

Volume 8. Nomor 2 Oktober 2018

DINAMIKA GOVERNANCE

Merupakan terbitan berkala enam bulan sekali yang menyajikan tulisan-tulisan dibidang Ilmu Administrasi Negara, berkaitan dengan Dinamika Governance; untuk lebih mempopulerkan ilmu kemasyarakatan ke tengah khalayak peminat dan untuk membuka forum belajar-mengajar yang lebih efektif dan efisien.

Penanggung Jawab

Dr. Ertien Rining Nawangsari. M.Si
Koordinator Program Studi Ilmu Administrasi Negara
FISIP UPN “Veteran” Jawa Timur

Mitra Bestari

Dr.Hermawan M.Si – FISIP Universitas Brawijaya Malang
Dr.Lely Indah Mindarti M.Si –FISIP Universitas Brawijaya Malang

Penyunting/ Editor

Dr.Diana Hertati. M.Si

Redaktur

Tukiman. S.Sos. M.Si

Desain Grafis

Dr. Lukman Arif. M.Si

Sekretariat

Dra. Sri Wibawani. M.Si
Arimurti Kriswibowo, S.I.P., M.Si

Alamat Redaksi

Prodi Ilmu Administrasi Negara –FISIP
UPN “VETERAN” JAWA TIMUR

JURNAL DINAMIKA GOVERNANCE

Volume 8. Nomor 2. Oktober 2018

DARI REDAKSI

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, karena berkat rahmat dan hidayahNya, hingga bulan Oktober 2018 ini Jurnal Dinamika Governance Progdri Administrasi Negara FISIP UPN"Veteran" Jawa Timur telah menerbitkan Volume 8. Nomor 2. Penerbitan Jurnal Dinamika Governance, diharapkan dapat menjadikan media untuk mempublikasikan karya ilmiah dosen maupun mahasiswa. Redaksi mengucapkan terima kasih kepada para peneliti atas partisipasinya mengirim karya ilmiahnya berupa artikel untuk dipublikasikan pada Jurnal Dinamika Governance.

Bagi penerbitan yang berikutnya Redaksi Jurnal Dinamika Governance mengundang para peneliti/penulis untuk mengirimkan artikel-artikel hasil penelitian, dengan mengacu pada format penulisan di halaman sampul belakang jurnal berikut.

Kritik dan saran dari para pemerhati sangat diharapkan demi kemajuan jurnal ini, dan semoga dengan diterbitkannya jurnal Dinamika Governance akan semakin meningkatkan semangat peneliti untuk menulis dan mempublikasikan karya-karya penelitiannya.

Surabaya, Oktober 2018

Redaksi

JURNAL DINAMIKA GOVERNANCE

Volume 8. Nomor 2. Oktober 2018

DAFTAR ISI:

MODEL INOVASI PELAYANAN KESEHATAN MELALUI PROGRAM GERAKAN SERENTAK KELUARGA SIAGA (GERTAK KASI) (STUDI PADA PUSKESMAS BADES KECAMATAN PASIRIAN KABUPATEN LUMAJANG) Lely Indah Mindarti	103
E-CABINET : INOVASI MANAJEMEN KEARSIPAN DALAM RANGKA PERCEPATAN PENYELENGGARAAN TEKNOLOGI DI KANTOR DESA KEBUN KECAMATAN KAMAL KABUPATEN BANGKALAN MADURA Gading Gamaputra, Elizha Ertin Br Pasariboe, Noviyanti	112
PENGAWASAN TERHADAP BANGUNAN LIAR SEPANJANG GARIS SEMPADAN JALAN OLEH SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DI KOTA SURABAYA (Studi Kasus di Jalan Pandegiling Surabaya) Delia Yopi Amanda, Tukiman	120
PENERAPAN NILAI-NILAI CINTA TANAH AIR DI KALANGAN MAHASISWA UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAWA TIMUR Raudlatul Jannah, Sri Wibawani	129
PERSEPSI MASYARAKAT PENGGUNA INTERNET TERHADAP TUTORIAL HIJAB TIDAK SYAR’I DI YOUTUBE Novita Maoidhotul Laylia, Saifuddin Zuhri	138
ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG DIHADAPI OLEH BADAN PELAYANAN PAJAK DAERAH KOTA MALANG (ex-DISPENDA) DALAM IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SUNSET POLICY Dewi Citra Larasati	146
PERAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) “USAHA MANDIRI SEJAHTERA” DALAM PENGELOLAAN HIMPUNAN PENDUDUK PEMAKAI AIR MINUM (HIPAM) DI DESA KESAMBEN WETAN KECAMATAN DRIYOREJO KABUPATEN GRESIK Afien Juniar Isnaini, Ertien Rining Nawangsari	156
KINERJA IMPLEMENTASI PENUNTASAN BUTA AKSARA DI KECAMATAN KARANGJAMBU KABUPATEN PURBALINGGA Intiah, Arimurti Kriswibowo	165
ANALISIS ORIENTASI PASAR, INOVASI DAN KREATIVITAS TERHADAP KINERJA PEMASARAN PADA UMKM DI KABUPATEN MADIUN Melanny Methasari, Gogy Kurniawan dan A. Rochim Sidik	176

