwa Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah mempunyai tugas disamping melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai lembaga teknis daerah lingkup Kabupaten Sukamara juga mempunyai tugas yang lebih luas yaitu untuk melaksanakan urusan rumah tangga Pemerintah Daerah dan tugas pembantuan di bidang pengelolaan keuangan, pendapatan dan aset daerah.

Untuk melaksanakan tugas pokok seperti tersebut diatas, Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- 1) menyusun kebijakan umum dan kebijakan teknis pengelolaan keuangan dan aset daerah ;
- 2) menyusun kebijakan dan pedoman pelaksanaan APBD;
- 3) menyusun RAPBD dan Rancangan Perubahan APBD;
- 4) mengesahkan DPA-SKPD ;
- 5) menetapkan SPD;
- 6) pengelolaan dan pemungutan pendapatan ;

- 7) menyusun LAPran Keuangan Daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD ;
- 8) memberikan petunjuk teknis pelaksanaan sistem penerimaan dan pengeluaran kas daerah;
- 9) pembinaan dan pelaksanaan pengelolaan aset daerah;
- 10) melaksanakan sistem akuntansi dan pelayanan keuangan dan aset daerah;
- 11) pengelolaan ketatausahaan dinas.

## **B. Temuan Penelitian**

### **1. Implementasi Kebijakan Standar Operasional Prosedur**

Berdasarkan fokus penelitian yang telah diuraikan, maka pada sub bab ini akan disajikan hasil penelitian melalui wawancara langsung dengan informan yang telah dipilih.

Mengawali penelitan, kami menemui CN<sub>2</sub> di ruang kerjanya. Setelah menyampaikan maksud kami, beliau menyampaikan panjang lebar mengenai kebijakan SOP.

“...bahwa dalam rangka mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat di bidang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara, telah disusun dokumen SOP merupakan dokumen yang berisi prosedur-prosedur yang distandarkan yang secara keseluruhan prosedur-prosedur tersebut membentuk satu kesatuan. Dokumen ini harus memiliki kekuatan hukum dan dalam hal ini telah ditetapkan dengan Peraturan Bupati Sukamara Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Standar Pelayanan Prosedur (SOP)

Pelayanan Pajak daerah dan Retribusi Daerah...” (Wawancara dengan CN Tanggal 17 Maret 2013 )

Pernyataan dimaksud selaras dengan pengertian SOP yang termuat dalam Perbup Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, SOP adalah sebuah instuksi yang tertulis untuk dijadikan pedoman dalam menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang efektif dan efisien guna menghindari terjadinya penyimpangan dalam proses penyelesaian oleh aparatur yang dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan.

Esensi substansi SOP merupakan uraian yang sangat jelas dan rinci mengenai apa yang dipersyaratkan kepada aparatur selama melaksanakan tugas, standar pencapaian pada suatu unit kerja, untuk pengawasan kualitas dan proses penjaminan kualitas dan memastikan penerapan berbagai aturan.

Lebih lanjut CN menjelaskan “...bahwa betapa pentingnya standar operasional prosedur, mengingat sesuai dengan maksud dan tujuannya adalah memberikan kepastian penyelenggaraan pelayanan pajak dan retribusi daerah kepada masyarakat dalam penerbitan surat ketetapan pajak daerah dan surat ketetapan retribusi daerah, dan sebagai pedoman yang jelas kepada pelaku pelayanan sampai sejauh mana bentuk konkrit yang dapat mereka lakukan untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pelayanan publik, sehingga diharapkan mampu memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan tersendiri kepada masyarakat selaku penerima pelayanan, terwujudnya “*Good Governance* dan *Clean Government*” (Wawancara dengan CN tanggal 17 Maret 2013)

Pernyataan dimaksud sesuai dengan apa yang diharapkan oleh Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Pemerintahan yang Bersih, Berwibawa dan Bebas dari Korupsi dan Nepotisme dan amanat Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 sebagai mana dijelaskan dalam pendahuluan bahwa



tujuan didirikan Negara Republik Indonesia, antara lain adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa yang mengandung makna negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga Negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif.

Terkait dengan proses penetapan SOP, AJ menjelaskan "...proses pengesahan meliputi penelitian ulang oleh pimpinan puncak dalam hal ini Bupati Sukamara, terhadap prosedur yang distandarkan. Namun demikian, pimpinan puncak, yang pada umumnya memiliki tingkat kesibukan yang padat, oleh karena itu kami menyusun *executive summary*. Ini sangat membantu beliau dalam memahami rumusan sebelum melakukan pengesahan...". (Wawancara dengan AJ tanggal 18 Maret 2013 )

Lebih lanjut AJ menyampaikan bahwa "...efektivitas kerja kami sangat tergantung dari tingkat keterlibatan pimpinan puncak dalam memberikan arahan dimana kami secara aktif memberikan informasi kemajuan sampai akhirnya informasi mengenai hasil final yang telah kami diperoleh...". (Wawancara dengan AJ tanggal 18 Maret 2013 )

Ditanyakan mengenai integrasi SOP, CN, menjelaskan "...Integrasi atau penerapan SOP pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara meliputi tahapan-tahapan sistematis dimulai dari langkah memperkenalkan SOP sampai pada pengintegrasian SOP dalam pelaksanaan prosedur-prosedur keseharian kami..." (Wawancara dengan CN tanggal 17 Maret 2013 )

Pernyataan dimaksud sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan bahwa tujuan penerapan telah tercapai apabila seperti setiap pelaksana pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara telah mengetahui adanya kebijakan SOP; Salinan/copy SOP telah

disebarluaskan sesuai kebutuhan dan siap diakses oleh semua pengguna potensial; bahwa sertiap pelaksana pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara mengetahui perannya dalam SOP dan dapat menggunakan semua pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya untuk menerapkan SOP secara aman dan efektif; dan terdapat sebuah mekanisme untuk memonitor/ memantau kinerja, mengidentifikasi masalah-masalah yang mungkin muncul, dan menyediakan dukungan dalam proses penerapan SOP.

Pada saat kami menanyakan kondisi pelayanan, CN menyampaikan "...bahwa pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara cukup baik. Ini kata beliau bisa dilihat pada capaian kinerja di bidang pendapatan..."sambil beliau memanggil salah satu stafnya, meminta data Lakip Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara dan memberikan copynya pada kami.

Tabel 4.3 Realisasi Capaian Kinerja DPKAD Kabupaten Sukamara

No	Indikator Kinerja Sasaran / Outcome	Satuan	Target	Realisasi	%
1.	Realisasi jumlah pendapatan meningkat	Rupiah	14.438.546.004	14.790.560.498	102,44
2.	Tercipta sumber pendapatan baru	Sumber	2 sumber	3 sumber	150,00
<b>Rata-rata capaian</b>					<b>126,22</b>

Sumber Data : DPKAD Kabupaten Sukamara 2012

"...Berdasarkan data kinerja yang tersaji dalam tabel di atas, bahwa realisasi capaian kinerja atas indikator tersebut diatas adalah sebesar Rp.14.790.560.498,- atau 102,44 % dari targetnya yang sebesar Rp. 14.438.546.004,- Hal ini berarti bahwa capaian indikator tersebut termasuk dalam katagori bahwa pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah pada

Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara cukup baik...” ujar beliau. (Wawancara dengan CN tanggal 17 Maret 2013 )

Terkait dengan pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah kami juga menemui SO di ruang kerja beliau.

SO menjelaskan “...Secara umum bahwa pengelolaan pajak dan retribusi daerah sampai saat ini dilakukan oleh Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 walaupun pemungutannya dilakukan oleh instansi – instansi terkait namun secara yuridis formalnya terutama dalam pengadministrasian dan pencatatan pembukuan yang disetor ke Kas Daerah dalam rangka APBD melibatkan peran aktif Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

Lebih lanjut SO menjelaskan bahwa “...Jenis Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah melayani 9 (Sembilan) Jenis Pelayanan Pajak Daerah berupa Surat Ketetapan Pajak Daerah dan 2 (dua) Jenis pelayanan Retribusi Daerah serta 1 (satu) Jenis Pelayanan Surat Izin Penempatan Pasar...” ( Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013 )

Ditanyakan mengenai waktu penyelesaian dan biaya, SO mengatakan “...bahwa sementara ini waktu penyelesaian maupun biaya berjalan dengan Perbup Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah...”. (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013)

Kedaaan jenis pelayanan, waktu penyelesaian dan biaya sesuai dengan Perbup Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sebagai mana dalam table berikut :

Tabel.4.5 Waktu Penyelesaian dan Biaya

No	Jenis Pelayanan	Jangka Waktu Penyelesaian	Tarif
1.	Pajak Hotel	1 Hari kerja	10% x Jumlah Pembayaran
2.	Pajak Restoran	1 Hari kerja	10% x Jumlah Pembayaran
3.	Pajak Hiburan	1 Hari kerja	Menggunakan rumus baku
4.	Pajak Reklame	1 Hari kerja	Menggunakan rumus baku
5.	Pajak Penerangan Jalan	1 Hari kerja	Menggunakan rumus baku
6.	Pajak Mineral bukan Logam dan batuan	1 Hari kerja	20% x Nilai Jual Hasil Pengambilan Mineral Bukan Logam dan batuan
7.	Pajak Air Tanah	1 Hari Kerja	20% x Nilai Perolehan Air Tanah
8.	Pajak Sarang Burung Walet	1 Hari kerja	10% x Nilai Jual Sarang Burung Walet
9.	Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan	1 Hari kerja	5% x Dasar Pengenaan Pajak-NPOPTKP
10.	Retribusi Pasar	1 Hari kerja	Sesuai rumus baku
11.	Retribusi Pasar Grosir dan/atau Pertokoan	1 Hari kerja	Sesuai rumus baku
12.	Izin Penempatan Pasar	2 Hari kerja	Tidak dipungut biaya

Sumber Data : DPKAD Kabupaten Sukamara 2011

Untuk mencari informasi mengenai sistem dan prosedur pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah kami menemui beberapa informan lainnya.

