

REFORMASI BIROKRASI ADMINISTRASI PELAYANAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR BERBASIS *MOBILE* *TECHNOLOGY* DI KANTOR BERSAMA SAMSAT PROVINSI JAWA TIMUR

Aris Sunarya
Dispenda, Jawa Timur

Abstract

This study aims to analyze and understand the urgency the development of bureaucracy reform as one of the regional taxation service administration reform comprises of policies regulation element, human resources, information technology and coordination to resulting in public service is clearly its benchmark toward data efficiency and effectiveness improvement of governance and procedures in KB Samsat and also increasing transparency and accountability, so simultaneous commitment of the action to determine the successful of bureaucracy reforms implementation. Bureaucracy reforms of regional taxation service administration in KB Samsat with mobile technology to answer the service development challenges already done by KB Samsat of East Java and the developing of tax service administration on motor vehicles is paperless-based or further development. These development done sustainable from human resource, institutional and visionary leadership by creating Samsat service fall into 2 lockets with Conventional Samsat, Semi Modern Samsat and Modern Samsat models with cooperation Government to Government (G to G), Government to Bussines (G to B), Goverment to Citizen (G to C) by benefitting optimum information technology toward mobile technology then emerge service product and report administration suitable with people's expectation today.

Keywords : Bureaucratic Reform, Public Service Innovation, Tax Administation Reform, Mobile Technology.

Latar Belakang Masalah

Sudah menjadi rahasia umum bahwa berurusan dengan pelayanan publik di Indonesia identik dengan prosedur yang berbelit-belit, tidak ada kepastian waktu, biaya mahal, dan sikap aparat yang tidak ramah kepada warga masyarakat. Stigma buruk pelayanan publik seperti ini seakan tidak mengalami perubahan yang berarti bahkan sejak reformasi berjalan. Birokrasi beserta pejabat publik seolah masih memelihara budaya dan *mindset* kekuasaan, bukannya mengembangkan suatu budaya baru pelayanan kepada warga negara. Penyelenggara pelayanan masih menampilkan wajah sebagai penguasa di hadapan warga, bukannya sebagai penyedia layanan yang selalu mendengar aspirasi warga sebagai pengguna layanan (USAID Indonesia, 2013) mulai bergulir tahun 1998, pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk memperbaiki kondisi birokrasi publik Indonesia dengan melakukan reformasi birokrasi secara menyeluruh dan berkelanjutan terhadap berbagai aspek birokrasi pemerintah, terutama berkaitan dengan peraturan perundang-undangan, kelembagaan,

sumber daya manusia, ketatalaksanaan (*business process*), dan budaya birokrasi. Fakta ini bisa dibuktikan dari terbitnya : (a) Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, (b) Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 Tentang Petunjuk Pelaksanaan UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, (c) Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, dan (d) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014, serta berbagai peraturan petunjuk pelaksanaannya, dengan tiga sasaran utama, yaitu : (a) terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, (b) meningkatnya kualitas pelayanan publik, dan (c) meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dengan sasaran akhir adalah terciptanya birokrasi yang bersih, kompeten dan melayani (Menpan.go.id,2014).

Namun berdasarkan penelitian lembaga internasional dan nasional menunjukkan bahwa reformasi birokrasi yang dilaksanakan belum mampu merubah secara signifikan sosok birokrasi Indonesia ke arah yang lebih baik. Hasil survei World Bank (2015) menunjukkan bahwa Indek Pelayanan Publik Indonesia masih berada pada urutan 109 dari 180 negara. Indek kemudahan berusaha (*easy of doing business*) berada pada urutan 155 dari 189 negara (detiknews.com,16 Desember 2015). Sementara, hasil survei Transparency International tentang Indek Persepsi Korupsi tahun 2015 menempatkan Indonesia berada pada posisi 117 dari 175 negara (TI.or.id, 15 September 2015). Hasil survei Perserikatan Bangsa Bangsa (2014) tentang Indek Pengembangan Pemerintahan Elektronik (*e-Government Development Index*) menunjukkan Indonesia berada pada urutan 106 dari 193 negara (UNPAN, 2014). Sementara survei Ombudsman Republik Indonesia (2015) menunjukkan hasil tidak jauh berbeda dengan hasil survei lembaga internasional. Untuk pemerintah provinsi, dari 33 sampel yang diteliti, ada 3 zona hijau, 17 zona kuning dan 13 zona merah. Adapun 3 provinsi yang masuk dalam kategori zona hijau (patuh tinggi) adalah Provinsi Kalimantan Selatan, Provinsi Sulawesi Selatan dan Provinsi Jawa Timur (detiknews.com, 16 Desember 2015).

Provinsi Jawa Timur merupakan provinsi yang dianggap berprestasi dalam pengembangan pelayanan publik, dan salah satu Unit Pelayanan yang cukup dominan melahirkan berbagai inovasi pelayanan publik adalah Satuan Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat) Jawa Timur. Sebagai lembaga pelayanan publik yang melayani 15,6 juta kendaraan bermotor pada tahun 2015, Samsat Jawa Timur sangat potensial memberikan kontribusi membangun citra dan kinerja pelayanan publik di Jawa Timur. Keberhasilan Samsat Jawa Timur melaksanakan reformasi birokrasi pelayanan publik (*public service reform*), diharapkan berpengaruh positif dalam membangun budaya membayar pajak kendaraan bermotor secara suka rela (*voluntary taxpayers*) di Jawa Timur. Dengan meningkatnya kepatuhan wajib pajak membayar pajak akan mendorong meningkatnya penerimaan pajak dan menekan jumlah tunggakan pajak (piutang pajak). Sebagai sumber utama penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD), pajak kendaraan bermotor memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kapasitas fiskal dalam APBD Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan temuan awal, aspek penting yang mendukung keberhasilan pengembangan pelayanan Samsat Jawa Timur adalah tata kelola administrasi pelayanannya, baik administrasi yang berhubungan langsung dengan pelayanan masyarakat (*front office*) maupun tidak berhubungan langsung (*back office*). Salah satu strategi yang dipergunakan adalah pemanfaatan teknologi informasi (komputerisasi) yang mulai dikembangkan sejak tahun 1990 sampai dengan sekarang (2016), sehingga berhasil melahirkan berbagai produk layanan Samsat inovatif (Samsat Unggulan) yang mendapat direspons positif dari berbagai kalangan masyarakat. Namun, seiring dengan meningkatnya pertumbuhan kendaraan bermotor dari tahun ke tahun maka berdampak pada semakin kompleksnya pengelolaan pelayanan dan administrasi perpajakan. Kondisi ini diperberat lagi dengan tingginya tensi perubahan lingkungan strategis, khususnya kemajuan teknologi informasi berbasis *mobile technology* (internet dan media sosial) yang sangat cepat. Oleh karena itu, pengembangan pelayanan Samsat Jawa Timur kedepan masih menghadapi masalah dan tantangan yang tidak ringan seiring dengan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik pada era reformasi, demokratisasi, desentralisasi dan globalisasi. Berdasarkan fenomena di atas, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penyelenggaraan pelayanan Samsat Jawa Timur, sebagai berikut :