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG DIHADAPI OLEH BADAN
PELAYANAN PAJAK DAERAH KOTA MALANG (ex-DISPENDA)
DALAM IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SUNSET POLICY**

Dewi Citra Larasati

Prodi Ilmu Administrasi Publik, FISIP
Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang
email : citralarasati311@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapi oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (ex-Dispenda) dalam implementasi kebijakan Sunset Policy. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan dari penelitian ini berasal dari pegawai BP2D Kota Malang, pegawai kecamatan, pegawai kelurahan dan beberapa masyarakat wajib pajak peserta kebijakan Sunset Policy. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tersedianya regulasi, sarana dan prasarana, dukungan SDM dan kerjasama yang baik antar stakeholder menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan kebijakan Sunset Policy. Sedangkan koneksi aplikasi tempat pembayaran yang kurang stabil dan adanya persepsi masyarakat yang berbeda menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan Sunset Policy.

Kata Kunci: Evaluasi Kebijakan, Sunset Policy, Pajak

ABSTRACT

The purpose of research is analyze the supporting factors and inhibiting factors faced by the Badan Pelayanan Pajak Daerah (ex-Dispenda) in the implementation of Sunset Policy. This study uses qualitative research methods. The results of the study show that the availability of regulations, facilities and infrastructure, human resources support and good cooperation between stakeholders are supporting factors in the implementation of Sunset Policy. While the application connection in the payment place that is less stable and the different public perceptions are the inhibiting factors in the implementation of Sunset Policy.

Keywords: Policy Evaluation, Sunset Policy, Tax

A. PENDAHULUAN

Pemerintah Kota Malang melalui Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Malang melakukan launching *Sunset Policy I* pada tanggal 17 Agustus 2016. *Sunset Policy I* ini berjalan dalam kurun waktu tiga bulan, dari bulan Agustus 2016 sampai dengan bulan Oktober 2016. Dalam pelaksanaannya, program *Sunset Policy I* ini ditargetkan mampu menghimpun dana sekitar 1 Milyar rupiah. Sampai dengan kebijakan ini selesai yaitu pada tanggal 31 Oktober 2016, kebijakan ini terdata pengajuan sejumlah Rp. 1,671 M dari 5.225 ketetapan pada 1.481 NOP mampu dihimpun dana sejumlah Rp. 1,410 M dari 4.451 ketetapan pada 1.107 NOP. (Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, 2017)

Kesuksesan *Sunset Policy* tahap pertama yang digulirkan Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang dalam mengurai tunggakan PBB-Perkotaan, membuat Pemerintah Kota Malang melalui Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang meluncurkan kembali *Sunset Policy* jilid II pada bulan Januari 2017. Perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) yang baru sama sekali tak menghambat kinerja efektif SKPD yang sebelumnya bernama Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) tersebut untuk menjalankan program-program inovatif di tahun 2017 ini. Sejak di-*launching* pada 16 Januari 2017 dan berakhir pada 16 April, tercatat 539 Wajib Pajak (WP) memanfaatkan program penghapusan denda administratif untuk Pajak Bumi & Bangunan (PBB) Perkotaan masa pajak sampai tahun 2012 tersebut. Total nominal yang terkumpul senilai

Rp 587,2 juta. (sumber : <http://humas.malangkota.go.id/2017/04/18/rekapitulasi-program-sunset-policy-ii/>)

Melihat hasil perolehan pendapatan tagihan piutang PBB yang dikumpulkan pada *Sunset Policy II* (tahun 2017) tidak sebanyak perolehan pada *Sunset Policy I* (2016). Maka peneliti tertarik untuk meneliti hal tersebut dengan rumusan masalah sebagai berikut : faktor – faktor apa yang dihadapi oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (ex-Dispenda) dalam implementasi Kebijakan *Sunset Policy*? Dimana penelitian ini bertujuan menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapi oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (ex-Dispenda) dalam implementasi kebijakan *Sunset Policy*.