Pak EO yang ditemui di Kantor Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sukamara mengungkapkan "...sesuai dengan tugas dan fungsi kami, kami menetapkan Surat Keterangan Retribusi Daerah sebagai dasar pengenaan Retribusi perizinan seperti IMB dan HO sesuai dengan Peraturan yang berlaku, kemudian melalui bendahara penerimaan masyarakat melakukan pembayaran retribusi dan menerima Surat Setor Retribusi Daerah dari bendahara penerima. Setelah itu 1 x 24 jam bendahara penerima menyetor ke kas daerah melalui Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Tengah dan menginput data melalui aplikasi yang disediakan

oleh DPKAD guna pengadministrasian dan pencatatan pembukuan, mengingat secara umum bahwa pengelolaan pajak dan retribusi daerah dilakukan oleh Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008...” (Wawancara dengan EO tanggal 23 Maret 2013 )

AR, ditemui di ruangan kerjanya pada Kadin mengungkapkan”...selama ini teman-teman pelaku usaha yang tergabung dalam keanggotaan Kadin tidak ada keluhan dengan sistem dan prosedur pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah, sebagaimana ketentuan aturan yang telah disampaikan pihak Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah kepada kami. Mengenai kewajiban kami terhadap Pajak dan Retribusi Daerah memang ada beberapa teman yang tidak memenuhinya, tetapi sebenarnya beliau sudah tidak berusaha di bidang itu lagi, dan kami konfirmasi beliau agar melaporkan kondisi sebenarnya, apabila memang tidak melakukan kegiatan lagi sehingga tidak menyulitkan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam pengadministrasiannya . Kami sangat terbantu dengan adanya SOP ini, sehingga disaat kami memenuhi kewajiban kami sebagai wajib pajak daerah dan retribusi daerah, ada kejelasan dan kepastian terhadap informasi mengenai sistem dan prosedur pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah...” (Wawancara dengan AR tanggal 21 Maret 2013 )

AU, salah satu pemilik usaha mengatakan ”...biasanya ada petugas yang datang kemari untuk memungut pajak, saya merasa berkewajiban untuk membayar dan selalu saya penuhi, kata pemerintah orang bijak taat bayar pajak, hasil pajak kan untuk pembangunan daerah kita juga ...”. (Wawancara dengan AU tanggal 21 Maret 2013 )

RM, salah satu pemilik usaha lainnya mengatakan “...selama ini saya belum pernah bayar pajak, usaha saya kan usaha kecil masak iya ditarik pajak juga, walaupun harus juga saya belum paham bagaimana cara mengurusnya...”. (Wawancara dengan RM tanggal 21 Maret 2013 )

HA ( tokoh masyarakat)”...dalam pengurusan izin saya kurang cermat dalam memenuhi berkas jadi sering bolak balik, padahal tata cara pengajuan, tata cara penanganan sudah ada, mungkin karena banyak yang dikerjakan jadi kurang focus, dan dalam pengurusan berikutnya saya tugaskan asisten saya saja, saya mengurus hal yang lainnya...”. (Wawancara dengan HA tanggal 21 Maret 2013 )

YK (kontraktor) ”...selama ini kami melakukan pembayaran pajak reklame setiap setahun sekali mengingat kewajiban kami sebagai wajib pajak daerah, dan dalam setiap kali kami melakukan pembayaran pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara, 10 - 15 menit sudah selesai dan biaya yang kami bayar sama persis seperti yang tertera pada Surat Keterangan Pajak Daerah ...”. (Wawancara dengan Pak YK tanggal 22 Maret 2013)

Dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan di atas, dapat dipahami bahwa sistem dan prosedur pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara telah memenuhi harapan walaupun ada beberapa pernyataan masyarakat yang belum begitu memahami secara jelas, tentang keberadaan kebijakan ini karena factor waktu dan pendidikan. Sebelum adanya SOP, kegiatan pelayanan tetap berjalan dengan segala keterbatasannya, harapan dengan diberlakukannya SOP ini harapan akan terwujudnya pelayanan prima sesuai dengan Standar Pelayanan Publik seperti yang diinginkan oleh masyarakat, Juga peningkatan kesadaran dan partisipasi masyarakat mengingat pelayanan prima hanya dapat terwujud apabila pemberi layanan dan penerima layanan memiliki pemahaman dan keinginan yang sama.

Adapun kegiatan evaluasi dan monitoring kebijakan SOP, CN, menyampaikan "...sementara ini evaluasi dan monitoring belum dilaksanakan sebagaimana ketentuan dalam Perbup Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah ini, dan sudah kami sampaikan kepada Kepala Bidang agar melakukan evaluasi dan monitoring..." (Wawancara dengan CN tanggal 17 Maret 2013)

Setelah dikonfirmasi dengan SO, beliau membenarkan apa yang di sampaikan oleh Informan terdahulu "...Pak Kadis meminta kami untuk melakukan evaluasi dan monitoring terhadap penyelenggaraan pelayanan publik khusus dalam pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah, apakah sudah berjalan sebagaimana yang diprasyaratkan sesuai dengan peraturan yang ada, baik dari sisi pemberi layanan dan penerima layanan, juga penelusuran terhadap kesalahan-kesalahan prosedural dalam memberikan pelayanan sehingga SOP menjamin konsistensi pelayanan pada masyarakat dari sisi mutu, waktu dan prosedur..." (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013)

Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap beberapa informan , dapat dipahami bahwa Dalam Perbup Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP

Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah memuat bahwa SOP secara substansial akan membantu Bidang Pendapatan Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah lebih produktif dan melakukan komitmen jangka panjang dalam rangka membangun sebuah organisasi menjadi lebih efektif dan kohendif. Tidak selamanya sebuah SOP berlaku permanen karena perubahan lingkungan selalu membawa pengaruh pada SOP yang ada, maka SOP terus menerus dievaluasi agar prosedur-prosedur dalam organisasi selalu merujuk pada akuntabilitas dan kinerja yang baik.

**a. Implementasi kebijakan SOP dalam Komunikasi**

Komunikasi merupakan proses terjadinya interaksi penyampaian pesan melalui mediator. Pengaruh factor komunikasi terhadap implementasi adalah pada kejelasan dan isi pesan untuk dapat dipahami secara menyeluruh oleh penerima pesan atau program. Dalam faktor komunikasi ini, akan dilihat dari berbagai fenomena dilapangan terkait dengan proses implementasi kebijakan SOP.

**1). Intensitas Sosialisasi Kebijakan SOP**

Sosialisasi antara aktor kebijakan dengan pelaku kebijakan diperoleh keterangan dari beberapa informan.

CN, mengungkapkan bahwa "...Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara selaku instansi penanggungjawab langsung di bidang proses pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah telah melakukan upaya-upaya sosialisasi tentang standar operasional prosedur proses pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah. Langkah yang

dilakukan oleh Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara adalah menyebarluaskan Peraturan Bupati Sukamara Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Standar Pelayanan Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak daerah dan Retribusi Daerah kepada setiap lembaga pemerintah dan asosiasi-asosiasi usaha.

Intensitas sosialisasi mengenai Standar Operasional Prosedur (SOP) ini tidak terbatas hanya pada saat-saat pertemuan sosialisasi saja tetapi sosialisasi tetap berlanjut selama proses pelayanan berlangsung yaitu pada saat wajib pajak/pemohon datang ke kantor DPKAD, jadi berbagai informasi mengenai pengurusan jenis-jenis pelayanan baik itu Pengurusan pajak daerah maupun retribusi daerah dan izin lainnya, dapat dikomunikasikan langsung kepada petugas pendaftaran pada saat wajib Pajak/pemohon tersebut datang ke kantor...". (Wawancara dengan CN tanggal 17 Maret 2013 )

Hal senada yang di ungkapkan SO "...bahwa kami selalu mengadakan sosialisasi pada saat wajib pajak/pemohon datang ke kantor DPKAD, jadi berbagai informasi mengenai pengurusan jenis-jenis pelayanan baik itu Pengurusan pajak daerah maupun retribusi daerah dan izin lainnya, dapat dikomunikasikan langsung kepada petugas pendaftaran pada saat wajib Pajak/pemohon tersebut datang ke kantor. Dan khusus bagi bendahara penerima pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sukamara di lakukan sosialisasi mengenai Aplikasi SIMPADA..." . (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013)

Demikian juga dengan yang diungkapkan EO "...bendahara penerima kami pernah mengikuti sosialisasi mengenai Aplikasi SIMPADA, dan tidak hanya itu saja apabila ada beberapa hal yang kurang kami pahami, biasanya kami langsung konsultasi melalui via telepon maupun tatap muka ...". (Wawancara dengan EO tanggal 23 Maret 2013)

Namun demikian terdapat pernyataan yang berbeda Dari AL salah satu pemilik usaha juga, ia mengatakan "...kami belum pernah mendapatkan sosialisasi tentang SOP, tetapi saya dengar teman-teman seprofesi yang lain ada yang pernah mengikuti dan menerima penjelasan lebih lanjut pada saat berurusan di kantor. (Wawancara dengan AL tanggal 24 Maret 2013)

Pernyataan yang senada di ungkapkan AP seorang Kepala Desa "... kami belum pernah mendapatkan sosialisasi mengenai standar operasional prosedur tetapi kami memahami, mungkin pernah dilaksanakan sosialisasi tentang ini tetapi kami belum



sempat di undang karena keterbatasan anggaran...”. (Wawancara dengan AP tanggal 24 Maret 2013 )

Setelah di klarifikasikan kembali dengan SO, beliau mengatakan “...memang benar kita belum optimal dalam melaksanakan pertemuan sosialisasi kepada masyarakat terkait dengan kebijakan SOP ini, karena keterbatasan anggaran tetapi bukan berarti kami tidak melakukan sosialisasi, kami mengupayakan tetap melakukan sosialisasi personal pada saat pelayanan pengurusan...”. (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013)

Dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan terhadap Intensitas sosialisasi kebijakan SOP, dapat dipahami bahwa intensitas sosialisasi kebijakan SOP kepada masyarakat masih kurang karena sosialisasi hanya dilaksanakan pada saat-saat tertentu saja dan tempat yang berbeda, sedangkan masyarakat membutuhkan informasi rutin, kapan perlu dilaksanakan kegiatan sosialisasi di setiap desa. Perlu peningkatan kesadaran dan partisipasi masyarakat, mengingat pelayanan prima hanya dapat terwujud apabila pemberi layanan dan penerima layanan memiliki pemahaman dan keinginan yang sama.

## 2). Kejelasan Komunikasi

Mengenai kejelasan pesan yang disampaikan oleh para komunikator atau penyampai pesan, CN, mengatakan “...saya langsung menginstruksikan jajaran kami agar dalam melayani masyarakat selalu berpedoman pada SOP, ini merupakan bukti nyata keseriusan pemerintah dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, Pemberlakuan peraturan ini perlu diwujudkan secara nyata ditengah-tengah masyarakat di kabupaten Sukamara...”. (Wawancara dengan CN tanggal 17 Maret 2013 )

VI (staf DPKAD), mengatakan "...selama ini kami tidak ada kendala dengan menjalankan pelayanan retribusi daerah dan pajak daerah kepada masyarakat sesuai dengan SOP yang ada, rambu-rambu tata cara pengajuan dan penanganan terurai jelas dalam system dan prosedur pelayanan, informasi mengenai bagan alir tahapan proses dari pengajuan sampai penerbitan suatu surat ketetapanpun sudah ada, jadi tinggal mengikuti petunjuk saja...". (Wawancara dengan VI tanggal 3 April 2013 )

Pernyataan senada juga disampaikan oleh SO "...dalam Perbup Nomor 20 tahun 2011 ini telah jelas apa yang akan dan yang harus kita lakukan dalam pelayanan retribusi daerah dan pajak daerah. Dengan adanya instruksi dari pimpinan, dari sejak saat itu hingga sekarang kami kami langsung menerapkannya, betul –betul menjadi Pedoman dalam menyelesaikan tugas dengan cara yang efektif dan efisien...". (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013)

Pernyataan ini di buktikan dengan pernyataan Pak YK (Kontraktor) "...kami melakukan pembayaran pajak reklame pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, antara 10 sampai 15 (lima belas) menit sepanjang semua berkas lengkap, urusan selesai tidak ada kendala...". (Wawancara dengan Pak YK tanggal 21 Maret 2013 )

Hasil wawancara peneliti terhadap beberapa informan terhadap Kejelasan informasi, dapat dipahami bahwa ketentuan dalam petunjuk teknis SOP telah jelas diterima oleh para pelaksana, Esensi substansi SOP mengurai sangat jelas dan rinci mengenai apa yang diprasyaratkan kepada aparatur Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam pelaksanaan tugas penyelenggaraan pelayanan terhadap masyarakat.

### 3). Konsistensi Pesan

Sementara itu kami juga menanyakan tentang konsistensi penyampaian pesan, kepada beberapa informan.