1. Bagaimana reformasi birokrasi pelayanan di Kantor Bersama Samsat Provinsi Jawa Timur?.
2. Bagaimana reformasi administrasi pelayanan pajak kendaraan bermotor di Jawa Timur?.
3. Bagaimana model pelayanan Samsat dan administrasi Pajak Kendaraan Bermotor berbasis *mobile technology*?

Kerangka Teori

Menurut Max Weber salah satu karakteristik utama masyarakat industri adalah dorongan merasionalkan proses sosial dan ekonomi. Rasionalisasi tersebut adalah “*the calculated matching means and ends to achieve social and economic objectives with the greatest possible efficiency*”. (Pemaduan sarana dan tujuan untuk mencapai tujuan sosial dan ekonomi seefisien mungkin). Oleh karena itu, model birokrasi ini dinamakan sebagai birokrasi tipe ideal atau model organisasi yang rasional. Pada dasarnya model ini bukan untuk menggambarkan kenyataan organisasi secara sempurna, melainkan menggali unsur-unsur kunci fenomena organisasi yang hanya untuk tujuan-tujuan analitis (Mindarti, 2007). Para ahli membuat beberapa kategori tentang teori birokrasi Max Weber. Anthony Down (1967) dikutip Joko Widodo (2012) membedakan pengertian birokrasi dalam tiga kelompok pengertian. *Pertama*, birokrasi diartikan sebagai lembaga atau tingkatan lembaga khusus. Dalam pengertian ini, birokrasi merujuk pada kualitas yang dihasilkan oleh suatu organisasi.

Apabila ditinjau dari pola hubungan antara negara (*state*) dengan rakyat (*civil society*), maka pengertian birokrasi dapat dibagi dalam dua model. *Pertama*, merupakan titik pemberangkatan yang meletakkan birokrasi dalam posisi netral. *Kedua*, birokrasi dipandang sebagai patologi (penyakit birokrasi) yang melahirkan

berbagai persoalan dalam kehidupan masyarakat. Dari model kedua inilah kita memahami kebenaran umum pandangan masyarakat terhadap birokrasi yang menganggap birokrasi sebagai struktur yang lamban, kekusutan prosedural, kaku, tidak efisien, tidak responsif dan tidak adaptif terhadap kemajuan dan perkembangan jaman. Bahkan dalam berbagai kasus, birokrasi lebih melayani dirinya dan kepentingan kliennya daripada mendahulukan kepentingan umum (warga negara), dan tidak jarang birokrasi menjadi alat politik dari suatu kekuatan politik tertentu (Denny Hariandja, 1999). Kategori model kedua birokrasi yang melahirkan patologi birokrasi tersebut sering dijadikan dasar argumen oleh kalangan praktisi, pemerhati dan akademisi administrasi publik tentang kelemahan model birokrasi Weberian. Bagi kalangan yang menolak model birokrasi Weberian, menganggap model birokrasi itu memiliki banyak kelemahan dan kurang sesuai dengan tantangan yang dihadapi oleh banyak negara pada era globalisasi yang semakin menguat, kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat, dan demokratisasi yang semakin *intens* telah membuat model birokrasi Weberian menjadi semakin tidak populer. Bagi kalangan yang menerima model birokrasi Weberian, melihat bahwa model tersebut sampai saat ini masih diperlukan, dengan alasan sejauh ini belum ada model pengaturan kelembagaan alternatif yang cukup lengkap dan menyeluruh yang dapat digunakan untuk menggantikan birokrasi Weberian (Agus Dwiyanto, 2011).

Trend teknologi informasi yang berubah cepat, meningkatnya arus globalisasi dan liberalisasi, baik sektor ekonomi, politik maupun budaya, dan semakin menguatnya fenomena *information-based society*, dan *knowledge-based society* telah membangkitkan ketidakpuasan terhadap model birokrasi Weberian yang cenderung melahirkan dampak negatif, seperti struktur birokrasi yang terlalu hirarkis yang semakin mendorong merebaknya ekonomi biaya tinggi (*high cost economy*), merajalelanya prosedur yang kaku (*red tape*), rendahnya inisiatif dan tanggungjawab aparat, serta semakin kuatnya budaya mediokrasi dan in-efisiensi (Islamy, 2003). Ketidakpuasan tersebut melahirkan gagasan baru untuk melakukan rekonstruksi, rekonseptualisasi atau pendekatan baru terhadap konsep-konsep birokrasi publik Weberian, seperti *Managerialism* (Pollit, 1990), *New Public Management* (Hood, 1991), *Market-based Public Administration* (Lane dan Rosenbloom, 1992), *Reinventing Government* (Osborne dan Gabler, 1992) dan *Banishing Bureaucracy* (Osborne dan Plastik, 1997).