Untuk menganalisis rumusan masalah yang sudah ditentukan tersebut di atas, peneliti menggunakan beberapa teori mengenai Analisis Kebijakan Publik. Dimana menurut Widasky dalam Widodo (2017:19-20) menjelaskan bahwa "*Policy analysis is an activity creating problem that can be solved*". Dunn dalam Widodo (2017:20) juga menjelaskan bahwa analisis kebijakan sebagai "*the process of producing knowledge of and in policy process*". Sehingga dapat disimpulkan bahwa analisis kebijakan dapat dilakukan pada setiap tataran proses kebijakan baik itu formulasi kebijakan, implementasi kebijakan, ataupun evaluasi kebijakan. Karena hasil dari analisis kebijakan dapat digunakan oleh pihak yang berkewenangan untuk membuat kebijakan/keputusan selanjutnya. Oleh karena itu, tugas dari analisis kebijakan memberikan

informasi yang relevan terhadap pihak yang berkewenangan.

Menurut Winarno (2016:193) evaluasi kebijakan dapat dibedakan ke dalam dua tugas yang berbeda, tugas pertama adalah untuk menentukan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dengan cara menggambarkan dampaknya. Sedangkan tugas kedua adalah untuk menilai keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Senada seperti yang diungkapkan oleh Mustopadijaja dalam Widodo (2017:111) menjelaskan bahwa evaluasi kebijakan merupakan kegiatan untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kebijakan publik. Evaluasi kebijakan merupakan persoalan fakta yang berupa pengukuran serta penilaian baik terhadap tahap implementasi kebijakannya maupun terhadap hasil (*outcome*) atau dampak (*impact*) dari bekerjanya suatu kebijakan atau program tertentu, sehingga menentukan langkah yang dapat diambil di masa yang akan datang dari kebijakan publik.

Weiss dalam Widodo (2017:116-117) memaparkan bahwa tujuan riset evaluasi kebijakan publik dapat dikelompokkan utama alternatif rekomendasi kebijakan selanjutnya antara lain :

- 1) Kebijakan perlu diteruskan atau dihentikan
- 2) Kebijakan perlu diteruskan namun perlu diperbaiki, baik prosedur maupun penerapannya.

- 3) Perlunya menambahkan strategi dan teknik program-program khusus
- 4) Perlunya menerapkan kebijakan program serupa di tempat lain
- 5) Perlunya mengalokasikan sumber daya langka diantara program yang saling berkompetitif
- 6) Perlunya menolak atau menerima teori atau pendekatan kebijakan program.

Menurut Dye dalam Wahab (2008:41) pengimplementasian suatu kebijakan sebenarnya merupakan esensi dari proses kebijakan, jika dipandang sebagai pilihan untuk melakukan tindakan/ tidak melakukan tindakan yang pada akhirnya mendatangkan dampak pada publik. Tentunya dalam proses implementasi kebijakan ini terdapat faktor pendukung dan penghambat.

a. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan

Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan pelaksanaan kebijakan, antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Persetujuan, dukungan dan kepercayaan masyarakat;
- 2) Isi dan tujuan kebijakan haruslah dimengerti secara jelas terlebih dahulu;
- 3) Pelaksanaan haruslah mempunyai cukup informasi, terutama mengenai kondisi dan kesadaran masyarakat yang menjadi kelompok sasaran;
- 4) Pembagian pekerjaan yang efektif dalam pelaksanaan;
- 5) Pembagian kekuasaan dan wewenang yang rasional

dalam pelaksanaan kebijakan;

- 6) Pemberian tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban yang memadai dalam pelaksanaan kebijakan.

b. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan

Dalam pelaksanaan kebijakan yang sudah dirumuskan dengan baik, ternyata juga dapat atau tidak membuahkan hasil seperti yang diharapkan. Hal ini, disebabkan karena beberapa hal yang sangat pokok dan mendasar antara lain :

- 1) Teori yang menjadi dasar kebijakan itu tidak tepat, karenanya harus dilakukan reformulation terhadap kebijakan tersebut;
- 2) Sarana yang dipilih untuk pelaksanaannya tidak efektif;
- 3) Sarana itu mungkin tidak atau kurang dipergunakan sebagaimana mestinya;
- 4) Isi dari kebijakan itu bersifat samar-samar;
- 5) Ketidakpastian faktor intern atau ekstern;
- 6) Kebijakan yang ditetapkan itu mengandung banyak lubang;
- 7) Dalam pelaksanaan kurang memperhatikan masalah teknis;
- 8) Adanya kekurangan akan tersedianya sumber-sumber pembantu (waktu, uang dan sumber daya manusia).