VI mengatakan "...Saya telah menjalankan tugas dan tanggung jawab saya sesuai dengan apa yang tertuang dalam SOP, dengan begitu sangat membantu kami menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung pada intervensi dalam pelaksanaan proses pelayanan sehari-hari...". (Wawancara dengan VI tanggal 3 April 2013)

Demikian juga SO juga memberikan pernyataan yang senada "...Kami merasa selama ini tidak ada yang tidak berjalan sesuai koridor, semuanya patuh dan taat dengan tugas dan fungsinya masing-masing, SOP menjadi pedoman yang jelas kepada pelaku pelayanan sampai sejauh mana bentuk konkrit yang dapat kami lakukan dalam mencapai tujuan penyelenggaraan pelayanan public serta penerapan pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan dengan mudah, murah, cepat, transparan dan tepat waktu...". (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013 )

Ketika pernyataan tadi kami sampaikan kepada salah satu pengguna jasa pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah.

Pak YK mengatakan "...memang pelayanan pada DPKAD tidak ada perbedaan informasi dengan kenyataan sesuai dengan ketentuan kebijakan SOP, maksudnya dalam pelaksanaan system dan prosedur pelayanan serta system informasi berupa bagan alir dan tahapan demi tahapan proses pelayanan, sudah dilaksanakan sesuai tata cara yang ada...". (Wawancara dengan Pak YK tanggal 21 Maret 2013)

Konsistensi pesan, sebagaimana maksud di atas bahwa kebijakan yang disampaikan tidak ada yang saling bertentangan antara satu perintah kebijakan dengan perintah yang lain.

Dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan , terhadap fenomena komunikasi di atas, dapat dipahami bahwa belum optimalnya intensitas sosialisasi kebijakan SOP menjadi factor penghambat dalam implemantasi SOP karena masih kurang karena sosialisasi hanya dilaksanakan pada saat-saat tertentu saja dan tempat yang berbeda, sedangkan masyarakat

membutuhkan informasi rutin, kapan perlu di laksanakan kegiatan sosialisasi di setiap desa.

b. Implementasi Kebijakan SOP dalam Sumber Daya

Dalam hal sumber daya pendukung kebijakan SOP, dibutuhkan informasi mengenai kemampuan Sumberdaya manusianya, dan fasilitas pendukung kebijakan.

1). Kemampuan Sumberdaya Manusia.

Terkait dengan kemampuan sumber daya manusia CN, mengungkapkan "...memang pola pikir dari para pelaksana SOP sangat mempengaruhi kualitas pelaksanaan SOP. Dalam hal tepat waktu, tepat mutu dan tepat administrasi diperlukan keandalan dari masing-masing personal yang terlibat dalam operasional SOP, personil khusus bidang pendapatan yang ada telah berpartisipasi aktif dalam upaya pelayanan sesuai dengan fungsi dan tugasnya masing-masing sesuai yang telah ditetapkan, cukup loyal dan berdedikasi...". (Wawancara dengan CN tanggal 17 Maret 2013 )

VI, mengungkapkan "...kami akui memang banyak kekurangan kami menjalankan kebijakan SOP ini, dan kami membutuhkan kesempatan dalam pengembangan kapasitas sumberdaya manusia melalui bimbingan dan pelatihan tentang SOP untuk lebih meningkatkan kompetensi kami dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat penerima layanan..." ujarnya. (Wawancara dengan VI tanggal 3 April 2013)

Senada dengan pernyataan itu, SO mengatakan "...Para pelaksana SOP memang membutuhkan pelatihan mengenai SOP, tetapi walau demikian kemampuan rata-rata personal kami sudah bisa mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat proses pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah, orientasi kedepan dilakukan upaya-upaya peningkatan kualifikasi kompetensi pegawai dapat ditempuh melalui Pelatihan keahlian peningkatan kapasitas kemampuan Aparatur ...". (Wawancara dgn SO tanggal 5 April 2013 )

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan diatas ,dapat dipahami bahwa kemampuan sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan SOP relatif bagus, dilihat dari kemampuan mereka mampu untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat, namun demikian mereka masih membutuhkan pelatihan mengenai SOP.

## 2). Fasilitas Pendukung Kebijakan SOP.

Berkaitan dengan fasilitas-fasilitas yang mendukung kebijakan SOP, kami memperoleh informasi sebagai berikut:

CN, mengungkapkan "...dalam pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah memang dibutuhkan fasilitas pendukung, seperti contoh ruang pelayanan, sedangkan sementara ini pelayanan masih diselenggarakan pada ruang kerja Bidang Pendapatan, rencana ke depan akan diupayakan pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana fasilitas pendukung agar dapat memberikan kepuasan tersendiri kepada masyarakat selaku penerima pelayanan ...". (Wawancara dengan CN tanggal 17 Maret 2013 )

Pak YK pun berujar "...memang setiap kami mengurus pembayaran pajak reklame, merasa agak kurang nyaman karena belum ada ruang pelayanannya, apa lagi kalau banyak yang juga membayar pajak, walaupun dalam keadaan yang demikian tidak mengurangi bentuk pelayanan mereka terhadap kami, kami tetap menerima layanan yang baik ...". (Wawancara dengan Pak YK tanggal 21 Maret 2013 )

SO "...fasilitas dukungan seperti sarana dan prasarana dalam pelaksanaan SOP saat ini sudah cukup mendukung dalam pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah namun kami tetap mengupayakan agar kenyamanan masyarakat pada saat pengurusan pajak daerah dan retribusi daerah dapat lebih ditingkatkan, Kami berusaha untuk menjamin konsistensi pelayanan pada masyarakat baik dalam hal peningkatan pelayanan baik dari sisi mutu, waktu, prosedur serta kenyamanan lainnya berupa sarana dan prasarana yang

diupayakan kedepan akan dilengkapi...”. (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013)

Dari hasil wawancara peneliti terhadap beberapa informan di atas, dapat dipahami bahwa belum optimalnya fasilitas pendukung menjadi factor penghambat dalam implementasi SOP, karena masih belum tersedia ruang pelayanan, dan ini menimbulkan ketidak nyamanan masyarakat dalam memenuhi kewajibannya. Namun demikian komitmen pejabatnya menjadi factor pendukung implementasi SOP pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara.

c. Implementasi Kebijakan SOP dalam Sikap Pelaksana

Dalam hal sikap pelaksana, para informan mempunyai tanggapan yang senada, yaitu terdapat sikap pelaksana yang mendukung pelaksanaan SOP. Lebih lanjut tentang sikap pelaksana ini disampaikan oleh para informan sebagai berikut:

1) Persepsi Pelaksana

Terkait dengan persepsi pelaksana terhadap kebijakan SOP disampaikan oleh VI "... SOP sangat penting sekali karena sangat dibutuhkan bagi kelancaran tugas kami, mengarahkan kami dalam meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas serta memastikan kami dalam pelaksanaan tugas penyelenggaraan Pajak daerah dan retribusi daerah agar dapat berlangsung dalam berbagai situasi..." (Wawancara dengan VI tanggal 3 April 2013)

Demikian juga AG memberikan pernyataan yang senada "...kami terbantu sekali dengan adanya SOP ini, kejelasan dalam Jenis Pelayanan baik itu Pajak daerah atau Retribusi Daerah, juga kejelasan waktu penyelesaian dan biaya, Sistem dan

prosedur pelayanan yang jelas serta sistim informasi manajemen dalam penanganan pelayanan tahapan demi tahapan proses berjalannya kegiatan...”. (Wawancara dengan AG tanggal 4 April 2013)

Pernyataan senada juga disampaikan oleh SO”...saya memang optimis dengan keberhasilan pelayanan pajak dan retribusi daerah dengan menerapkan kebijakan SOP, dimana kegunaan SOP dalam lingkup penyelenggaraan pelayanan sendiri antara lain dalam rangka menciptakan ukuran standar kinerja yang akan memberikan pegawai secara konkrit untuk memperbaiki kinerja serta membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan, SOP juga memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya...”. (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013 )

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan para informan di atas dapat dipahami bahwa para pelaksana kebijakan SOP mempunyai keyakinan bahwa pelaksanaan kebijakan SOP cukup membantu pekerjaan mereka sesuai dengan apa yang dipersyaratkan kepada Aparatur Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah khususnya Bidang pendapatan selama menjalankan tugas dan tanggung jawab individual pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

## 2). Respon Pelaksana

Hasil penelitian terhadap respon pelaksana, sebagai berikut : VI “...setelah dipercaya sebagai pelaksana dalam pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, saya memang terbantu dengan adanya SOP, penerapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dapat dilakukan dengan mudah, murah, cepat, transparan dan Tepat waktu...”. (Wawancara dengan VI tanggal 3 April 2013)

AG “...setelah berjalan 2 tahun ini kami selalu dengan mudah menyelesaikan kegiatan, SOP sendiri memuat standarisasi cara kerja dalam kami melakukan aktivitas

pelayanan khusus Pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah, bukan hanya itu saja SOP juga dapat mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian kami dalam melaksanakan tugas ...". (Wawancara dengan AG tanggal 4 April 2013)

SO "...Kepala Dinas sangat respon terhadap penyelenggaraan kebijakan SOP, setiap kesempatan beliau selalu menanyakan perkembangannya, SOP menguraikan sangat jelas dan rinci mengenai apa yang dipersyaratkan kepada kami sebagai aparatur dalam pelaksanaan tugas, pula sebagai standar pencapaian pada unit kerja serta fungsi pengawasan kualitas dan proses penjamin kualitas juga kepastian penerapan berbagai aturan...". (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan para informan di atas dapat dipahami bahwa semua pelaksana memiliki respon baik terhadap kebijakan SOP, dan SOP sudah menjadi dasar mereka dalam melayani masyarakat.

### 3). Tindakan Pelaksana

Sehubungan dengan tindakan pelaksana SO mengatakan "...Saya cermati kinerja dari rekan-rekan khususnya pada bidang pendapatan dalam penyelenggaraan pelayanan pajak dan retribusi daerah selalu berpatokan pada SOP, mereka sungguh-sungguh mempedomani SOP dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab baik individual maupun organisasi secara keseluruhan...". (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013)

VI "...Realitanya kegiatan dan langkah-langkah penyelenggaraan pelayanan khususnya terhadap pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah telah kami laksanakan sesuai dengan petunjuk dalam SOP, dan ada sebenarnya harapan kami sepanjang itu memungkinkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, untuk dapat menerima insentif bagi kami dalam memberi pelayanan...". (Wawancara dengan VI tanggal 3 April 2013)

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan atas fenomena sikap pelaksana, dapat



dipahami bahwa para pelaksana memiliki persepsi yang baik terhadap kebijakan SOP dan sangat mendukung kebijakan SOP, dengan demikian sikap pelaksana dalam implementasi kebijakan SOP menjadi faktor pendorong. Demikian juga dalam hasil penelitian terungkap bahwa tidak semua pelaksana memiliki respon baik terhadap kebijakan SOP, dan menganggap bahwa kebijakan SOP sudah merupakan dasar mereka dalam melayani.