Lahirnya gagasan New Public Service (Denhardt dan Denhardt, 2007) tidak bisa dilepaskan dari adanya kelemahan birokrasi publik klasik dan Manajemen Publik Baru (*New Public Management*), yang termanifestasi dalam bentuk pelayanan publik yang dilaksanakan pemerintah. Meskipun tidak menafikan beberapa keberhasilan pendekatan NPM terutama di negara-negara Amerika dan Eropa, namun dalam berbagai hal pendekatan ini dianggap belum memuaskan, bahkan tidak membuahkan hasil seperti yang diharapkan, sehingga menimbulkan berbagai kritik. Pokok pemikiran New Public Service menyatakan bahwa pemerintah seharusnya tidak dijalankan seperti layaknya sebuah perusahaan, tetapi harus dijalankan lebih untuk melayani masyarakat secara demokratis (*government shouldn't be run like a business, it should be run like a democracy*). Dari perspektif ini, penyelenggara pelayanan

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

Pemikiran New Public Service sangat relevan diterapkan dalam kondisi, dimana pemerintah sedang melaksanakan reformasi birokrasi pada era demokrasi dan desentralisasi untuk peningkatan kinerja pemerintah yang efektif dan efisien, tetapi juga tercapai sesuai dengan kriteria *public accountability and responsibility*. Untuk mencapai tujuan itu, diperlukan komitmen dan konsistensi pemerintah mengembangkan berbagai aspek pelayanan publik (Islamy,2009). *Pertama*, perlu dilakukan upaya debirokratisasi pelayanan, sehingga diperoleh organisasi pelayanan yang ramping tetapi fungsional, dapat bekerja cepat dan tepat sehingga pelayanan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. *Kedua*, SDM pelayanan perlu direkrut dari orang-orang yg memiliki ketrampilan teknis pelayanan (*technicality*) yang memadai, yang memiliki responsivitas tinggi terhadap apa yang menjadi kebutuhan publik, mampu menjalin komunikasi yang baik dengan masyarakat. Oleh karenanya pelayan publik haruslah direkrut berdasarkan prinsip-prinsip *merit system*. *Ketiga*, infrastruktur pelayanan yang memadai. Pelayanan dinilai tidak bermutu akibat infrastruktur pelayanan yang digunakan tidak mencukupi dan mutunya rendah. Gagasan menginstall *e-Government* diseluruh jajaran pemerintahan perlu di aktualisasikan dengan segera karena menjadi pilihan yang sangat strategis untuk meningkatkan mutu kinerja pelayanan publik. *Keempat*, sistem dan prosedur pelayanan yang efektif dan efisien. *Kelima*, manajemen keluhan (komplain) yang efektif. *Keenam*, standar mutu pelayanan yang tinggi. *Ketujuh*, kepuasan masyarakat yang tinggi, karena tujuan dari setiap proses pelayanan publik adalah meningkatnya kepuasan masyarakat sebagai penerima pelayanan, dan oleh karenanya semua dinas, kantor dan badan pemerintah perlu memperhatikan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM).

Metode Penelitian

Penerapan New Public Service dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang modern dan demokratis tidak mungkin dapat dilaksanakan dan berhasil tanpa melibatkan partisipasi dan kolaborasi dari *stakeholders* dan *shareholders*, baik antara para pihak dalam struktur pemerintah (*Government to Government*), antara pemerintah dengan swasta (*Government to Business*), maupun antara pemerintah dengan masyarakat (*Government to Citizen*). Dengan pertimbangan permasalahan pelayanan publik yang diteliti sangat kompleks dan multi dimensional serta melibatkan banyak aktor, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu metode dalam meneliti kelompok manusia (masyarakat), suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Penelitian mengambil locus Provinsi Jawa Timur, dengan mengambil informan mencakup empat kelompok :

(a) kalangan birokrasi pemerintahan (pemerintah provinsi maupun pusat), (b) kalangan dunia usaha (swasta), (c) kalangan masyarakat sipil (wajib pajak, tokoh masyarakat, wartawan, biro jasa), dan (d) kalangan para ahli (praktisi dan akademisi). Sedangkan, metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara mendalam, *Fokus Group Discussion* (FGD) dan teks dan dokumen. Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Sedangkan, analisis data dengan cara : (a) melakukan pengumpulan data dan informasi yang dihasilkan melalui metode observasi, wawancara, diskusi fokus group, dan analisis teks dan dokumen, (b) melakukan identifikasi dan revisi-revisi terhadap data dan informasi yang diperoleh dengan melakukan penyederhanaan, pengabstraksian dan pentransformasian data yang diperoleh dilapangan secara terus menerus selama proses penelitian bertujuan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data, (c) menjelaskan dan mendiskripsikan pola dan hubungan dalam bentuk narasi, matriks, tabel, skema, diagram, grafik, atau gambar, dan (d) menarik kesimpulan dan verifikasi.

Hasil dan Pembahasan

Reformasi Birokrasi pelayanan pada Kantor Bersama Samsat Jatim.

Pertama, pelaksanaan reformasi birokrasi membutuhkan landasan hukum (regulasi) sebagai pedoman dalam penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk juga pengembangannya. Regulasi sangat penting untuk menjamin kepastian hukum bagi masyarakat yang dilayani. Kepastian hukum merupakan salah satu prinsip penting dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Namun yang seringkali terjadi adalah regulasi itu tidak mampu mengantisipasi perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat yang sangat dinamis. Dengan pengertian lain, peraturan perundangan di Indonesia sangat cepat menjadi “kadaluarsa”, karena tertinggal kemajuan jaman. Sementara, para birokrat dalam melaksanakan tugas-tugasnya harus berdasarkan peraturan perundang-undangan yang jelas dan tegas. Dalam kondisi demikian, maka pimpinan lembaga pelayanan publik dituntut mempunyai keberanian melakukan terobosan (inovasi) dengan segala risikonya dengan memanfaatkan celah kewenangan yang dimilikinya. Dalam konteks penyelenggaraan pelayanan Samsat Jawa Timur. Ketiga pimpinan instansi dalam Samsat (Kepolisian Daerah, Dinas Pendapatan Provinsi dan PT. Jasa Raharja Cabang Jawa Timur), mempunyai keberanian membangun komitmen bersama, bersinergi dengan soliditas tinggi melakukan perubahan radikal dan fundamental secara konsekuen dan konsisten dengan memanfaatkan celah diskresi, sehingga mampu melahirkan berbagai produk layanan inovatif di Jawa Timur, seperti Samsat Link, Samsat Drive Thru, Samsat Corner, Samsat Payment Point, Samsat Delivery, Samsat Keliling, electronic Samsat (e-Samsat) dan ATM Samsat.