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena sifatnya lebih peka dan mudah menyesuaikan diri dengan kondisi di lapangan. Oleh karena itu, peneliti merasa bahwa

pendekatan kualitatif akan sangat membantu dalam menganalisis faktor-faktor dihadapi oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (ex-Dispenda) dalam implementasi Kebijakan *Sunset Policy*. Adapun lokasi penelitian yang dijadikan sebagai tempat penelitian adalah Badan Pelayanan Pajak Daerah (ex-DISPENDA) Kota Malang, karena BP2D adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang bertanggung jawab terhadap implementasi *Sunset Policy* 1 dan 2 di Kota Malang.

Sumber data dari penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Maka dari itu, peneliti berusaha untuk memperoleh data yang sebenarnya pada saat pengumpulan data di lapangan, sehingga dapat menjadi pegangan akan keakuratan hasil penelitian. Dalam menentukan informan, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* karena dalam menentukan informan, peneliti telah mempertimbangkan dan menentukan beberapa orang yang dinilai lebih mengetahui tentang “Kebijakan *Sunset Policy*”. Informan dari penelitian ini berasal dari pegawai BP2D Kota Malang, pegawai kecamatan, pegawai kelurahan dan beberapa masyarakat wajib pajak peserta kebijakan *Sunset Policy*.

Analisis data dalam penelitian ini terdiri dari beberapa aktivitas yang mana terdiri dari 1) *data reduction*, 2) *data display*, dan 3) *conclusion drawing/verivication*. Sedangkan untuk keabsahan datanya, peneliti menggunakan kriteria kredibilitas (derajat kepercayaan) dengan teknik pemeriksaan triangulasi. Trianggulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu

yang lain, (Moleong, 2014:330). Sementara jenis triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi teknik dan triangulasi sumber.

C. PEMBAHASAN

Program *Sunset Policy* yang telah dijalankan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah (ex-Dispenda) tidak terlepas dari banyak hal yang mempengaruhinya. Baik itu faktor pendukung maupun faktor penghambat. Oleh karena itu, berdasarkan hasil penelitian di lapangan, maka dapat dianalisis faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapi oleh BP2D dalam mensukseskan implementasi *Sunset Policy*. Dimana faktor-faktor tersebut adalah berikut :

1. Faktor Pendukung yang dihadapi oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (ex-Dispenda) dalam implementasi Kebijakan *Sunset Policy*

Faktor pendukung BP2D adalah situasi internal BP2D yang berupa kompetensi/kapabilitas dan sumberdaya yang dimiliki oleh BP2D. Ada beberapa Faktor yang mendukung implementasi Kebijakan Publik yaitu berupa :

1) *Regulasi tentang kebijakan Sunset Policy.*

Ketersediaan Peraturan Daerah (Perda) dan Peraturan Wali Kota (Perwal) dalam menunjang setiap kebijakan yang dibuat oleh BP2D, sehingga pegawai BP2D mempunyai pegangan untuk bekerja dengan baik terutama dalam memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat atau Wajib Pajak peserta *Sunset Policy*. Dukungan Perda dan Perwal, membuat BP2D berani melakukan berbagai terobosan

(inovasi) dalam mengurai tunggakan PBB Perkotaan Kota Malang yaitu salah satunya adalah *Sunset Policy*.