**d. Implementasi Kebijakan SOP dalam Struktur Organisasi Pelaksana**

Dalam hal pelaksana kebijakan SOP dibutuhkan Bentuk Struktur Organisasi, dan Pembagian Tugas demikian pernyataan dari beberapa informan

1). Bentuk Struktur Organisasi

Keterangan dari CN, "...Bentuk organisasi kami sudah sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Sukamara Nomor 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Sukamara, namun dalam pelaksanaan kebijakan SOP ini garis komandonya sesuai dengan Peraturan Bupati Sukamara Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Standar Pelayanan Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak daerah dan Retribusi Daerah, tatanan baru ini menjadi pedoman untuk mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan public yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat...". (Wawancara dengan CN tanggal 17 Maret 2013)

Kemudian SO menjelaskan senada "...kami menjalankan tugas fungsi pelayanan Pajak daerah dan Retribusi Daerah sesuai dengan Peraturan Bupati Sukamara Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Standar Pelayanan Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak daerah dan Retribusi Daerah, berpedoman dengan Perbup ini kami berupaya total dalam menjalankan fungsi pelayanan

khususnya pelayanan atas Pajak daerah dan retribusi daerah...". (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013)

## 2). Pembagian Tugas

Setelah di minta tanggapan mengenai pembagian tugas VI mengungkapkan "...saya menjalankan 2 (dua) fungsi tugas, yaitu petugas pendaftaran sekaligus sebagai petugas pendataan, sampai sejauh ini saya tetap berupaya semaksimal mungkin dalam memberikan pelayanan...". (Wawancara dengan VI tanggal 3 April 2013)

Senada dengan VI, Pak GN juga mengungkapkan "...saya menjalankan tugas koreksi dokumen, dan ikut dalam tim teknis, walaupun kami melaksanakan tugas rangkap sampai sejauh ini semua kegiatan pada setiap prosesnya dapat ditangani dengan baik...". (Wawancara Pak GN tanggal 4 April 2013)

SO "...dari segi kuantitas personil sangat terbatas, sehingga dalam menjalankan tugas kami harus rangkap, meskipun dalam keadaan yang demikian adanya saat ini, kami tetap dapat melaksanakan kewajiban pelayanan seoptimal mungkin sedaya upaya yang ada...". (Wawancara dengan SO tanggal 5 April 2013)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan para informan di atas dapat dipahami bahwa bentuk struktur organisasi sudah sesuai dengan ketentuan tetapi dalam pelaksanaannya karena kekurangan personal sehingga ada beberapa tugas harus di rangkap.

## **2. Faktor Pendorong dan Penghambat Implementasi kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP).**

Yang menjadi faktor pendorong Implementasi Kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) dari hasil wawancara, didapati beberapa kondisi yang dominan yaitu adanya komitmen pemimpin daerah, adanya

kemampuan organisasi , adanya komitmen para pelaksana serta adanya dukungan dari kelompok masyarakat.

Terkait dengan hal ini, AG menjelaskan“... Menurut saya Pemerintah Daerah sebagai penentu kebijakan telah berupaya maksimal sehingga dengan adanya Standar Operational Prosedur ini, kami pun merasa semakin mantap melaksanakan pelayanan kepada masyarakat...”. (Wawancara dengan AG,tanggal 4 April 2013).

Pendapat beliau tersebut didukung oleh SO “...Sejak awal proses sebelum usulan SOP kami ini menjadi Peraturan Daerah, kami sudah mendapat respon sangat positif dari pemerintah, dan setelah SOP ini terealisasi dalam bentuk Peraturan Bupati, kami semakin mantap melaksanakan pelayanan kepada masyarakat, khususnya dalam pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah...”. (Wawancara dengan SO, tanggal 5 April 2013)

CN “...seperti pernah saya jelaskan dalam pertemuan kita sebelumnya bahwa Standar Operational Prosedur (SOP) tertuang dalam Peraturan Bupati Sukamara, menurut saya ini memberi arti serta merupakan bukti nyata keseriusan pemerintah dalam hal ini restu bapak Bupati bagi kami khususnya dalam pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah kepada masyarakat. Menimbang bahwa peraturan ini bertujuan mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat, Pemberlakuan peraturan ini sangat penting diwujudkan secara nyata ditengah-tengah masyarakat di kabupaten Sukamara...” (Wawancara dengan CN, tanggal 6 April 2013)

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan tersebut, dapat dipahami bahwa Pemerintah Daerah dalam hal ini Bupati Sukamara memberikan mendukung secara penuh kepada Dinas terkait dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan kepada masyarakat.

Dalam hal terkait Kemampuan Organisasi dalam tahap Implementasi kebijakan pada hakekatnya dapat diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dalam hal ini khususnya pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

VI mengungkapkan "... Benar bahwa jumlah personil di bidang pendapatan masih terbatas, banyak tugas-tugas yang akhirnya dikerjakan rangkap, tetapi walaupun dengan kondisi yang demikian, kami tetap dapat melaksanakan tugas dengan cukup baik dengan dukungan dari rekan-rekan sekerja lainnya, dan hubungan dengan instansi terkait pelayanan selama ini berjalan dengan baik dan kooperatif..." (Wawancara dengan VI, tanggal 4 April 2013).

SO juga menjelaskan secara singkat menilai kemampuan teknis yang dimiliki khusus pada bidangnya serta kemampuan dalam menjalin hubungan dengan organisasi lainnya "...Walaupun jumlah secara personil kami masih terbatas tetapi hal itu tidak membuat kami terbatas dalam memberikan layanan, kami berupaya optimal dalam memberi pelayanan kepada masyarakat artinya sedaya upaya kami berbuat bagi masyarakat, dan hal ini tetap kami pertahankan hingga sekarang, kemudian hubungan dengan organisasi lainnya dalam hal ini tentunya hubungan yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat, kami menjalin hubungan baik dengan pihak-pihak terkait manapun, salah satunya hubungan baik secara teknis terjalin dengan kantor pelayanan dan Perizinan Terpadu, juga dengan Dinas Pekerjaan Umum..." (Wawancara dengan SO, Tanggal 5 April 2013)

CN menjelaskan secara singkat demikian "... Saya memberi apresiasi kepada mereka yang menurut penilaian saya memiliki integritas yang cukup tinggi dan dapat diandalkan dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat, saya tau pasti kondisi riil yang ada, walaupun sumberdaya manusia yang ada terbatas secara jumlah tetapi sampai saat ini tidak ditemui kendala yang berarti, semoga dapat tetap dipertahankan kinerja baik yang sudah ada..." (Wawancara dengan CN, tanggal 17 Maret 2013).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap beberapa informan tersebut, dapat dimaknai bahwa Kemampuan Organisasi yang ada walaupun dengan sumberdaya manusia yang terbatas secara jumlah namun realitanya mereka tetap dapat melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat dengan cukup baik.

Wawancara terkait dengan Komitmen para pelaksana terhadap Implementasi kebijakan SOP AG singkat mengatakan "... Pedomannya sudah ada dan semua hal jelas tertera jelas disitu, kami sebagai pelaksana siap untuk melakukan sesuai prosedur yang sudah ditetapkan, tinggal menjalankannya dengan baik dan penuh tanggungjawab..." (Wawancara dengan AG, tanggal 4 April 2013).

SO menambahkan "...SOP menguraikan sangat jelas dan rinci mengenai apa yang dipersyaratkan kepada kami sebagai aparatur dalam pelaksanaan tugas, pula sebagai standar pencapaian pada unit kerja serta fungsi pengawasan kualitas dan proses penjamin kualitas juga kepastian penerapan berbagai aturan. Pada intinya kami siap melaksanakan tugas penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat, berpedoman pada SOP ini tentunya, sehingga tujuan dari diberlakukannya peraturan ini dapat tercapai, efisien dan efektif dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab dalam penerapan pelayanan kepada masyarakat yang murah, mudah, cepat, tepat waktu, bersih dan akurat, sesuai motto bidang ini..." (Wawancara dengan SO, tanggal 5 April 2013)

CN "... Saya sangat respon terhadap penyelenggaraan kebijakan SOP, pada setiap kesempatan saya selalu menanyakan bagaimana perkembangan dari pelaksanaan SOP ini, dari dalam sendiri serta asumsi apa yang berkembang dalam masyarakat. Dan saya melihat sejauh ini semua pihak dapat diasumsikan "sudah mulai membaca irama yang sama", merupakan awal yang cukup baik semoga tetap berlanjut seperti ini bahkan lebih meningkat lagi..." (Wawancara dengan CN, tanggal 6 April 2013)

Lebih lanjut mengenai Pelaksanaan suatu kebijakan sering berhasil apabila mendapat dukungan dari kelompok-kelompok kepentingan dalam masyarakat terhadap SOP yang ada, Pak YK mengungkapkan "... Menurut saya, selama ini kami sudah dilayani dengan cukup baik, dan setiap prosedur yang ada kami selalu penuhi, Proses demi proses mulai dari tahapan pertama hingga selesai, mengikuti aturan yang sudah ada, sekarang mulai ada peningkatan layanan, hal ini kemungkinan karena mereka sudah menerapkan SOP seperti seharusnya, semoga penerapan pelayanan tetap berlangsung dengan baik, kami pun dalam berurusan tidak mengalami kendala yang berarti dan segala sesuatunya cepat beres..." (Wawancara dengan Pak YK, tanggal 21 Maret 2013).

SO mengungkapkan "... Sampai sejauh ini masyarakat khususnya penerima layanan menurut saya cukup memahami akan adanya SOP yang menjadi pedoman dalam penerapan pelayanan, dan respon cukup baik dari masyarakat penerima layanan menunjukkan sedikit banyak adanya pemahaman dan keinginan yang sama dari realisasi pelaksanaan kebijakan SOP ini..." (Wawancara dengan SO, tanggal 5 April 2013).

Menurut penjelasan CN "... Peraturan ini ada untuk menjamin kenyamanan dan ketertiban serta keteraturan dalam proses pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat, lebih efektif dan efisien, lebih mudah dan tidak berbelit-belit, tujuannya adalah agar masyarakat terlayani dengan baik sesuai dengan standar prosedur yang ada, sehingga perlu peningkatan kesadaran dan partisipasi dari masyarakat tentunya..." (Wawancara dengan CN, tanggal 6 April 2013).

Dari hasil wawancara terkait dua hal tersebut diatas, dapat dimaknai bahwa Komitmen para pelaksana dalam melaksanakan suatu kebijakan SOP telah dilakukan dengan penuh integritas dan mandiri serta penerapan pelayanan berlangsung secara efektif dan efisien. Selanjutnya Pelaksanaan suatu kebijakan sering lebih berhasil apabila mendapat dukungan dari kelompok-kelompok kepentingan dalam masyarakat. Peningkatan kesadaran dan partisipasi masyarakat mulai nampak secara signifikan ditandai dengan semakin meningkatnya dukungan kelompok masyarakat serta pemahaman dan keinginan yang sama baik dari pemberi layanan dan penerima layanan dalam rangka mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat.

Kondisi yang ditemui dilapangan yang menjadi faktor penghambat Implementasi kebijakan SOP, sebagai berikut : Intensitas sosialisasi kebijakan SOP kepada masyarakat masih kurang, belum optimalnya kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia serta fasilitas pendukung, belum optimalnya dukungan insentif.

Wawancara terhadap faktor penghambat implementasi kebijakan SOP dilihat dari Intensitas sosialisasi kebijakan SOP, diuraikan oleh Pak RM, pemilik usaha sembako "...Saya tidak paham apa yang namanya SOP itu, terserah seperti apa pemerintah mengatur proses pelaksanaannya walaupun usaha kecil saya tetap dikenakan pajak saya akan segera mengurusnya tapi saya perlu mendapat informasi lebih banyak dari kantor dinas terkait..." (Wawancara dengan Pak RM, tanggal 21 Maret 2013).