Kedua, inovasi sejatinya bersifat temporer atau statis jika dilihat dari dimensi waktu, karena inovasi diciptakan untuk merespons perubahan pada masa tertentu atau periode tertentu dalam peradaban manusia. Artinya, inovasi yang lahir pada masa sekarang, cepat atau lambat akan tergerus oleh gelombang perubahan mutu (*quality wave*) pada era masyarakat digital

(*digital community*). Fakta ini bisa dilihat dari respons masyarakat (wajib pajak) terhadap inovasi pelayanan Samsat Jawa Timur. Ketika ditanya kualitas pelayanan Samsat Jatim saat ini, sebagian besar masyarakat menjawab sangat baik dan mengalami perubahan besar (signifikan) dibanding tahun-tahun sebelumnya. Tetapi ketika ditanya, harapan masyarakat akan pelayanan Samsat kedepan, maka responnya terkesan bahwa inovasi pelayanan yang dilaksanakan saat ini belum cukup memenuhi harapan mereka kedepan. Fakta ini membuktikan inovasi pelayanan tidak boleh berhenti, tetapi harus berkelanjutan, atau dengan perkataan lain “inovasi pelayanan Samsat harus tiada henti”.

Ketiga, keberhasilan Samsat Jawa Timur mengembangkan model-model pelayanan inovatif selama ini, hampir mustahil dilaksanakan tanpa memanfaatkan kemajuan teknologi informasi. Teknologi informasi memegang peranan yang sangat strategis untuk mengembangkan inovasi. Sekarang ini, paradigma penyelenggaraan pelayanan publik sedang mengalami perubahan, dari paradigma “pelayanan bertatap muka” menjadi “pelayanan yang mandiri”. Atau dengan perkataan lain, dari paradigma “pelayanan berbasis loket” yang hanya bisa diakses pada suatu tempat/lokasi tertentu dan waktu tertentu, menjadi “pelayanan berbasis virtual” yang bisa diakses dimana saja dan kapan saja. Manfaat dari penerapan teknologi informasi ini bisa dilihat dari dua perspektif. *Pertama*, dari sisi penyelenggara pelayanan Samsat. Penerapan teknologi informasi mampu merubah *mind set* dan *culture set* dari tingkat pimpinan sampai pelaksana pelayanan bahwa penerapan teknologi informasi adalah sebuah keharusan dalam pelayanan Samsat. Sejauh ini Samsat mampu melayani pertumbuhan jumlah kendaraan bermotor setiap tahun, tanpa mengurangi kualitas layanannya kepada masyarakat. Pemanfaatan teknologi informasi juga telah berhasil membagi beban pelayanan Samsat tidak hanya terkonsentrasi pada satu tempat pelayanan Kantor Bersama Samsat (Samsat Induk), tetapi dipecah ke berbagai titik layanan dengan melahirkan produk layanan unggulan Samsat berbasis *online system*. Penelitian ini juga membuktikan bahwa rasio beban pelayanan sudah mulai bergeser dari Samsat Induk ke layanan-layanan unggulan Samsat yang ada. *Kedua*, dari sisi masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan Samsat. Pemanfaatan teknologi informasi telah memberikan kemudahan dan keleluasaan untuk memilih jenis layanan yang dianggap sesuai dengan keinginan mereka. Fakta ini bisa dilihat dari respon positif masyarakat terhadap berbagai jenis pelayanan Samsat yang dianggap “sangat baik”.

Penerapan teknologi informasi dilingkungan Samsat dapat meningkatkan kepuasan, kepatuhan, dan kepercayaan masyarakat kepada lembaga pelayanan publik Samsat Jawa Timur (*public trust*). Persoalannya terletak pada ekspektasi masyarakat yang selalu meningkat dengan standar yang semakin tinggi dari waktu ke waktu.

Reformasi Administrasi Pajak Kendaraan Bermotor Berbasis Elektronik.

Pertama, administrasi perpajakan (*tax administration*), khususnya Pajak Kendaraan Bermotor adalah gambaran nyata proses birokratisasi. Proses birokratisasi ini bisa dilihat dari panjangnya rantai administrasi perpajakan mulai dari pendataan, penetapan, pembayaran, penagihan, pembukuan, pelaporan, pemeriksaan sampai

pengelola penerimaan PAD dan APBD. Birokrasitisasi ini semakin kompleks seiring bertambahnya kendaraan bermotor dan penerapan pelaporan dengan sistem akuntansi berbasis akrual, karena pelaksanaannya sebagian besar berbasis kertas (surat-surat/dokumen), sesuai dengan amanat peraturan perundangan yang mengatur perpajakan daerah dan keuangan daerah. Sehingga, tujuan utama reformasi administrasi perpajakan pada dasarnya bukan memangkas mata rantai proses pengelolaan administrasi, dan bukan pula mengurangi jumlah surat-surat/dokumen perpajakan dan laporan-laporan keuangan daerah, tetapi merubah pengelolaan administrasinya dari sebelumnya serba manual dan berbasis kertas (*paper-based*) menjadi berbasis elektronik (*paperless*).

Kedua, proses reformasi administrasi perpajakan dan keuangan daerah agar dapat tercapai harus memanfaatkan teknologi informasi, sehingga pengelolaannya dapat lebih efisien, efektif, transparan akuntabel, dan adanya kepastian hukum tanpa mengurangi fungsi-fungsinya dan melanggar norma dan prinsip dasar pengelolaan administrasi perpajakan dan keuangan itu sendiri. Atau dengan perkataan lain, pengelolaan administrasi perpajakan dan keuangan berbasis elektronik merupakan upaya yang bisa disebut “proses debirokratisasi” atau “digitalisasi administrasi perpajakan dan keuangan daerah”. Upaya melakukan debirokratisasi administrasi perpajakan dan keuangan berbasis teknologi informasi ini sudah cukup lama dilakukan, namun faktanya sampai saat ini masih terdapat kesenjangan antara pengembangan teknologi informasi administrasi pelayanan di Samsat dengan administrasi perpajakan di UPTD. Beberapa faktor penyebab : (a) luas dan kompleksnya pengelolaan administrasi perpajakan dan pengelolaan keuangan, (b) prioritas kebijakan pengembangan teknologi informasi lebih diarahkan pada Kantor Bersama Samsat dan layanan unggulan Samsat, karena dianggap berhadapan langsung dengan masyarakat (*front office*), sementara pengelolaan administrasi perpajakan dan keuangan dianggap sebagai unsur pendukung yang lebih banyak proses dibelakang meja (*back office*), dan (c) legalitas pengelolaan administrasi perpajakan masih konvensional (manual dan kertas).