Selain itu tersedianya Standart Operasional Prosedur (SOP) membuat pegawai pelaksana kebijakan *Sunset Policy* ini semakin mantap dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak peserta *Sunset Policy*. Berikut adalah tabel SOP pelayanan *Sunset Policy* :

Tabel 1 SOP Pelayanan *Sunset Policy* 1 dan 2

Kegiatan	Mutu baku					Keterangan
	Petugas/staf	Kepala Seksi Penagihan PBB	Perwakilan Kelengkapan	Waktu	Out put	
1. NIP mengajukan permohonan dengan mengisi formulir permohonan penghapusan sanksi administrasi atas tunggakan PBB yang dimiliki (s 2012) dan diserahkan ke staf yang bertugas. Petugas meneliti dan mencocokkan data permohonan dengan data di Simpeg.			- SPPI PBB - tunggakan dan - Buku Agenda	15 Menit	Tersedianya data tunggakan PBB yang valid setelah dicocokkan dengan data Data On Line (Simpeg).	
2. Petugas/staf memasukkan data entry data ke form SK Kepala Dinas dan di cetak untuk selanjutnya ditandatangani paraf ke Kepala Seksi Penagihan PBB.	Ya	Ya	- Buku DIMP dan Data Online.	5 menit	Konsep SK Kepala Dinas tentang pembekuan atas sanksi administrasi PBB.	
3. Kasir Penagihan PBB memeriksa dan memberikan paraf dan selanjutnya diserahkan kembali ke petugas/staf	Ya	Ya	- Konsep surat	5 menit	Konsep SK Kepala Dinas yang sudah terkecek	
4. Petugas/staf menyerahkan ke NIP untuk kemudian NIP langsung melakukan pembayaran ke loket Bank Jatim						

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang, 2017

2) Sarana dan Prasarana yang cukup mendukung dalam implementasi *Sunset Policy*.

Sarana dan Prasarana yang dimiliki Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang dalam rangka mendukung kegiatan organisasi meliputi: a) Kantor (Gedung), Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang terletak di Jl. Mayjend Sungkono Gedung B Lantai I Perkantoran Terpadu Pemerintah Kota Malang di atas lahan seluas ± 2.270 M2 dan bangunan seluas ± 2.270 dari luas bangunan tersebut seluas 1.870 M2, b) Sarana Kendaraan, Kendaraan seluruhnya dalam keadaan baik dan berfungsi optimal. c) Peralatan Elektronik dalam hal ini komputer semuanya memadai dan peralatan apapun selalu update. Kapasitas dan

performanya tidak pernah ketinggalan, sehingga program-program komputer yang terbaru dapat didukung dalam kecepatan pemrosesan. d) Dana, dengan adanya dukungan dana yang memadai maka butuh apapun bias terpenuhi.

- 3) Sumberdaya manusia yang berpengalaman dan punya komitmen dalam melaksanakan kebijakan *Sunset Policy*.

Pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah terdiri dari 107 orang Aparatur Sipil Negara (ASN), berdasarkan struktur organisasi yang diatur dalam Perwal Nomor 48 Tahun 2016, Badan Pelayanan Pajak Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dibantu oleh seorang Sekretaris dan 3 (tiga) orang Kepala Bidang, yaitu: Bidang Pendataan, Pendaftaran, dan Penetapan, Bidang Penagihan dan Pemeriksaan, serta Bidang Pengembangan Potensi. Sehingga melihat kondisi tersebut, maka BP2D siap untuk menjalankan tupoksinya sebagai pelayan pajak daerah.

Walaupun adanya perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) dari SKPD Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Malang menjadi OPD Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang, hal ini sama sekali tidak menghambat kinerja BP2D dalam menjalankan kebijakan *Sunset Policy*. Pegawai BP2D telah memahami dengan baik apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam pelaksanaan kebijakan *Sunset Policy*. Selain itu, karena memang pegawai BP2D berpengalaman, artinya bahwa banyak pegawai BP2D yang masa kerjanya sudah lama sehingga mereka

lebih menguasai dan mengetahui tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bidang.

Selain itu juga kemampuan SDM / Pegawai BP2D dapat terlihat dari adanya kerjasama antara bidang satu dengan bidang yang lain dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Termasuk dalam pelaksanaan kebijakan *Sunset Policy*. Bidang Penagihan dan Pemeriksaan adalah bidang yang bertanggung jawab secara keseluruhan dalam pelaksanaan kebijakan *Sunset Policy*, baik tahap 1 maupun tahap 2. Sedangkan bagian Pengembangan Potensi membantu secara tidak langsung dalam operasional loket. Dimana memang ketika menjadi Dinas Pendapatan Daerah, Bidang Pengembangan Potensi adalah Bidang PBB yang berkaitan langsung dengan kebijakan *Sunset Policy*.