Lain lagi pernyataan AP "...Kami belum pernah mendapatkan sosialisasi mengenai standar operasional prosedur tetapi kami memahami, mungkin pernah dilaksanakan sosialisasi tentang ini ,tetapi kami belum sempat di undang mungkin saja karena keterbatasan anggaran. Dan menurut pendapat saya perlu diadakan sosialisasi kepada masyarakat, paling tidak saya sebagai kepala desa tau akan hal itu dan dapat meneruskan informasi

ini kepada masyarakat saya yang rata-rata sebagai penerima layanan dan sebagai wajib pajak...” (Wawancara dengan AP, tanggal 24 Maret 2013)

SO menjelaskan “... Benar bahwa intensitas sosialisasi kebijakan SOP ini belum menyeluruh, pernah dilaksanakan hanya sebatas bendahara penerimaan dan pengeluaran se Kabupaten Sukamara saja saat itu, tapi selanjutnya kami tetap memberikan informasi kepada orang per orang yang datang saat berurusan ke kantor, hanya saja mungkin kurang begitu efektif dalam penyampaian dan penerimaannya...” (Wawancara dengan SO, tanggal 6 April 2013).

Mengenai belum optimalnya kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia serta fasilitas pendukung implementasi kebijakan SOP.

VI “... Perlu bagi kami untuk mengikuti pelatihan – pelatihan terkait pelayanan terhadap masyarakat, dengan pengembangan kapasitas sumberdaya manusia kami akan semakin mantap lagi dalam melaksanakan tugas pelayanan, istilahnya update pengetahuan dan keterampilan...” (Wawancara dengan VI, tanggal 4 April 2013).

SO mengungkapkan “... Secara jumlah personil kami terbatas dan terpaksa dalam kondisi seperti ini pekerjaan-pekerjaan lainnya menjadi tanggungjawab rangkap masing-masing pelaksana, porsi tugasnya jadi bertambah, jujur saja seringkali agak ekstra juga dalam menyelesaikan semua pekerjaan sekaligus, harapannya bila memungkinkan sangat perlu sekali penambahan personil sehingga setiap pekerjaan dapat dikerjakan lebih fokus, dan menurut kami perlu pula pengembangan kapasitas sumberdaya aparatur supaya semakin meningkatkan kinerja serta dukungan fasilitas khusus berupa ruangan pelayanan...”. (Wawancara dengan SO, tanggal 6 April 2013).

Mengenai belum optimalnya dukungan insentif bagi pelaksana, dengan hati-hati VI menjelaskan “... Karna keadaan..antara lain keterbatasan personil, beban pekerjaan bertambah, kesibukan otomatis juga bertambah, waktu pun semakin sempit, pekerjaan- pekerjaan dikerjakan ekstra dan semuanya harus selesai tepat waktu, cukup melelahkan, harapannya ada solusi buat penyemangat atau reward atas capai target setiap tahunnya...” (Wawancara dengan VI, tanggal 4 April 2013).

SO menambahkan “... Tidak berlebihan menurut saya apa yang sudah disampaikan oleh rata-rata pelaksana yang ada mengenai hal tersebut, saya akui pernyataan tersebut benar seperti apa adanya, kerja keras mereka selama ini menurut saya patut diapresiasi dan diberi reward secara bijaksana, sepanjang sesuai dan tidak bertentangan dengan aturan yang berlaku...” (Wawancara dengan SO, tanggal 5 April 2013).

Ditanyakan factor – factor yang menjadi penghambat Implementasi kebijakan SOP, CN menjelaskan “...pastinya ada beberapa hal yang menjadi penghambat implementasi kebijakan SOP ini, saya selalu tanyakan kendala apa saja terkait hal ini, dan menurut laporan langsung dari SO selaku kepala bidang pendapatan dan setelah kami evaluasi bersama, terdapat beberapa kelemahan dalam hal ini kami kelompokkan menjadi factor penghambat, yaitu belum optimalnya intensitas sosialisasi mengenai kebijakan SOP., selanjutnya belum optimalnya kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia serta fasilitas pendukung...serta belum optimalnya dukungan insentif. Hal-hal ini akan menjadi focus perhatian kami selanjutnya...” (Wawancara dengan CN, tanggal 6 April 2013).

Dari hasil wawancara peneliti terhadap beberapa informan terhadap hal-hal tersebut diatas, dapat dimaknai bahwa faktor penghambat implementasi kebijakan SOP (walaupun faktor penghambat ini ada dan pengaruhnya cukup dominan tetapi secara keseluruhan proses implementasi kebijakan SOP tetap berjalan seperti biasa) sesuai kondisi yang ditemui dilapangan: Intensitas sosialisasi kebijakan SOP kepada masyarakat masih kurang, belum optimalnya kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia serta fasilitas pendukung, belum optimalnya dukungan insentif. Diperlukan suatu solusi terbaik dalam meminimalisir faktor-faktor penghambat yang ada, sehingga secara keseluruhan implementasi kebijakan SOP berlangsung dengan lancar tanpa ada hal-hal yang menjadi hambatan.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pada sub bab ini, penulis akan membahas implementasi SOP dan keterkaitannya dengan faktor-faktor pendorong dan penghambat. Pertama pembahasan implementasi dari aspek *compliance*, yaitu sejauhmana pelaksanaan kebijakan ini telah mencapai tujuannya, yaitu meningkatnya penyelenggaraan pemeritahan. Selanjutnya pembahasan implementasi kebijakan dalam komunikasi.



kemampuan sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi. Kedua, Pembahasan mengenai faktor – faktor pendorng dan penghambat implementasi kebijakan SOP.

### 1. Implementasi Kebijakan SOP.

Sesuai dengan pengertian yang sangat sederhana tentang implementasi adalah sebagaimana oleh Jones (1991), dimana implementasi diartikan sebagai “*getting the job done*” dan “*doing it*”. Tetapi dibalik kesederhanaan rumusan yang berarti bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu proses kebijakan yang dapat dilakukan dengan mudah, namun pelaksanaannya menuntut adanya syarat yang antara lain adanya orang atau pelaksana, uang dan kemampuan organisasi atau yang lebih sering disebut *resources*. Lebih lanjut Jones merumuskan batasan implementasi sebagai proses penerimaan sumber daya tambahan, sehingga dapat mempertimbangkan apa yang harus dilakukan. Implementasi kebijakan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (kelompok) yang diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Tindakan-tindakan ini, pada suatu saat berusaha untuk mentransformasikan keputusan-keputusan menjadi pola-pola operasional, serta melanjutkan usaha-usaha tersebut untuk mencapai perubahan, baik yang besar maupun yang kecil, yang diamanatkan oleh keputusan-keputusan kebijakan. Searah dengan maksud di atas bahwa setiap pelaksana pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara telah mengetahui adanya kebijakan SOP; Salinan/copy SOP telah disebarluaskan sesuai kebutuhan

dan siap diakses oleh semua pengguna potensial; bahwa sertiap pelaksana pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara mengetahui perannya dalam SOP dan dapat menggunakan semua pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya untuk menerapkan SOP secara aman dan efektif; dan terdapat sebuah mekanisme untuk memonitor/ memantau kinerja, mengidentifikasi masalah-masalah yang mungkin muncul, dan menyediakan dukungan dalam proses penerapan SOP

Secara umum penyelenggaraan kebijakan SOP pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara, dari masing – masing pelaksana sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya telah memberikan kepastian penyelenggaraan pelayanan pajak dan retribusi daerah kepada masyarakat dalam penerbitan surat ketetapan pajak daerah dan surat ketetapan retribusi daerah.

Selanjutnya Mazmanian dan Sabatir (dalam Abdul Wahab, 1997:65) menjelaskan lebih lanjut tentang konsep implementasi kebijakan sebagai berikut :

“Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yaitu kejadian-kejadian atau kegiatan-kegiatan yang timbul setelah disahkan pedoman-pedoman kebijakan negara yang mencakup, baik usaha-usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian”.

Harapan Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara dengan di selenggarakan SOP ini akan membawa perubahan kearah yang lebih efektif dan efisien yang difokuskan pada pengadministrasian, tetapi hasil yang diperoleh telah memberikan kepastian penyelenggaraan pelayanan pajak dan retribusi daerah kepada masyarakat dalam penerbitan surat ketetapan pajak daerah dan surat ketetapan retribusi daerah, dan sebagai pedoman yang jelas kepada pelaku pelayanan sampai sejauh mana bentuk konkrit yang dapat mereka lakukan untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pelayanan publik.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa penyelenggaraan kebijakan SOP telah sesuai dengan maksud dan tujuan yang di harapkan yaitu terwujudnya "*Good Governance* dan *Clean Government*" sesuai dengan apa yang diharapkan oleh Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Pemerintahan yang Bersih, Berwibawa dan Bebas dari Korupsi dan Nepotisme.

Pengertian Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa. (Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Kalimantan Selatan,2012). Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara melewati Perbub Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset

Daerah telah membakukan proses penyelenggaraan SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Selanjutnya terkait dengan pelaksanaan administrasi perkantoran, SOP memiliki karakter yang dapat mendukung peningkatan kinerja administrasi perkantoran, antara lain :

Pertama, SOP dapat diartikan sebagai “suatu petunjuk organisatoris yang menetapkan suatu tindakan baku”. Hal ini mengandung maksud bahwa dengan adanya SOP maka segala tingkah laku petugas/pekerja yang melakukan tindakan terkait dengan administrasi perkantoran memiliki langkah-langkah yang sama dengan demikian maka setiap tahapan pekerjaan yang dilakukan menghasilkan output sementara maupun output akhir yang sama meskipun terdapat perbedaan pelaksanaan dengan pelanggan/konsumen yang berbeda pula.

Kedua, SOP berisi petunjuk yang menjelaskan cara yang diharapkan dan diperlukan oleh pekerja/petugas dalam melakukan/menyelenggarakan pekerjaan administrasi perkantoran mereka. Dengan demikian maka dengan adanya SOP setiap pekerja/petugas dilengkapi dengan petunjuk yang berisi tahapan pelaksanaan pekerjaan (petunjuk kerja) yang memberikan “control” terhadap proses dan hasil pekerjaan.

Ketiga, Secara menyeluruh satuan SOP akan menggambarkan secara detail cara departemen beroperasi. Hal ini berarti bahwa dengan mengetahui ataupun menelaah keseluruhan SOP yang ada dalam suatu organisasi secara umum atau keseluruhan SOP administrasi perkantoran suatu organisasi

maka akan dapat menggambarkan mekanisme kerja dan hal-hal yang dilakukan oleh suatu organisasi atau menggambarkan proses administrasi perkantoran pada suatu organisasi.

Keempat, SOP tidak menggambarkan cara melakukan pekerjaan (technical Skills), tetapi menggambarkan peraturan organisasi untuk melakukan pekerjaan (*prosedural guidance*). Berdasarkan karakteristik ini maka SOP tidak begitu rumit dan kompleks karena SOP hanya menggambarkan tahapan-tahapan pelaksanaan pekerjaan bukan cara melakukan pekerjaan yang berimplikasi pada tingkat kerumitan dan kompleksitas pengetahuan dan persyaratan yang diperlukan. Meskipun demikian SOP mempersyaratkan setiap tahapan pelaksanaan pekerjaan/tugas yang dilakukan harus didukung dengan peraturan organisasi yang berlaku. Hal ini dimaksudkan bahwa SOP tidak hanya merupakan perintah untuk melakukan suatu pekerjaan (administrasi perkantoran) dengan hasil tertentu tetapi juga menjadi “pelindung” bagi pekerja/petugas dari tuntutan hukum apabila terjadi suatu permasalahan terhadap proses maupun hasil pekerjaan (administrasi perkantoran) mereka.

