e-JKPP

E-ISSN : 2443-1214
Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Universitas Bandar Lampung
Vol. 10 Issue 3. 2024

Implementasi Kebijakan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 Tentang Pembayaran Pajak Secara Online Pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro

Dwinta Diana Laisa[1], Elvira Nurzulia[2], Agus Purnomo[3]

[1,2,3,] Universitas Bandar Lampung

Email: dwinta@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Peraturan Wali Kota Metro Nomor 30 Tahun 2018 tentang Pembayaran Pajak Secara Online di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap sejumlah informan kunci di instansi tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan telah dilakukan dengan menugaskan pegawai sesuai latar belakang dan kompetensi, namun pelaksanaannya masih belum optimal. Hambatan utama yang ditemukan meliputi kurangnya pemahaman pegawai terhadap isi kebijakan, padatnya beban kerja yang menyebabkan tumpang tindih tugas, serta keterbatasan sarana dan prasarana pendukung, termasuk akses internet. Selain itu, rendahnya literasi digital masyarakat turut menghambat efektivitas pelaksanaan kebijakan. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penyediaan fasilitas yang memadai, serta sosialisasi yang lebih intensif kepada masyarakat agar kebijakan dapat diimplementasikan secara optimal.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Pembayaran Pajak Online, Pemerintahan Daerah, Sumber Daya Manusia.

Latar Belakang Masalah

Undang-undang menegaskan bahwa daerah memiliki kewenangan untuk mengelola dan mengatur seluruh urusan pemerintahan yang tidak termasuk dalam kewenangan pemerintah pusat sebagaimana diatur dalam undang-undang. Tujuan dari ketentuan ini adalah agar pelaksanaan otonomi daerah dapat mendorong kemandirian daerah secara lebih optimal (Hariyanto, 2020). Oleh karena itu, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mencerminkan komitmen nyata pemerintah pusat dalam mendukung dan memperkuat peran pemerintahan daerah melalui pemberian kewenangan otonomi yang luas, nyata, dan bertanggung jawab. Pada dasarnya, pemerintah telah berupaya melakukan berbagai langkah untuk mewujudkan pelayanan yang lebih cepat, akurat, manusiawi, terjangkau, adil, dan transparan (Maryam, 2016). Di samping itu, pemerintah juga tengah merancang Undang-Undang tentang pelayanan publik yang mencakup standar pelayanan minimum. Namun demikian, berbagai upaya tersebut tampaknya belum memberikan hasil yang optimal. Hal ini dapat terlihat dari masih dominannya karakter birokrasi dalam pelayanan publik, yang sering kali menimbulkan keluhan masyarakat karena kurang memperhatikan kebutuhan dan kepentingan para penggunanya (Muliawaty & Hendryawan, 2020).

Dalam menetapkan target, Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro menyusun kebijakan yang menempatkan sektor pajak daerah sebagai sumber utama

pendapatan bagi pemerintah daerah, dengan kontribusi sekitar sepertiga dari total penerimaan daerah. Tujuan utama pembentukan badan ini adalah untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan masyarakat dalam membayar pajak daerah serta memperkuat pengawasan terhadap pelaksanaan sistem perpajakan di wilayah Kota Metro. Oleh karena itu, Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan daerah melalui pengelolaan pajak. Pajak daerah menjadi salah satu sektor strategis yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja institusi, dan hal ini terus menjadi fokus pengembangan badan tersebut. Namun, pada kenyataannya, pimpinan belum mampu secara maksimal mengoptimalkan pendapatan daerah dari sektor pajak, karena masih dihadapkan pada berbagai persoalan di lapangan yang memerlukan perhatian serius dari para pemangku kepentingan (Rahmatullisa et al., 2024).

Secara empiris, pelaksanaan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 tentang Pembayaran Pajak Secara Online oleh Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah masih menghadapi sejumlah hambatan. Tugas dan fungsi pokok belum sepenuhnya berjalan sesuai bidang kerja masing-masing pegawai, yang mencerminkan belum efektifnya implementasi kebijakan tersebut. Hal ini tampak dari laporan pendapatan daerah Kota Metro tahun 2022 yang menunjukkan keterlambatan dalam pelaporan kegiatan serta belum tercapainya target pendapatan dari sektor pajak, seperti yang disajikan pada tabel 1:

Tabel 1. Target dan Realisasi PAD di Kota Metro

Tahun	Target	Realisasi
2018	590.554.326.687,00	581.307,834,639.10
2019	710.213.641.720.00	683.678.945.724,25
2020	855.376.179.545,00	684.547.624.835,20
2021	890.275.289.235,00	684.434.923.726,25
2022	965.814.633.175,00	705,744,010,778.42

Sumber: Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Metro, 2023

Fenomena ini mencerminkan bahwa pelaksanaan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 tentang Pembayaran Pajak Secara Online oleh Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro belum berjalan secara optimal. Hal ini menunjukkan adanya hambatan atau kendala dalam proses implementasi kebijakan tersebut, baik dari sisi teknis, sumber daya manusia, maupun sosialisasi kepada wajib pajak. Oleh karena itu, diperlukan upaya strategis dan perbaikan menyeluruh agar implementasi Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 dapat direalisasikan secara efektif dan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan pelayanan publik di bidang perpajakan daerah.

Tinjauan Pustaka

Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan tahap krusial dalam siklus kebijakan publik yang merepresentasikan perwujudan nyata dari keputusan-keputusan strategis yang telah dirumuskan secara teoritis pada tahap perumusan kebijakan (Perdana et al., 2024). Dalam konteks ini, implementasi tidak hanya sebatas pelaksanaan teknis, tetapi juga mencakup proses pengendalian, penyesuaian arah tindakan, serta pemantauan berkelanjutan guna memastikan

bahwa kebijakan yang telah dirancang dapat menghasilkan dampak sebagaimana yang diharapkan (Barusman et al., 2024). Dengan demikian, implementasi menjadi jembatan antara dimensi konseptual dari kebijakan dengan realitas operasional di lapangan (Permatasari, 2020).

Pelaksanaan kebijakan merupakan bentuk respons nyata terhadap adanya kebutuhan dan desakan yang tidak hanya sebatas pada keberadaan atau pembentukan suatu kebijakan, melainkan hingga pada tahap implementasinya secara konkret (Ramdhani & Ramdhani, 2017). Proses implementasi ini menuntut adanya sistem yang terstruktur, prosedur yang jelas, serta keharmonisan antar unsur yang terlibat agar tujuan kebijakan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Setijaningrum, 2017). Kegagalan atau tidak optimalnya hasil dari suatu kebijakan umumnya bukan terletak pada substansi kebijakannya, melainkan pada tahap pelaksanaannya yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompetensi dan komitmen para pelaksana, dinamika lingkungan, hingga dukungan sumber daya yang tersedia (Mansur, 2021).

Perpajakan

Pajak merupakan instrumen penting untuk menghimpun dana dalam negeri, baik untuk membiayai kebutuhan rutin maupun proyek pembangunan negaran (Adawiyah et al., 2023). Menurut Soemitro (1980), terdapat tiga manfaat utama dari optimalisasi penerimaan pajak: (1) meningkatkan kemandirian negara dalam pembiayaan pembangunan sebagaimana tercermin dalam APBN; (2) memperkuat struktur sosial dan ekonomi karena pajak relatif stabil terhadap gejolak pasar global; dan (3) mendukung stabilitas dalam negeri serta kebijakan luar negeri yang netral dari tekanan donor internasional.

Negara memerlukan dana yang besar untuk mendanai berbagai kebutuhannya. Pengeluaran utama negara terdiri dari biaya rutin seperti gaji pegawai, subsidi, utang, bunga, dan cicilan yang dibiayai melalui penerimaan domestik, yang mencakup sektor migas (minyak dan gas) serta sektor non-migas (pajak dan non-pajak) (Liswatin, 2022). Sisa penerimaan yang ada digunakan sebagai tabungan pemerintah, yang akan dialokasikan untuk pembiayaan pengeluaran pembangunan di berbagai sektor, seperti pertahanan, pendidikan dan kebudayaan, kesehatan, kesejahteraan sosial, kependudukan, perumahan, ekonomi, agama, ketenagakerjaan, lingkungan hidup, dan sektor pembangunan lainnya (Hafsah & Loka, 2021). Besarnya pengeluaran pembangunan ini membuat negara perlu bantuan luar negeri dalam bentuk bantuan proyek dan program untuk menutupi kekurangannya (Malik & Verawati, 2015). Apabila ada sisa dana dari pengeluaran pembangunan yang telah dianggarkan, maka itu menunjukkan adanya surplus pembangunan bagi negara. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa untuk membiayai berbagai kepentingan umum, peran aktif masyarakat dalam memberikan kontribusi melalui pajak sangat dibutuhkan, agar seluruh kebutuhan pembangunan dapat terbiayai dengan baik (Hubalillah et al., 2022). Sisa dana yang ada menjadi tabungan bagi kesejahteraan masyarakat dan negara demi tercapainya keadilan sosial. Perpajakan bukan hanya sekadar kewajiban pemerintah, tetapi juga melibatkan berbagai pihak dan aspek yang lebih luas. Diskusi mengenai perpajakan tidak dapat dipisahkan dari persoalan teknis, seperti cara menghitung pajak, memotong, menyetor, serta melaporkan pajak yang harus dijalankan dengan ketepatan dan akuntabilitas (Ekawati & Setiawati, 2020).