Dalam hal kemampuan kerjapun, pegawai BP2D sebagai sumber daya pelaksana sudah teruji mereka bahkan mampu untuk *memback up* apabila ada personil lain sedang berhalangan tugas. Jumlah (kuantitas) personil dalam kebijakan *Sunset Policy* ini sudah terbilang cukup memadai dalam pelayanan normal, yang perlu dicarikan solusi adalah ketika pelayanan sedang dalam kondisi *crowded* sehingga terjadi penumpukan wajib pajak yang hendak mengurus. Keberadaan tenaga *outsourcing* juga merupakan salah satu pendukung keberhasilan kebijakan ini terutama dalam hal pemeriksaan berkas ajuan.

- 4) Adanya kerjasama yang baik antar stakeholders eksternal dan internal.

BP2D juga menjalin kerjasama dengan pihak eksternal dalam

melaksanakan program-program atau inovasi yang ada. Salah satunya adalah kerjasama tersebut dilakukan dengan pihak Bank Jatim, untuk pembayaran PBB. Hal ini dikarenakan BP2D Kota Malang merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dijadikan perwakilan dalam penilaian Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) tidak ada lagi pembayaran dari wajib pajak by personel melainkan langsung kepada perbankan yang ditunjuk.

Adapun juga kerjasama eksternal yang lain adalah kerjasama media. Tidak hanya melalui media cetak, elektronik, dan online saja, BP2D juga aktif menyosialisasikan beragam programnya melalui media sosial, seperti *Facebook*, *twitter*, dan juga membuat *website* BP2D. Hal ini dilakukan untuk menyosialisasikan program-program BP2D, seperti *Launching SPPT*, pelaksanaan *Sunset Policy*, dan program kegiatan lainnya. Selain untuk mengabarkan atau menyosialisasikan kepada masyarakat/ WP, kerjasama dengan media massa ini juga dalam rangka membangun keeterbukaan informasi publik.

Kerjasama internal juga telah dilakukan oleh BP2D sendiri. Yang mana hal ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan dalam mengkordinasikan pegawai dalam mencapai tujuan dari organisasi BP2D. Untuk kordinasi internal yang dilakukan oleh BP2D selalu melaksanakan apel wajib dan rapat struktural yang diadakan setiap hari Selasa. Dalam apel dan rapat tersebut dipimpin langsung oleh kepala BP2D, guna memberikan motivasi kepada

pegawai atau bawahannya, kemudian mengevaluasi kegiatan atau program-program yang sudah berjalan, serta memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapkan oleh BP2D. Kemudian untuk mempermudah kordinasi dan komunikasi antara pimpinan BP2D dengan pegawai juga dilakukan melalui media komunikasi yaitu adanya grup WA BP2D. Jadi jika ada masalah yang tidak mampu di selesaikan oleh para staff di lapangan mengenai kebijakan *Sunset Policy* maka pimpinan mengambil alih penyelesaian masalah dengan diadakan rapat.

2. Faktor Penghambat yang dihadapi oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (ex-Dispenda) dalam implementasi Kebijakan *Sunset Policy*

Dalam suatu organisasi sering ditemukan masalah-masalah atau kendala-kendala yang harus dihadapi baik internal maupun eksternal, dalam mencapai tujuan organisasi yang dikehendaki. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, peneliti menemukan beberapa faktor penghambat yang dihadapi oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (ex-Dispenda) dalam implementasi Kebijakan *Sunset Policy*, baik internal maupun eksternal. Faktor penghambat internal adalah situasi internal BPPD yang berupa kompetensi/Kapabilitas/Sumberdaya yang dimiliki. Sedangkan faktor penghambat eksternal adalah situasi eksternal (dari luar) BP2D yang berpotensi menimbulkan kesulitan.

Faktor-faktor penghambat internal yang dihadapi oleh BP2D adalah :

1) Masalah sumber daya manusia (SDM)

Keterbatasan sumber daya manusia di bidang IT saat pelaksanaan *Sunset Policy*. Ketika *Sunset Policy* dilaksanakan, waktu itu bersamaan dengan pengembangan aplikasi di BP2D (ex-Dispenda) terkait dengan rencana penerapan aplikasi berbasis *online* pajak daerah lain di luar PBB-Perkotaan seperti : Pajak Resto, Pajak Hotel, Pajak Hiburan, Pajak Parkir, Pajak Reklame, dan lainnya. Sedangkan tenaga IT yang ada di BP2D (ex-Dispenda) jumlahnya sangat terbatas, sehingga pelaksanaan *Sunset Policy* tidak dapat berjalan dengan maksimal, terutama terkait dengan implementasi sistem aplikasi *online* antara database PBB dengan komputer pelayanan *Sunset Policy*.