Ketiga, prioritas utama adalah membuat diskresi sebagai landasan hukum dan pedoman bagi perugas pelaksana, khususnya berkaitan dengan digitalisasi surat-surat penagihan pajak daerah. Salah satu diskresi yang dianggap penting adalah terbitnya Pergub Nomor 37 tahun 2015, dimana dalam salah satu pasalnya menyebutkan bahwa “keputusan berbentuk elektronik adalah keputusan yang dibuat atau disampaikan dengan menggunakan atau memanfaatkan media elektronik”. Implementasinya adalah merekam nomor telp/Hp dan e-mail kedalam *database* sistem komputer. Data tersebut dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, dalam pengelolaan surat-surat perpajakan berbasis elektronik (*paperless*), sehingga pengirimannya tidak perlu lagi menggunakan surat/kertas dan kurir.

Keempat, perubahan paradigma pengelolaan administrasi perpajakan berbasis elektronik. Beberapa hasil debirokratisasi administrasi perpajakan dan keuangan tersebut diatas menjadi momentum perubahan paradigma pengelolaan administrasi perpajakan yang selama ini identik dengan tumpukan kertas-kertas surat/dokumen,

lemari berkas atau gudang berkas. Oleh karena itu, kedepan perlu merubah paradigma pengelolaan administrasi perpajakan dan keuangan. *Pertama*, merubah paradigma pengelolaan administrasi perpajakan dan keuangan dari berbasis kertas menjadi berbasis elektronik (*paperless*). *Kedua*, merubah paradigma bahwa antara Samsat dan UPTD/Dipenda adalah satu kesatuan sistem yang utuh (integral), bukan sistem terpisah, terutama sistem *database*-nya. *Ketiga*, merubah paradigma bahwa fungsi-fungsi administrasi perpajakan merupakan bagian yang integral dengan sistem pengelolaan keuangan daerah.

Model Administrasi Pelayanan Samsat dan administrasi perpajakan berbasis *Mobile Technology*.

Pertama, penelitian ini juga berhasil mengidentifikasi model pelayanan Samsat Jawa Timur saat ini berdasarkan karakteristiknya. *Pertama*, Samsat Konvensional (Kantor Bersama Samsat/Samsat induk). *Kedua*, Samsat Semi Modern (Samsat Drive Thru, Samsat Corner, Samsat Payment Point, Samsat Delivery dan Samsat Keliling). *Ketiga*, Samsat Modern (e-Samsat dan ATM Samsat). Pengelompokkan Model Pelayanan Samsat tersebut dianggap sangat penting untuk mengetahui. *Pertama*, ketiga model Samsat masing-masing mempunyai keunggulan dan kelemahan, sehingga mempermudah mengetahui aspek-aspek mana saja yang harus dikembangkan, disederhanakan, diintegrasikan, dikoneksikan dan disinergikan untuk mencapai pelayanan yang paling optimal. *Kedua*, ketiga model pelayanan merupakan model pelayanan berbasis teknologi informasi yang difasilitasi oleh inovasi pelayanan

“Samsat Link”. Samsat Link berfungsi sebagai “integrator dan fasilitator” untuk mengintegrasikan sistem pelayanan dari ketiga model pelayanan yang ada, oleh karenanya Samsat Link tidak bisa disebut sebagai model pelayanan Samsat. *Ketiga*, beberapa kelemahan ketiga model pelayanan Samsat ada yang bersifat relatif terhadap model pelayanan lainnya, tetapi ada juga yang merupakan masalah yang harus diperbaiki kedepan.

Kedua, pengembangan model pelayanan Samsat Jawa Timur ke depan berbasis *mobile technology* perlu didasarkan atas beberapa persyaratan :

Arah pengembangan model pelayanan Samsat ke depan menyangkut empat dimensi, meliputi : (a) ketiga Model Pelayanan Samsat yang ada tidak perlu diganti atau dihilangkan, karena saling mendukung dan melengkapi serta bisa melayani seluruh lapisan masyarakat, (b) Ketiga Model Pelayanan Samsat perlu tingkatkan kuantitas dan kualitas layanannya. Model Pertama, perlu meningkatkan kualitas pelayanannya. Model Kedua dan Ketiga diarahkan menambah jumlah dan distribusinya (replikasi) agar bisa merata seluruh Jawa Timur, (c) Ketiga Model Pelayanan Samsat harus memanfaatkan teknologi informasi seoptimal mungkin (internet dan media sosial), (d) ketiga Model Pelayanan Samsat harus meminimalkan cara kerja manual dan berbasis kertas, dan memaksimalkan cara kerja secara elektronik dan *paperless*, dan (e) Ketiga Model Pelayanan Samsat harus terintegrasi dan terkoneksi dengan berbagai sistem yang ada dalam instansi induk Samsat maupun dengan sistem diluar Samsat sesuai inovasi yang dikembangkan. (2)

beberapa landasan hukum sudah tersedia, tetapi dengan semakin banyaknya inovasi kedepan tidak tertutup kemungkinan masih ada yang yang belum diatur dalam peraturan perundangan yang ada. Jika hal itu terjadi, maka dapat memanfaatkan celah diskresi yang sudah mempunyai dasar hukumnya, yaitu UU No 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. Sehingga memungkinkan pejabat publik melakukan diskresi untuk mengisi kekosongan hukum tetapi sangat bermanfaat bagi masyarakat dan tidak bertentangan peraturan perundangan yang ada. (3) penggunaan *mobile technology* dalam pelayanan Samsat kedepan membawa resiko dan konsekuensi. Untuk itu, diperlukan keberanian, komitmen, konsistensi dan sinergi antara para pihak yang terkait dalam pengembangan pelayanan.