Proses penyelenggaraan pelayanan pajak dan retribusi daerah pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara dalam tatacara, prosedur, persyaratan, jangka waktu dan biaya, sesuai dengan yang telah di ungkapkan Kepala Bidang Pendapatan Daerah bahwa aparatur pelaksanaanya telah berpedoman pada Perbub Nomor 20

Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

Dari hasil penelitian, bahwa keberadaan SOP pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara telah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/21/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan yang merupakan tindak lanjut dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi.

Gambar 4.3. Kondisi Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Pada DPKAD Kabupaten Sukamara



Memperhatikan uraian dan gambar di atas dapat dipahami bahwa penyelenggaraan kebijakan SOP telah membangun/membentuk perilaku aparatur Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara dengan integritas tinggi, produktivitas tinggi dan bertanggungjawab serta kemampuan memberikan pelayanan yang prima melalui pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan aspek sumberdaya aparatur.

#### **a. Implementasi Kebijakan Dalam Komunikasi**

Keberhasilan implementasi sebuah kebijakan salah satu faktor yang menentukannya adalah komunikasi. Widjaja ( 2000 : 88 ) mengatakan bahwa ” proses penyampaian gagasan, harapan dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu yang mengandung arti dilakukan oleh penyampai pesan ditujukan kepada penerima pesan. Dalam proses komunikasi kebersamaan tersebut diusahakan melalui tukar menukar pendapat, penyampaian informasi, serta perubahan sikap dan perilaku ”. Pada hakekatnya setiap proses komunikasi terdapat unsur – unsur seperti sumber pesan, komuikator, komunikan, pesan, media dan efek ( Widjaja 2000 : 30 )

Perbup Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah merupakan sumber pesan, yang diharapkan oleh Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara agar

dilaksanakan aparturnya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam poses penyampaian Perbub Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah pada umumnya diterima dengan baik dan bisa di mengerti. Namun demikian intensitas komunikasi melewati media umum, dan media massa masih sangat kurang.

Pada perinsipnya komunikasi dalam rangka implementasi kebijakan SOP pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah memenuhi harapan. Ini sejalan dengan tujuan komunikasi keorganisasian antara lain untuk memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengendalian manajemen, mendapatkan pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan untuk pengambilan keputusan, mempermudah perubahan-perubahan yang akan dilakukan, mempermudah pembentukan kelompok-kelompok kerja serta dapat dijadikan untuk menjaga pintu keluar-masuk dengan pihak-pihak luar organisasi (Umar, 2001: 27). Hal ini juga sejalan dengan pendapat Robbins (2006 : 392) yang menyatakan bahwa komunikasi menjalankan empat fungsi utama didalam kelompok atau organisasi : pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi.

Sedangkan arah komunikasi di dalam suatu organisasi antara lain (Umar, 2001: 27-28):

- a. Komunikasi ke bawah, yaitu dari atasan ke bawahan, yang dapat berupa pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi maupun



evaluasi. Mediana bermacam-macam, seperti memo, telepon, surat, dan sebagainya.

- b. Komunikasi ke atas, yaitu komunikasi dari bawahan ke atasan. Fungsi utamanya adalah untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, serta permintaan bantuan. Mediana biasanya adalah laporan baik secara lisan maupun tertulis atau nota dinas
- c. Komunikasi ke samping, yaitu komunikasi antar anggota organisasi yang setingkat. Fungsi utamanya adalah untuk melakukan kerja sama dan proaktif pada tingkat mereka sendiri, di dalam bagian atau antar bagian lain yang bertujuan untuk memecahkan berbagai masalah maupun menceritakan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Komunikasi ke luar, yaitu komunikasi antara organisasi dengan pihak luar, misalnya dengan pelanggan dan masyarakat pada umumnya. Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar dapat melalui bagian *Public Relations* atau media iklan lain.

Memperhatikan arah komunikasi sebagaimana diterangkan di atas, dan dikaitkan dengan hasil penelitian bahwa arah komunikasi dalam rangka implementasi kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah yaitu ke bawah, keatas dan

kesamping telah sejalan, ini berarti telah terjalin komunikasi yang baik antara aparatur, tetapi komunikasi keluar instensitasnya intensitasnya sangat kurang.

#### **b. Implementasi Kebijakan Dalam Sumber Daya**

Gomes (1997: 24) yang menyatakan bahwa suatu organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitarnya. Lingkungan merupakan sumber pemasok input bagi organisasi, dan juga sebagai penerima output dari organisasi itu sendiri. Dari lingkungan suatu organisasi memperoleh bahan-bahan (materials) yang diperlukan, baik fisik maupun non-fisik, dan dari lingkungan juga organisasi menangkap cita-cita, tujuan, kebutuhan, dan harapan. Unsur manusia di dalam organisasi, mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena manusialah Orang-Orang Teknologi yang bisa mengetahui input-input apa yang perlu diambil dari lingkungan, dan bagaimana caranya untuk mendapatkan atau menangkap input tersebut, teknologi dan cara apa yang dianggap tepat untuk mengolah atau mentransformasikan input-input tersebut menjadi output-ouput yang memenuhi keinginan lingkungan. Dengan demikian, dalam organisasi terdapat kurang lebih tiga variabel utama, yang mempengaruhi organisasi, yaitu manusia, dan lingkungan, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masing memiliki karakteristik atau nilai-nilai tertentu.

Winarno ( 2002 : 138 ) juga menyebutkan bahwa sumber-sumber yang akan mendukung kebijakan yang efektif terdiri dari jumlah staf yang

mempunyai ketrampilan yang memadai serta jumlah yang cukup, kewenangan, informasi dan fasilitas.

Gambar 4.4. Kondisi Ruang Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Pada DPKAD Kabupaten Sukamara



Kemampuan sumberdaya manusia sebagai pelaksana kebijakan SOP pada pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah terlihat dengan kemampuan mereka untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat. Dan fasilitas sarana dan prasarana cukup mendukung pelaksana kebijakan SOP pada pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah. Namun dari segi fasilitas pendukung seperti ruang pelayanan sebagaimana terlihat pada gambar di atas masih belum tersedia dan menyatu dengan ruang proses, sehingga menimbulkan ketidaknyamanan masyarakat saat mereka memenuhi kewajibannya seperti pernyataan Pak YK selaku wajib pajak daerah.

Dari hasil keterangan di atas bahwa dalam implementasi kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada pelayanan pajak daerah dan

retribusi daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara, keberadaan sumber daya cukup mengakomodir harapan yang ingin di capai, tetapi ada beberapa sumber-sumber yang mendukung kebijakan yang dianggap perlu untuk ditingkatkan seperti penambahan sumberdaya manusia, dan beberapa fasilitas berupa ruang pelayanan, serta perlunya meningkatkan kembali kemampuan sumberdaya manusiannya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan.

### c. Implementasi Kebijakan Dalam Sikap Pelaksana

Peran penting sikap pelaksana dalam implementasi suatu kebijakan disampaikan juga oleh Sikap merupakan seperangkat pendapat, minat, atau tujuan, yang menyangkut harapan akan suatu jenis pengalaman tertentu, dan kesediaan dengan suatu reaksi yang wajar (Mas'ud, 1991: 31). Adam ( 2000:36 ) menyebutkan bahwa sikap adalah merupakan reaksi yang timbul atas suatu rangsangan dari situasi atau seseorang, sedangkan Gibson ( 1993:57 ) mendefinisikan sikap sebagai berikut :

” Sikap ( *attitude* ) adalah kesiapsiagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya”.

Sikap pelaksana dalam menjalankan kebijakan SOP pada pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara, cukup positif dan merasa bahwa SOP

cukup membantu pekerjaan mereka, maka dengan demikian mereka menjalankan kebijakan kesungguhan dalam melayani masyarakat.

Ada tiga komponen dalam sikap seseorang, yaitu (Mar'at, 1982: 13):

- d. Komponen kognitif yang hubungannya dengan kepercayaan, ide dan konsep;
- e. Komponen afektif yang menyangkut kehidupan emosional seseorang;
- f. Komponen konasi yang merupakan kecenderungan bertingkah laku.

Sedangkan menurut Widjaja (2000:111), ada tiga tahapan yang harus dilalui seseorang agar dapat meningkatkan kesadarannya dalam memenuhi kewajiban :

- a. Aspek kognitif, yang berhubungan dengan gejala pikiran.
- b. Aspek afektif, yang berkaitan dengan proses yang menyangkut perasaan tertentu.
- c. Aspek psikomotor, yang berkaitan dengan kecenderungan untuk bertindak terhadap suatu obyek.

Dari pendapat – pendapat di atas dan dikaitkan dengan hasil wawancara dapat dipahami bahwa sikap pelaksana cenderung untuk bertindak atau bertingkah laku mendukung dalam menjalankan kebijakan SOP pada pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara. Mengingat

bahwa esensi substansi SOP merupakan uraian yang sangat jelas dan rinci mengenai apa yang dipersyaratkan kepada aparaturnya selama melaksanakan tugas, standar pencapaian pada suatu unit kerja, untuk pengawasan kualitas dan proses penjaminan kualitas dan memastikan penerapan berbagai aturan, sehingga ada kehati-hatian dalam pelaksanaannya.

#### **d. Implementasi Kebijakan Dalam Struktur Birokrasi**

Pengertian birokrasi menunjuk pada suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mengerahkan tenaga dengan teratur dan terus menerus, untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan lain perkataan, birokrasi adalah organisasi yang bersifat hierarkhis, yang ditetapkan secara rasional untuk mengkoordinir pekerjaan orang-orang untuk kepentingan pelaksanaan tugas-tugas administratif (Lewis A. Coser dan Bernard Rosenberg, dalam Soekanto, 1982: 293).

Dengan diterbitkannya Perbub Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara, ada kejelasan pasti tentang hierarkhis dalam menjalankan mekanisme pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah.

Menurut Max Weber (dalam Soekanto, 293) ciri-ciri birokrasi dan cara terlaksananya adalah sebagai berikut:

- a. Adanya ketentuan-ketentuan yang tegas dan resmi mengenai kewenangan yang didasarkan pada peraturan-peraturan umum, yaitu ketentuan-ketentuan hukum dan administrasi:

- 1) Kegiatan-kegiatan organisasi sehari-hari untuk kepentingan birokrasi dibagi-bagi secara tegas sebagai tugas-tugas yang resmi.
  - 2) Wewenang untuk memberi perintah atas dasar tugas resmi diberikan secara langsung dan terdapat pembatasan-pembatasan oleh peraturan-peraturan mengenai cara-cara yang bersifat paksaan, fisik, keagamaan dan sebaliknya, yang boleh dipergunakan oleh pada petugas.
  - 3) Peraturan-peraturan yang sistematis disusun untuk kelangsungan pemenuhan tugas-tugas tersebut dan pelaksanaan hak-hak. Hanya orang-orang yang memenuhi persyaratan umum yang dapat dipekerjakan.
- b. Prinsip pertingkatan dan derajat wewenang merupakan sistem yang tegas perihal hubungan atasan dengan bawahan di mana terdapat pengawasan terhadap bawahan oleh atasannya. Hal ini memungkinkan pula adanya suatu jalan bagi warga masyarakat untuk meminta agar supaya keputusan-keputusan lembaga-lembaga rendah ditinjau kembali oleh lembaga-lembaga yang lebih tinggi.
- c. Ketatalaksanaan suatu birokrasi didasarkan pada dokumen-dokumen tertulis yang disusun dan dipelihara aslinya atau salinannya. Untuk keperluan ini harus ada tata usaha yang menyelenggarakan secara khusus.