Ketika tenaga IT di BP2D (ex-Dispenda) yang berjumlah hanya tiga orang, terpaksa harus dibagi tugasnya dengan beban kerja yang besar. Ternyata, pada saat yang bersamaan adanya mutasi di jajaran Pemerintah Kota Malang, sehingga salah satu tenaga IT yang ada di BP2D (ex-Dispenda) harus di mutasi ke OPD lain yaitu UPTD BPKAD Kota Malang. Sehingga tersisa 2 (dua) orang tenaga IT. Satu sebagai tenaga operator sedangkan satunya sebagai programmer. Keterbatasan SDM di bidang IT ini sangat berpengaruh pada pelaksanaan program *Sunset Policy*. Misalnya ada gangguan perbaikan sistemnya tidak segera dilakukan, karena membutuhkan waktu agak lama. Karena untuk teknis pengembangan aplikasi hanya mereka berdua yang mengerjakan, sehingga beban kerja yang diemban juga cukup tinggi.

Masalah SDM yang lainnya adalah ketika pelayanan sedang dalam kondisi *crowded* sehingga terjadi

penumpukan wajib pajak yang hendak mengurus. Biasanya ini terjadi pada hari – hari terakhir masa berlakunya kebijakan *Sunset Policy*. Hal ini perlu dicarikan solusi sehingga pelayanan bisa berjalan dengan SOP yang telah dibuat. Karena jika telah terjadi penumpukan maka SOP yang biasanya 25 menit, WP bisa menunggu lebih dari waktu yang telah tertulis dalam SOP.

Keberadaan tenaga *outsourcings* juga merupakan salah satu pendukung keberhasilan kebijakan ini terutama dalam hal pemeriksaan berkas ajukan dan pelaporan. Yang dihadapi saat Kebijakan *Sunset Policy* berlangsung adalah habisnya masa kontrak tenaga *outsourcing* dan tidak diperpanjang. Hal ini menyebabkan muncul permasalahan, dimana BP2D harus melatih tenaga *outsourcing* yang baru. Belum tentu mereka paham, contohnya untuk pelaporan *Sunset Policy 1* lebih lengkap daripada pelaporan *Sunset Policy 2*

2) Kendala pada tempat pelayanan penanganan tunggakan dengan pelayanan PBB yang ditangani pada bidang dan lokasi yang berbeda.

Belum tersinkronnya data antara 1 bidang dengan bidang lainnya dan lokasi ruangan yang berjauhan membuat masyarakat peserta kebijakan ini merasa pelayanan sedikit berbelit. Untuk data tunggakan, biasanya dilayani oleh Bidang Penagihan. Sedangkan untuk wajib pajak yang membutuhkan layanan PBB pada tahun berjalan dilayani oleh Bidang PBB termasuk dalam hal pelayanan pemutakhiran data, pengajuan keringanan, pencetakan SPPT, pemutakhiran data pada peta. Setelah urusan kedua

tempat ini selesai, barulah Wajib Pajak bisa membayar ke Bank Jatim yang berada di bagian depan kantor.

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan informasi dari informan bahwa *saat Sunset Policy 1*, ada pola pelayanan BP2D yang membuat Wajib Pajak harus menyelesaikan urusannya sendiri mengurus dari satu meja ke meja lainnya. Sehingga terkesan berbelit. Namun saat pelaksanaan *Sunset Policy 2*, BP2D merubahnya dengan sistem Wajib Pajaknya yang menunggu berkas. Sedangkan yang menjalankan berkas selanjutnya setelah berkasnya lengkap adalah petugas yang sedang bertugas di sekitar loket BP2D. Jika pada *Sunset Policy 1*, awalnya WPlah yang harus moving mendatangi ruangan, perubahan selanjutnya di *Sunset Policy II* WP tinggal menunggu saja, yang mengurus berkas tersebut adalah petugas. Wajib Pajak hanya mengajukan permohonan melalui loket pelayanan PBB dengan mengisi formulir permohonan penghapusan sanksi administrasi atas tunggakan PBB yang dimiliki diatas tahun 2012 dan diserahkan ke staf yang bertugas. Petugas meneliti dan mencocokkan data permohonan dengan data di SISMIO. Kemudian dibawa ke Kasubbid Penagihan untuk diperiksa dan diberikan paraf dan dibuatkan Surat Keputusan Penghapusan denda selanjutnya diserahkan kembali ke petugas/staf. Jika semua berkas sudah selesai, maka nantinya Petugas/staf menyerahkan ke Wajib Pajak dan untuk kemudian Wajib Pajak langsung melakukan pembayaran ke loket Bank Jatim