Selain itu, diperlukan strategi memperkuat SDM dan kelembagaan. SDM dalam pengertian luas, maupun secara khusus SDM dibidang teknologi informasi. SDM dalam pengertian luas perlu ditingkatkan kualitasnya, sedangkan dari aspek kuantitas akan menghadapi masalah yang sangat serius karena konsekuensi menyusutnya jumlah pegawai akibat memasuki masa pensiun maupun adanya kebijakan KemenPAN-RB tentang *minus growth*. Strateginya adalah merekrut Pegawai Tidak Tetap (PTT) dan/atau memanfaatkan petugas Bank Jatim seperti yang dilakukan saat ini. (4) pemanfaatan *mobile technology* ke depan harus didasarkan atas beberapa prinsip agar pengembangan dapat dilakukan secara terarah tanpa menabrak prinsip-prinsip dasar pengembangan pelayanan publik, dan pengembangan teknologi informasi. Prinsip-prinsip tersebut, meliputi : keadilan (*fairness*), kemudahan dan ketersediaan (*convenience & availability*), keamanan (*security*), pemecahan masalah (*problem solving*), kepastian hukum, dan partisipasi dan kolaborasi (*participation & collaboration*). Pada tataran aplikatif, maka arah pengembangan model pelayanan Samsat ke depan harus mencakup :

Pertama, model Pelayanan Samsat Konservatif. (a) merubah sistem pengarsipan manual dan berbasis kertas menjadi sistem pemberkasan elektronik, (b) mengintegrasikan pengelolaan BPKB satu sistem dengan Kantor Bersama Samsat, (b) mengoptimalkan peran dan fungsi loket informasi yang ada di Kantor Bersama sebagai pusat pengelolaan informasi, pengaduan masyarakat dan sosialisasi, (c) pengembangan layanan Samsat Semi Modern dengan memanfaatkan petugas dari pihak kepolisian atau Bank Jatim, (d) mempermudah persyaratan pelayanan pendaftaran kendaraan bermotor, (e) melengkapi sarana dan prasarana pelayanan secara elektronik, seperti antrian wajib pajak secara elektronik dengan pembayaran digital dan foto wajib pajak yang melakukan pelepasan blokir dan perubahan progresif, dan (f) konektivitas antara BPKB, penomoran, pendaftaran, penetapan, pembayaran, pencetakan STNK, Plat Nomor, dan pengesahan STNK. Model Pelayanan Samsat Semi Modern, diantaranya (a) Samsat Keliling : (i) memperbanyak unit dan mendistribusikannya lebih merata pada semua daerah, (ii) menetapkan lokasi dan jadwal tetap (reguler), (iii) menyediakan unit pelayanan non-reguler, (iv) menambah jenis layanan pencetakan STNK, mutasi dan lain-lain, (b) Samsat Payment Point : (i) menambah jumlah layanan, (ii) penempatannya berdasarkan luas wilayah dan rasio penduduk (wajib pajak) agar distribusi pelayanan bisa merata untuk menjamin kemudahan akses, (iii) menambah jenis layanan cetak STNK, mutasi dll,

(c) Samsat Drive Thru & Samsat Corner : (i) menambah jumlah Samsat Drive Thru dan Samsat Corner, (ii) lokasi pelayanan diperluas, (iii) menambah jenis layanan cetak STNK dan mutasi, (iv) menambah model-model akses layanan ATM Samsat dengan SMS bekerjasama dengan pihak penyedia jasa telpon seluler, (d) mengembangkan Samsat Auto Debet, dan (e) mengganti SKPD/Notice Pajak berbasis kertas menjadi kartu digital atau “Notice Smart Card” bekerjasama dengan pihak perbankan.

Kedua, model Pelayanan Samsat Modern, meliputi : (a) menambah jumlah dan mendistribusikan ATM Samsat ke berbagai kota di Jawa Timur bekerjasama dengan perbankan untuk ATM Samsat bersama, (b) menambah jenis layanan pencetakan STNK, mutasi kendaraan dll, dan (c) memperkuat fondasi sistem ATM Samsat dan e-Samsat : (i) mengembangkan website dan meningkatkan keamanan serta updating data dan informasi secara rutin, (ii) meningkatkan kecepatan akses dengan meningkatkan kapasitas *bandwith-nya*, (iii) menambah fitur-fitur layanan publik termasuk pemanfaatan media sosial, (iv) meng-upgrade teknologi yang ada dengan perangkat dan sistem teknologi terbaru, dan (v) membangun ruang kendali termasuk SDM-nya untuk memantau *traffic* data dan informasi dari seluruh jaringan yang terintegrasi dan terkoneksi.

Ketiga, pengembangan model pelayanan Samsat ke depan sangat ditentukan kemampuan untuk mengintegrasikan dan mengkoneksikan dari berbagai sistem yang ada menjadi satu kesatuan, sehingga bisa diakses dimana saja dan kapan saja oleh para *stakeholders* sesuai dengan otoritasnya masing-masing. Integrasi dan koneksi antara ketiga Model Pelayanan Samsat dengan seluruh *stakeholders*, di dalam sistem Samsat maupun diluar, dan antara Samsat dengan UPTD/Dipenda (Kantor Pusat).

Implikasi

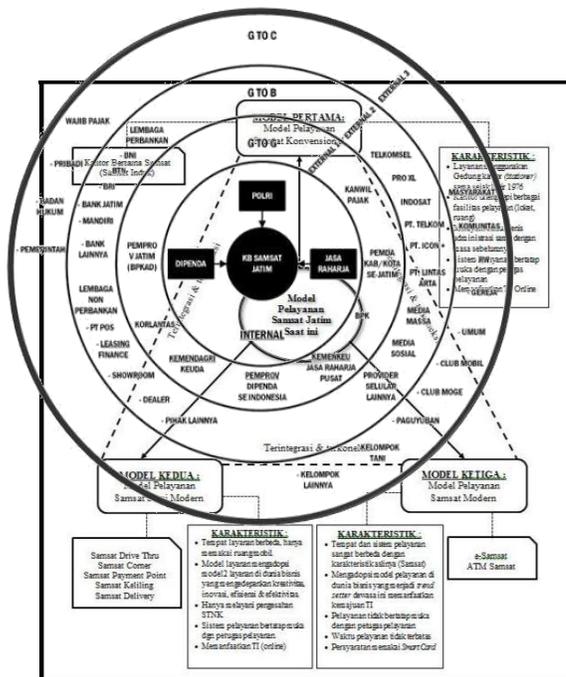
Hasil temuan penelitian ini merupakan temuan terbaru tentang potret birokrasi publik, khususnya model pelayanan satu atap dan administrasi perpajakan pada era reformasi. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa reformasi birokrasi telah berhasil meningkatkan kinerja birokrasi pelayanan publik secara signifikan melalui berbagai inovasi pelayanan publik berbasis teknologi informasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pelayanan. Sementara itu, berkaitan dengan reformasi administrasi perpajakan (*tax administration reform*) penelitian ini telah mengkonfirmasi penelitian sebelumnya bahwa reformasi administrasi perpajakan dengan memanfaatkan teknologi informasi, termasuk internet dan media sosial dapat meningkatkan kinerja administrasi pajak, mengurangi biaya administrasi pajak, mengurangi biaya kepatuhan pembayar pajak, dan meningkatkan interaksi antara wajib pajak dan petugas pelayanan pajak.