- d. Pelaksanaan birokrasi dalam bidang-bidang tertentu memerlukan latihan dan keahlian yang khusus dari para petugas.
- e. Bila birokrasi telah berkembang dengan penuh, maka kegiatan-kegiatan meminta kemampuan bekerja yang maksimal dari pelaksana-pelaksananya, terlepas dari kenyataan bahwa waktu bekerja pada organisasi secara tegas dibatasi.
- f. Pelaksanaan birokrasi didasarkan pada ketentuan-ketentuan umum yang bersifat langgeng atau kurang langgeng, sempurna atau kurang sempurna, yang kesemuanya dapat dipelajari. Pengetahuan akan peraturan-peraturan memerlukan cara yang khusus yang meliputi hukum, ketatalaksanaan administrasi dan perusahaan.

Dengan memperhatikan ciri-ciri yang telah diuraikan oleh Max Weber, maka dapat dikatakan bahwa birokrasi paling sedikit mencakup 5 (lima) unsur, yaitu (Soekanto, 1982: 293-294):

- a. Organisasi
- b. pengerahan tenaga
- c. sifatnya yang teratur
- d. bersifat terus menerus
- e. mempunyai tujuan

Dari pendapat – pendapat di atas dan dikaitkan dengan hasil wawancara dapat dipahami bahwa tiap-tiap fungsi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib, sehingga apa yang diharapkan dari



Perbub Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara telah berhasil. Tetapi tidak lepas dari itu juga diperlukan dukungan dari atasan untuk pemberian insentif kepada pelaksana.

Menurut Van Metter dan Van Horn ( Winarno, 2002 : 110 ) identifikasi indikator-indikator pencapaian merupakan tahap yang krusial dalam analisis implementasi kebijakan. Indikator-indikator pencapaian ini menilai sejauh mana ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan kebijakan telah direalisasikan.

Tujuan kebijakan SOP pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara tidak terlepas dari Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan bahwa tujuan didirikan Negara Republik Indonesia, antara lain adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Selaras dengan maksud di atas sesuai dengan kondisi umum Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara secara kelembagaan tujuan yang ingin dan akan dicapai adalah terwujudnya sistem informasi pendapatan yang lebih akurat dan aktual; terwujudnya sistem pengelolaan keuangan dan aset daerah yang efektif, efisien, akurat dan dapat dipertanggungjawabkan; meningkatnya sektor pendapatan daerah sehingga mampu meningkatkan perekonomian di Kabupaten Sukamara; terwujudnya data yang akurat dan aktual potensi sumber-sumber pendapatan, realisasi belanja dan aset daerah; terwujudnya sistem pelayanan

keuangan dan aset daerah yang sesuai standar akuntansi pemerintah; dan meningkatnya kemampuan dan profesionalisme aparatur pengelolaan keuangan.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Kepala Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara maksud dan tujuan kebijakan SOP itu sendiri adalah memberikan kepastian penyelenggaraan pelayanan pajak dan retribusi daerah kepada masyarakat dalam penerbitan surat ketetapan pajak daerah dan surat ketetapan retribusi daerah, dan sebagai pedoman yang jelas kepada pelaku pelayanan sampai sejauh mana bentuk konkrit yang dapat mereka lakukan untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pelayanan publik, sehingga diharapkan mampu memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan tersendiri kepada masyarakat selaku penerima pelayanan, terwujudnya "*Good Governance* dan *Clean Government*".

Dan sebagaimana dijelaskan SO bahwa penyelenggaraan pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah secara umum pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah telah memenuhi standar dari Perbub Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, bahwa prosedur yang tidak berbelit-belit, ada kepastian jangka waktu penyelesaian, kejelasan biaya, kejelasan persyaratan, sikap petugas yang responsip dan lain-lain, sehingga menimbulkan citra yang kurang baik terhadap pemerintah, terutama pemerintah daerah.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa penyelenggaraan kebijakan SOP telah memenuhi standar yang diharapkan dan memiliki tujuan yang jelas serta bersinergi dengan tujuan-tujuan yang di atasnya.

## **2. Faktor – faktor pendorong dan Penghambat Implementasi Kebijakan SOP**

Donal P. Warwick, dalam Hary Suryanto (2011) mengatakan bahwa dalam tahap implementasi kebijakan terdapat dua factor yang mempengaruhi keberhasilan, yaitu : Faktor pendorong (*Facilitating conditions*), dan factor Penghambat (*Impeding Conditions*).

Kondisi – kondisi yang ditemui dilapangan yang termasuk faktor pendorong adalah

- a. Adanya komitmen pimpinan pemerintah dalam hal ini (Bupati Sukamara), dukungan dan keseriusan pemerintah menjadi penentu arah terwujudnya pelayanan prima bagi masyarakat, salah satunya adalah dengan ditetapkannya kebijakan SOP melalui peraturan bupati sukamara nomor 20 tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah. Pernyataan dimaksud selaras dengan pengertian SOP yang termuat dalam Perbup Nomor 20 Tahun 2011 tentang SOP Pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, SOP adalah sebuah instuksi yang tertulis untuk dijadikan pedoman dalam

menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang efektif dan efisien guna menghindari terjadinya penyimpangan dalam proses penyelesaian oleh aparatur yang dapat mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan.

Bahwa esensi substansi SOP merupakan uraian yang sangat jelas dan rinci mengenai apa yang dipersyaratkan kepada aparatur selama melaksanakan tugas, standar pencapaian pada suatu unit kerja, untuk pengawasan kualitas dan proses penjaminan kualitas dan memastikan penerapan berbagai aturan.

Komitmen pimpinan politik, dalam prakteknya dibutuhkan komitmen dari pimpinan pemerintah (Kepala Daerah) karena pemimpin pemerintah pada hakekatnya tercakup dalam pimpinan politik yang berkuasa pada suatu daerah.

- b. Kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan terkait dalam hal ini dinas pengelolaan keuangan dan aset daerah, terlihat jelas dalam deskripsi penelitian hal-hal yang meliputi kemampuan sumberdaya manusia terlihat dalam implementasi dalam komunikasi, sumberdaya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi. Lebih lanjut secara kemampuan sumberdaya manusia secara teknis dalam hubungannya dengan pihak – pihak terkait lainnya.

Kemampuan organisasi, dalam tahap implementasi kebijakan pada hakekatnya dapat diartikan sebagai kemampuan

untuk melaksanakan tugas-tugas yang seharusnya, seperti yang telah ditetapkan atau dibebankan pada salah satu unit organisasi. Kemampuan organisasi (*organization capacity*) terdiri dari 2 unsur pokok yaitu : Kemampuan teknis dan kemampuan dalam menjalin hubungan dengan organisasi lain.

- c. Adanya komitmen dari pelaksana yang cukup baik, ini dapat dilihat dari implementasi sikap pelaksana baik secara persepsi, respon serta tindakan pelaksana terhadap kebijakan SOP seperti termuat dalam deskripsi penelitian, para pelaksana menunjukkan integritas yang cukup tinggi dalam menjalankan setiap tugas yang dibebankan kepada mereka, rasa tanggungjawab terhadap tugas mendorong para pelaksana menjadi lebih mandiri dan tidak tergantung intervensi serta tetap konsisten dalam pelayanan kepada masyarakat sesuai peraturan yang ada.

Komitmen para pelaksana (*Implementer*), bahwa Salah satu asumsi yang sering kali keliru adalah jika pimpinan telah siap untuk bergerak maka bawahan akan segera ikut untuk mengerjakan dan melaksanakan sebuah kebijaksanaan yang telah disetujui amat bervariasi, dan dapat dipengaruhi oleh factor-factor budaya, psikologis dan birokratisme

- d. Adanya dukungan dari kelompok kepentingan, hal ini ditunjukkan dengan adanya beberapa tanggapan cukup baik dari masyarakat terhadap layanan yang ada mengacu pada SOP, disamping itu juga semakin meningkatnya kesadaran dan

partisipasi masyarakat, mengingat pelayanan prima hanya dapat terwujud apabila pemberi layanan dan penerima layanan memiliki pemahaman dan keinginan yang sama.

Pelaksanaan suatu kebijakan sering lebih berhasil apabila mendapat dukungan dari kelompok-kelompok kepentingan (*interest group support*) dalam masyarakat.

Selanjutnya kondisi – kondisi yang ditemui dilapangan yang menjadi faktor – faktor Penghambat adalah :

- a. Bahwa faktor penghambat yang mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan diantaranya banyaknya pemain (actor) yang terlibat. sehingga penyampaian pesan dari kebijakan SOP menjadi bervariasi. Dari hasil penelitian dilapangan, situasi seperti ini tidak terjadi dalam Implementasi kebijakan SOP, sehingga proses tetap berlangsung sesuai dengan peraturan yang ada, masing-masing menjalankan fungsi dan tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaannya.
- b. Komitmen atau loyalitas ganda, situasi seperti ini pun pada kenyataannya tidak terjadi di lapangan, semua pihak konsisten dalam penerapan pelayanan.
- c. Kerumitan yang melekat pada kebijakan itu sendiri. Kondisi yang demikian tidak ditemui dilapangan, baik dalam hal teknis pelaksanaan mulai dari awal proses tahapan demi tahapan sampai dengan dikeluarkannya Surat Ketetapan Pajak Daerah

dan Surat Ketetapan Retribusi Daerah. SOP menjadi pedoman yang penting dalam mendorong dinas pengelolaan keuangan dan aset daerah untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

- d. Jenjang pengambilan keputusan yang terlalu banyak, sehingga ada anggapan miring dalam masyarakat sebagai akibat dari proses pelayanan yang berbelit - belit dengan ungkapan” kalau bisa dipersulit, mengapa dipermudah”. Beruntungnya kondisi yang demikian tidak terjadi di lapangan. SOP memuat jelas alur pelayanan yang ada, sudah tersedia secara sistematis melalui tata cara pelayanan yang dilaksanakan dengan Sistem Informasi Manajemen.
- e. Faktor lain yang ditemui di lapangan yang menjadi faktor penghambat dalam implementasi kebijakan SOP adalah Kurangnya Intensitas Sosialisasi kebijakan SOP, belum optimalnya kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia serta fasilitas pendukung seperti adanya ruang layanan dan terakhir belum optimalnya dukungan insentif bagi para pelaksana. Dari deskripsi hasil penelitian ,masyarakat mengharapkan adanya pembaruan – pembaruan informasi dalam hal ini terkait kebijakan SOP yang berlaku dimasyarakat. Dengan demikian semua pihak baik sebagai pemberi layanan dan penerima layanan dapat membaca irama yang sama dalam proses pelaksanaannya sehingga pada gilirannya nanti tercapailah tujuan pelayanan prima kepada masyarakat. Selanjutnya, terkait belum optimalnya kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia,

dapat dijelaskan bahwa secara kuantitas perlu adanya penambahan personil, kondisi riil dilapangan adalah ditemuinya beban tugas rangkap, harapannya pelayanan lebih fokus dan optimal lagi dengan adanya solusi demikian. Kualitas sumberdaya manusia yang ada sudah cukup baik walaupun diakui masih penuh dengan keterbatasan. Peningkatan dan pengembangan kapasitas sumberdaya manusia melalui pelatihan – pelatihan sangat diperlukan agar kualitas pelayanan kepada masyarakat dapat lebih ditingkatkan lagi.