Untuk ke depannya, seyogyanya BP2D membuat/ menyempurnakan on line sistem antara bidang Penagihan dan

Pemeriksaan serta Bidang Pengembangan Potensi (ex-Bidang PBB), khususnya terkait dengan kebijakan *Sunset Policy* untuk informasi tunggakan. Sedangkan untuk pengajuan terkait pembayaran keterlambatan dilakukan di Bidang PBB. Dengan demikian apabila WP hanya memohon info tunggakan, bidang Penagihan tetap bisa memberikan layanan informasi. Sehingga memudahkan WP untuk mendapatkan informasi program *Sunset Policy*.

Selain faktor penghambat internal, Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) juga mendapat faktor penghambat eksternal. Dimana Situasi Eksternal (di luar) BP2D yang berpotensi menimbulkan kesulitan, Faktor-faktor penghambat eksternal yang dihadapi oleh BP2D adalah :

1) Koneksi aplikasi tempat pembayaran yang kurang stabil.

Tempat pembayaran PBB telah menggunakan sistem *online* dengan Bank Jatim di lima Kecamatan dan beberapa Kelurahan, Namun ada pada saat tertentu koneksi yang terpusat di Bank Jatim pusat mengalami gangguan, sehingga semua sistem tidak bisa digunakan untuk proses pembayaran.

Jika menghadapi kendala semacam ini, maka sebaiknya pembayaran bisa dilakukan dengan manual dan baru besoknya setelah aplikasi atau sistem normal akan di print dan dikirimkan kepada yang bersangkutan.

2) Persepsi masyarakat yang berbeda-beda

Masih banyaknya persepsi masyarakat terhadap kebijakan *Sunset Policy* terkait pembebasan sanksi administrasi. Dimana masyarakat masih mengira bahwa semua

tunggakan atau keterlambatan pembayaran PBB Perkotaan dibebaskan sanksi administrasinya. Artinya kalau pada pengumuman dan edaran program *Sunset Policy* diperuntukkan bagi keterlambatan atas masa pajak sampai dengan tahun 2012 saja atau pada masa dimana saat itu dikelola oleh KPP. Padahal yang diharapkan masyarakat dalam program *Sunset Policy* ini adalah penghapusan sanksi sampai dengan tahun berjalan, yakni tahun 2016. Untuk mengatasi masalah tersebut perlunya menggiatkan kembali sosialisasi kepada masyarakat baik melalui media cetak, elektronik maupun on line, dan melalui lembaga RT/RW yang ada, guna memastikan bahwa yang terkait dengan program *Sunset Policy* hanya untuk keterlambatan pembayaran Pajak PBB Perkotaan untuk masa pajak sampai dengan tahun 2012.

KESIMPULAN

Faktor – faktor yang dihadapi oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang (ex-Dispenda) dalam implementasi Kebijakan *Sunset Policy* terdiri dari 1) Faktor pendukung yaitu a) Regulasi tentang kebijakan *Sunset Policy*, b) Sarana dan prasarana yang cukup mendukung dalam implementasi *Sunset Policy*, c) Sumberdaya manusia yang berpengalaman dan punya komitmen dalam melaksanakan kebijakan *Sunset Policy* dan d) Adanya kerjasama yang baik antar stakeholders eksternal dan internal. Dan 2) **Faktor penghambat** yaitu a) koneksi aplikasi tempat pembayaran yang kurang stabil. Dan b) persepsi masyarakat yang berbeda

DAFTAR PUSTAKA.

- Moleong, Lexy J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosadakarya.
- Nugroho, Riant. (2008). *Public Policy*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Widodo, Joko. (2017). *Analisis Kebijakan Publik*. Malang : MNC Publishing
- Winarno, Budi. (2016). *Kebijakan Publik Era Globalisasi*. Yogyakarta : CAPS (Center of Academic Publishing Service)