Kepemimpinan dan pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan publik dan administrasi perpajakan dalam kenyataannya telah memberikan kontribusi dalam menciptakan birokrasi yang rasional dan profesional. Pemanfaatan teknologi informasi memudahkan rekayasa (*re-engineering*) sistem pelayanan dan administrasi yang kompleks menjadi lebih sederhana, mudah, cepat dan akurat. Bahkan dengan

pemanfaatan teknologi informasi sekarang ini dapat merubah paradigma pelayanan publik, dari paradigma “pelayanan bertatap muka” menjadi “pelayanan yang mandiri”. Atau dari paradigma “pelayanan berbasis loket” yang hanya bisa diakses pada suatu tempat/lokasi tertentu dan waktu tertentu, menjadi

“pelayanan berbasis virtual” yang bisa diakses dimana saja dan kapan saja.

Dari perspektif *New Public Service*, yang seharusnya dibangun dalam penyelenggaraan publik adalah memperbanyak kolaborasi dan meminimalkan kompetisi dengan para *stakeholders* dan *shareholders*. Sebab kompetisi pada dasarnya mengacu pada konsep yang umum dikembangkan dalam dunia bisnis untuk memenangkan persaingan. Meskipun tidak ada yang melarang konsep-konsep yang dikembangkan dalam dunia bisnis bisa diadopsi kedalam pelayanan publik. Fakta yang ditemukan dalam penelitian ini bahwa ide-ide inovasi pelayanan Samsat yang dikembangkan banyak di adopsi dari konsep yang berkembang dunia bisnis. Persoalannya adalah terletak pada asumsi dalam memposisikan masyarakat (wajib pajak) dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam pelayanan publik, dimana pemerintahannya menganut sistem demokrasi, *citizen* adalah pemegang kekuasaan (*shareholders*) dari pajak-pajak yang mereka bayar kepada negara. Oleh karenanya, masyarakat harus ditempatkan pada posisi setara dengan penyelenggara pelayanan. Kesetaraan ini dimaksudkan memenuhi hak-hak masyarakat, mendengar kritik dan saran, dan orientasi kebijakan pelayanan publik diprioritaskan pada apa yang menjadi harapan masyarakat. Karena nilai, norma dan standar pelayanan publik lebih banyak ditentukan pengguna layanan. Disinilah ditemukan perbedaan antara pendekatan NPM dengan NPS. NPM berasumsi masyarakat adalah pelanggan (*customer*), sedangkan NPS berasumsi masyarakat bagian dari pemegang kedaulatan negara. Sehingga, makna *citizen* tidak bisa direduksi hanya sebagai pelanggan yang bermotif ekonomi dan bebas nilai, karena tidak terikat dengan nilai dan norma, sebagai warga negara yang mempunyai hak dan tanggungjawab. Pembahasan di atas dapat diringkas dalam gambar dibawah ini.



Sumber : Hasil Penelitian penulis (2016)

Model Pelayanan Samsat Jawa Timur Saat ini



Sumber : Hasil Penelitian penulis (2016) Model Pelayanan Samsat Jawa Timur berbasis mobile technology ke depan.

Sumber : Hasil Penelitian penulis (2016) Model Pelayanan administrasi perpajakan (pajak kendaraan bermotor) berbasis *mobile technology* ke depan.

Kesimpulan

Pertama, Samsat Jawa Timur merupakan lembaga birokrasi pelayanan publik pertama menggunakan konsep satu atap dan telah berhasil bertransformasi sejak kelahirannya pada era Orde Baru tahun 1976 sampai dengan era reformasi sekarang. Keberhasilan Samsat Jawa Timur melakukan reformasi birokrasi dibuktikan dengan lahirnya berbagai model layanan inovatif berbasis teknologi informasi, seperti : Samsat Drive Thru, Samsat Corner, Samsat Payment Point, Samsat Keliling, Samsat Delivery, e-Samsat dan ATM Samsat, serta berbagai produk inovatif lainnya seperti Samsat Link yang mendukung keberhasilan Samsat Jawa Timur melakukan transformasi.

Kedua, reformasi administrasi perpajakan (*tax administration reform*), merupakan bagian yang sangat penting dari agenda reformasi birokrasi. Karena, pada satu sisi berhubungan erat dengan aspek pelayanan publik dalam pemungutan pajak yang menuntut adanya perombakan total terhadap model, sistem, prosedur, norma, dan standar (debiroktarisasi). Pada sisi yang lain, pengelolaan administrasi perpajakan harus “taat azas” mempertahankan model, sistem, prosedur, norma, dan standar pemungutan pajak yang diatur dalam peraturan perundang-undangan perpajakan yang mengikat (*binding*). Strategi yang dilakukan untuk “debirokratisasi” adalah merubah cara dan sistem pengelolaan administrasi dari serba manual dan berbasis kertas (*paper-based*) menjadi berbasis elektronik (*paperless*), dengan memanfaatkan teknologi informasi yang berkembang saat ini (*mobile technology*).

Ketiga, birokrasi publik tidak berada dalam ruang yang kosong dan bebas nilai, tetapi selalu berinteraksi dengan perubahan lingkungan yang bergerak sangat dinamis. Faktor utama pendorong perubahan lingkungan adalah kemajuan teknologi informasi yang sangat revolusioner dan spektakuler. Kemajuan teknologi informasi telah merubah paradigma penyelenggaraan pelayanan publik, dari layanan konvensional (bertatap muka), menjadi layanan modern (*virtual*) yang tidak terikat ruang dan waktu, dari layanan berbasis kertas (*paper-based*) menjadi layanan berbasis digital (*paperless*).