Fasilitas pendukung berupa ruang layanan perlu diperhatikan pula demi keleluasaan dan kenyamanan masyarakat saat berurusan. Selanjutnya mengenai belum optimalnya dukungan insentif menjadi salah satu faktor penghambat lainnya, saat ini dengan kondisi yang ada pelaksanaan keseluruhan proses kegiatan pelayanan tetap berjalan dengan cukup baik, menjadi suatu yang cukup wajar pada kondisi penambahan beban kerja yang demikian dibarengi dengan suatu reward atas dedikasi yang sudah dilakukan, sewajarnya dan tidak berbenturan dengan peraturan yang berlaku.

Selanjutnya untuk mengakhiri pembahasan hasil penelitian ini, peneliti menyatakan rangkuman hasil penelitian sesuai fokus masalah dengan diskursus maupun teori atau konsep dan temuan-temuan sebelumnya, dalam tabel berikut ini:



Tabel 4.6  
Fokus, Hasil Temuan dan Diskursus

No	Fokus	Hasil Temuan	Diskursus
1.	Bagaimanakah Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara berdasarkan Peraturan Bupati Sukamara Nomor 20 Tahun 2011 Tentang Standar Pelayanan Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak daerah dan Retribusi Daerah ?	telah memberikan kepastian penyelenggaraan pelayanan pajak dan retribusi daerah kepada masyarakat dalam penerbitan surat ketetapan pajak daerah dan surat ketetapan retribusi daerah, dan sebagai pedoman yang jelas kepada pelaku pelayanan sampai sejauh mana bentuk konkrit yang dapat mereka lakukan untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pelayanan publik.	tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (kelompok) yang diarahkan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Jones)
2.	Bagaimana Implementasi Kebijakan SOP dalam Komunikasi?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. intensitas sosialisasi kebijakan SOP kepada masyarakat masih kurang karena sosialisasi hanya dilaksanakan pada saat-saat tertentu saja dan tempat yang berbeda, sedangkan masyarakat membutuhkan informasi rutin, kapan perlu di laksanakan kegiatan sosialisasi di setiap desa.</li> <li>2. Perlu peningkatan kesadaran dan partisipasi masyarakat, mengingat pelayanan prima hanya dapat terwujud apabila pemberi layanan dan penerima layanan memiliki pemahaman dan keinginan yang sama.</li> <li>3. Ketentuan dalam petunjuk teknis SOP telah jelas diterima oleh para pelaksana, Esensi substansi SOP mengurai sangat jelas dan rinci mengenai apa yang diprasyaratkan kepada aparatur Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam pelaksanaan tugas penyelenggaraan pelayanan terhadap masyarakat.</li> <li>4. kebijakan yang disampaikan tidak ada yang saling bertentangan antara satu perintah kebijakan dengan perintah yang lain</li> </ol>	setiap proses komunikasi terdapat unsur – unsur seperti sumber pesan, komuikator, komunikasi, pesan, media dan efek ( Widjaja)

2	Bagaimana Implementasi Kebijakan SOP dalam Sumberdaya?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kemampuan sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan SOP relatif bagus, dilihat dari kemampuan mereka mampu untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah dengan cepat, namun demikian mereka masih membutuhkan pelatihan mengenai SOP</li> <li>2. masih belum tersedia ruang pelayanan, dan ini menimbulkan ketidak nyamanan masyarakat dalam memenuhi kewajibannya. Namun demikian komitmen pejabatnya menjadi factor pendukung implementasi SOP pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara.</li> </ol>	sumber-sumber yang akan mendukung kebijakan yang efektif terdiri dari jumlah staf yang mempunyai ketrampilan yang memadai serta jumlah yang cukup, kewenangan, informasi dan fasilitas (Winarno)
3.	Bagaimana Implementasi Kebijakan SOP dalam Sikap Pelaksana?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. pelaksana kebijakan SOP mempunyai keyakinan bahwa pelaksanaan kebijakan SOP cukup membantu pekerjaan mereka sesuai dengan apa yang dipersyaratkan kepada Aparatur Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah khususnya Bidang pendapatan selama menjalankan tugas dan tanggung jawab individual pegawai dan organisasi secara keseluruhan.</li> <li>2. Para pelaksana memiliki respon baik terhadap kebijakan SOP, dan SOP sudah menjadi dasar mereka dalam melayani masyarakat</li> <li>3. para pelaksana memiliki persepsi yang baik terhadap kebijakan SOP dan sangat mendukung kebijakan SOP, dengan demikian sikap pelaksana dalam implementasi kebijakan SOP menjadi factor pendorong. Demikian juga dalam hasil penelitian terungkap bahwa tidak semua pelaksana memiliki respon baik terhadap kebijakan SOP, dan menganggap bahwa kebijakan SOP sudah merupakan dasar mereka dalam melayani.</li> </ol>	kesiapsiagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya (Gibson)

4.	Bagaimana Implementasi Kebijakan SOP dalam Struktur Birokrasi?	struktur organisasi sudah sesuai dengan ketentuan tetapi dalam pelaksanaannya karena kekurangan personal sehingga ada beberapa tugas harus di rangkap	bersifat hierarkhis, yang ditetapkan secara rasional untuk mengkoordinir pekerjaan orang-orang untuk kepentingan pelaksanaan tugas-tugas administratif (Lewis A. Coser dan Bernard Rosenberg)
----	----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Universitas Terbuka

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Memperhatikan hasil penelitian dan pembahasan yang telah di laksanakan, ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan bagian kecil dari aspek penyelenggaraan administrasi Pemerintah, namun demikian Standar Operasional Prosedur (SOP) memiliki peran yang sangat besar untuk menciptakan pemerintahan yang efisien, efektif dan konsisten dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Implementasi kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada Dinas Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara telah berjalan sesuai dengan harapan, baik implementasi dalam sikap, Komunikasi, Sumberdaya dan Struktur Birokrasi. SOP yang ada secara langsung telah memperbaiki proses internal dalam membangun/membentuk perilaku aparatur memiliki integritas dan produktivitas yang tinggi sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
2. Implementasi suatu kebijakan dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi, sikap (disposisi) , sumberdaya dan struktur birokrasi yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi kebijakan itu sendiri. Dalam melaksanakan kebijakan selalu terkait dengan kelompok sasaran dan birokrat itu sendiri dengan kompleksitasnya

masing-masing. Ketika kebijakan baru diimplementasikan telah terjadi perubahan dalam penyelenggaraan pelayanan terhadap masyarakat. Suatu program dapat terimplementasi dengan baik jika didukung oleh sumberdaya yang memadai dalam hal ini dapat berbentuk dana, peralatan teknologi, sarana dan prasarana pendukung lainnya.

## **B. Saran**

Sebagai upaya memberi masukan kepada pengambilan kebijakan, dalam rangka optimalisasi kebijakan SOP pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara maka dari hasil kajian penelitian ini, penulis memberikan konsep implementasi Kebijakan SOP sebagai berikut :

1. Optimalisasi Implementasi kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus Pelayanan pajak daerah dan retribusi daerah Pada Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, baik peningkatan internal dan eksternal dalam rangka memenuhi sasaran yang diharapkan yaitu tercapainya penyempurnaan proses penyelenggaraan pemerintahan, ketertiban dalam penyelenggaraan pemerintahan serta peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
2. Optimalisasi intensifikasi, monitoring dan evaluasi dalam rangka memastikan bahwa SOP telah dilaksanakan dengan baik, serta informasi mengenai sejauh mana SOP yang tidak dapat dilaksanakan atau sudah tidak relevan lagi, mana SOP baru yang mungkin diperlukan, dan mana SOP yang perlu disempurnakan, untuk melihat kembali tingkat keakuratan dan ketepatan SOP dalam proses

penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Universitas Terbuka

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. (2001). Analisis Kebijakan, dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta. Bumi Aksara.
- Anderson, James E. (1969). *Public Policy Making*. (New York: Holt, Rinehart and Winston).
- Budi Winarno, Ph.D. (1989). *Teori Kebijakan Publik*, Pusat Antar Universitas Studi Sosial, Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Bupati Sukamara. (2011). Peraturan Bupati Sukamara Nomor : 20 Tahun 2011 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sukamara.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Kalimantan Selatan. (2012) Pendidikan dan Pelatihan Standar Operating Procedures (SOP), Banjarbaru.
- Dwiyanto, Agus. (1995). *Penilaian Kerja Organisasi Pelayanan Publik*. Makalah disampaikan pada Seminar Kinerja Organisasi Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, Partini, Ratmito, Wicaksono, Bambang, Tamtari, Wini, Kusumasari, Beveola, nuh, Muhammad. (2002). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Diterbitkan Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, Galang Printika, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, dkk. (2003). *Reformasi Tata pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Pusat studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Dye Thomas R. (1981). *Understanding Public Policy Marking*, New York- Holt, Rinehart & Winston.
- Gasperz, Vincent. (1997). *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka, Jakarta
- GN, Richard F. (2002). *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Terjemahan PPM, Jakarta.
- Gibson, Ivanovich, Donnely. (1989). *Organisasi dan Manajemen*. Erlangga. Jakarta.
- Hessel, Nogi s. Tangkilisan, Drs, M.Si. (2003). *Implementasi Kebijakan Publik, Transformasi Pikiran George Edward*, Lukman Offset dan Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia. Yogyakarta.
- Islami Irfan, M. (2000) Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara. Bumi Aksara. Jakarta.

- Kepmen PAN No. 25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.
- Mar'at. (1982). *Sikap Manusia : Perubahan dan Pengukuran*. Ghalia Indonesia. Bandung.
- Miftah Thoha. (1995). *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. PT. Grafindo Persada. Jakarta.
- Milles, Matthew B. & Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Universitas Indonesia Press. Jakarta.
- Moenir. (2001). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Moleong, Lexy. J. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung; Remaja Karya.
- Miles Matthew; Huberman Michael A. (1984). *Qualitative Data Analisis; A Sourecbook Of New Methods*, Sage Publications, Beverly Hill. London.
- Nazir, Moh. ( 1985 ). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh*, PT. Indeks, Jakarta.
- Samudra Wibawa, (1994). *Kebijakan Publik, Proses dan Analisis*. Intermedia, Jakarta.
- Subarsono, AG, Drs,M.Si, MA. (2005). *Analisis Kebijakan Publik*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Steers, Ricard M. (1985). *Efektivitas Organisasi*. (Terjemahan). Cetakan Kedua. Erlangga, Jakarta.
- Suryanto, Hary. (2011). *Implementasi Program Peningkatan Kemandirian Perempuan Perdesaan*. Makasar.
- Thoha, Miftah. (1995). *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi*. Pd. Batang Gadis, Jakarta.
- (1997). *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*. PT. Grafindo Perada, Jakarta.
- (2001). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Grafindo Persada, Jakarta.
- (2003). *Birokrasi & Politik di Indonesia*. PT. Grafindo Persada, Jakarta.
- (2004). *Administrasi Negara dan Kualitas Pelayanan Publik*. dalam Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik. MAPUNDIP, Semarang
- Umar, Husein. (2001). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Edisi Revisi, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Van Meter, Donald S & Van



- Horn, Carl E. 1975, *The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework in : Administration and Society*, Vol. 6 No. 4 p. 445-485.
- Winarno, Budi. (2002). *Teori Dan Proses Kebijakan Publik*. Media Pressindo, Yogyakarta.
- Wahab, Solichin Abdul, DR, MA. (1997). *Analisis Kebijaksanaan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Widjaja. (2000). *Ilmu Komunikasi Pengantar Study*. Cetakan Kedua. Rineka Cipta. Jakarta.

Universitas Terbuka