Rekomendasi

Pertama, mempertahankan dan meningkatkan komitmen, sinergitas dan soliditas diantara para pihak yang terkait (*stakeholders*) dalam Samsat. *Kedua*, meningkatkan kuantitas dan kualitas ketiga model pelayanan Samsat yang sudah ada, dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi (*mobile technology*). *Ketiga*, menyusun regulasi yang berkaitan dengan implementasi Perpres 5/2015 tentang Pelaksanaan Samsat Kendaraan Bermotor. *Keempat*, menyusun, merevisi dan mensinkronisasi beberapa regulasi yang berkaitan dengan pengelolaan administrasi perpajakan dan keuangan berbasis elektronik/digital. *Kelima*, meningkatkan kuantitas dan kualitas SDM, baik dibidang pelayanan Samsat, dibidang pengelolaan administrasi perpajakan dan keuangan maupun dibidang

teknologi informasi. *Keenam*, menyusun peta jalan (*road map*) pengembangan model pelayanan Samsat dan model pengelolaan administrasi perpajakan dan keuangan berbasis *mobile technology*.

Daftar Pustaka

- Agus Dwiyanto (Editor), 2014. *Mewujudkan Good Governance. Melalui Pelayanan Publik*. Cetakan keempat, Maret 2014. Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Agus Dwiyanto, dkk, 2012. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Cetakan keempat, Juni 2012. Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Albrow, Martin, 1996. *Birokrasi*. PT.Tiara Wacana, Yogyakarta.
- Asian Development Bank, 2014. *A Comparative Analysis of Tax Administration in Asia and The Pacific*. Diakses dari situs : <http://adb.org/sites/default/files/pub/2014/tax-administration-asia-pacific.pdf>
- Bae, Kyoung Yul, 2011. *M-Government In Korea*. di akses dari website http://unpan1.un.org/intradoc/group_s/public/documents/ungc/unpan047289.pdf
- Bird, M. Richard, 2015. *Improving Tax Administration in Developing Countries*. Journal of Tax Administration Vol.1:1. Diakses dari situs : http://www.iticnet.org/images/RichardBird_ImprovingTaxAdministrationinDevelopingCountries_May2015.pdf
- Blau, M. Peter & Meyer W. Marshall. 2000. *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern (Bureaucracy in Modern Society)*. Alih Bahasa Slamet Rijanto. Prestasi Pustakaraya, Jakarta.
- Burhan Bungin, 2012. *Penelitian Kualitatif. Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya*. Edisi Kedua. Kencana Media Group, Jakarta.
- Burton, Richard, 2014. *Kajian Perpajakan Dalam Konteks Kesejahteraan dan Keadilan*. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Denhardt, Janet V dan Denhardt, Robert B. 2007. *The New Public Service. Serving Not Steering*. Expanded Edition. M.E.Sharpe, Armonk, New York. London, England
- Denny Hariandja, 1999. *Birokrasi Nan Pongah. Belajar dari Kegagalan Orde Baru*. Kanisius. Yogyakarta. Detiknews.com, 16 Des 2015. *Pelayanan Publik di Indonesia Masih Jelek*
- Gunadi, 2013. "Keberhasilan Pajak Tergantung Partisipasi Masyarakat," Dalam *Perspektif Baru*. Di akses dari situs <http://www.perspektif.net/articles/view.asp?id=431>.
- International Monetary Fund (IMF, 2009). *Tax Administration Reform and Fiscal Adjustment: The Case of Indonesia (2001-07)*. Diakses dari situs : <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2008/wp08129.pdf>
- Irfan Islamy, 1998. *Agenda Kebijakan Reformasi Administrasi Negara*. Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Brawijaya. 22 Maret 2008.

- , 2009. *Upaya Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik di Jawa Timur*. Presentasi disampaikan sebagai Dewan Pakar Provinsi Jawa Timur. Tanpa Penerbit.
- Joko Widodo, 2012. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Bayu Media Publishing, Malang. Cetakan Keenam Juni 2012.
- Kantor Bersama Samsat Sidoarjo, 2015. *Proposal Samsat Menyapa Selalu Ingat Pajak (SMS-IP). Samsat Dalam Genggaman*. Tanpa Penerbit.
- Liberti Pandiangan, 2008. *Modernisasi dan Reformasi Birokrasi Pelayanan Perpajakan*. PT. Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Liputan6.com, 18 Juli 2016. *Pelayanan Publik Indonesia di urutan 129*.
- Menpan.go.id, 19 Nopember 2014. *Belajar dari inovasi pelayanan publik jatim*
- Menpan.go.id, 10 September 2014. *Reformasi Birokrasi menjadi Gerakan Sosial: Tantangan Pemerintahan Jokowi-JK*.
- Mindarti, Lely Indah, 2007. *Revolusi Administrasi Publik. Aneka Pendekatan dan Teori Dasar*. Bayu Media Publishing. Malang. Cetakan Pertama.
- Moh. Nazir, 1999. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- OECD, 2011. *M-Government : Mobile Technologies for Responsive Governments and Connected Societies*. Diakses dari situs : http://itlaw.wikia.com/wiki/M-Government:_Mobile_Technologies_for_Responsive_Governments_and_Connected_Societies
- Ombudsman RI, 2013. *Laporan Hasil Penelitian Kepatuhan Kementerian Dalam Pelaksanaan UU Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik*. Diakses dari www.ombudsman.go.id
- Osborne, David, dan Gaebler, Ted, 1996. *Mewirauahakan Birokrasi. Reinventing Government*. Penerjemah. Abdul Rosyid. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk, 2014. *Reformasi Pelayanan Publik. Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Cetakan Ketujuh. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Soekarwo, 2015. *Administrative Reform Jawa Timur : Dari Visi-Misi ke Implementasi*, dalam *Administrative Reform Pakde Karwo. Birokrasi ItuMelayani*. Penerbit Prenadamedia Group, Jakarta. Cetakan Ke-2
- Totok Soewarto, 2002. *Pengembangan Model Pelayanan Samsat Terhadap Perilaku Masyarakat Dalam Membayar Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) pada Kantor Bersama Samsat Jombang*. Thesis Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya. Tanpa Penerbit.
- UNPAN, 2014. *United Nations e_Government Survei 2014. e-Government For The Future We Want*. diakses dari website : <http://unpan3.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014>
- USAID Indonesia, 2013. *Penyusunan Sistem data dan Informasi Pelayanan Publik Untuk Kementerian Kelautan dan Perikanan*. Policy Paper.
- World Bank, 2007. *Enabling E-Government in Developing Countries: From Vision to Implementation*. sbhatnagar@worldbank.org

World Bank, 2009. *e-Government Primer*. infoDev/World Bank. Available at <http://www.infodev.org/publications>