Kerangka Pikir

Gambar 1. Kerangka Pikir

Metode Penelitian

Desain penelitian yang diterapkan dalam studi ini mengadopsi pendekatan kualitatif yang dianalisis secara deskriptif. Melalui metode kualitatif, peneliti melakukan observasi terhadap perilaku informan dalam konteks alaminya, di lapangan, untuk menangkap pengalaman langsung dan berbicara secara autentik sesuai dengan perspektif masing-masing (Arikunto, 2017). Peneliti mendalami dinamika interaksi dan persepsi informan, dengan tujuan untuk memahami makna di balik perilaku dan ucapan mereka. Penelitian ini direncanakan dilakukan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro. Fokus utama penelitian ini adalah menganalisis implementasi Kebijakan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 tentang Pembayaran Pajak Secara Online pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro. Informan yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah ASN yang bekerja di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro, yang terdiri dari: (1) Kepala Badan, (2) Sekretaris Badan, (3) Kepala Bidang Pendapatan dan Penagihan, dan (4) dua orang ASN yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sistem pembayaran pajak secara online.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, baik data primer maupun data sekunder, dilakukan melalui pendekatan yang meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan cara mengamati langsung situasi yang ada di lapangan, untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kondisi nyata yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, khususnya mengenai seluruh pegawai di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro. Dalam wawancara, dilakukan metode wawancara tidak terstruktur yang bersifat mendalam (in-depth interview), di mana pertanyaan diajukan dengan pedoman wawancara untuk menggali informasi lebih jauh dari para informan secara personal. Sementara itu, dokumentasi dilakukan dengan meneliti berbagai bahan tertulis yang tersedia di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro yang relevan dengan penelitian ini, serta mendokumentasikan informasi yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Proses pengolahan data merupakan tahapan penting dalam analisis yang dimulai dengan memeriksa secara mendalam seluruh data yang terkumpul dari berbagai sumber, seperti wawancara,

observasi yang tercatat dalam catatan lapangan, dokumen, gambar, dan lain-lain. Setelah itu, dilakukan penyaringan dan reduksi data melalui pembuatan abstraksi untuk mengefisienkan informasi. Langkah berikutnya adalah mengorganisasi data ke dalam unit-unit yang lebih terstruktur, yang kemudian dikelompokkan berdasarkan kategori yang relevan. Data yang telah terkumpul kemudian diolah dan dianalisis secara kualitatif untuk memberikan wawasan yang jelas dalam menjawab permasalahan penelitian. Proses interpretasi ini bertujuan untuk mengonversi data menjadi kategori-kategori yang saling mendukung, yang kemudian dianalisis dengan pendekatan deskriptif dan sesuai dengan teori yang telah diformulasikan.

Hasil dan Pembahasan

Implementasi kebijakan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 Tentang Pembayaran Pajak Secara Online Pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro

Pelaksanaan kebijakan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 mengenai Pembayaran Pajak Secara Online di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro merupakan suatu rangkaian yang saling berkaitan antara Tugas Pokok dan Fungsi setiap pegawai. Dalam berbagai peraturan perundang-undangan, sering kali dijelaskan bahwa suatu organisasi melaksanakan fungsi-fungsi untuk menyelesaikan tugas pokoknya. Setiap pegawai diharapkan dapat melaksanakan kegiatan lebih terperinci, yang dilaksanakan secara jelas dalam setiap unit atau bagian. Tugas-tugas tersebut dikelompokkan menjadi unit-unit praktis dan konkret yang sesuai dengan kemampuan pegawai serta kebutuhan organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dengan demikian, Implementasi kebijakan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 mengenai Pembayaran Pajak Secara Online di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro secara keseluruhan merupakan hal-hal yang harus dilaksanakan secara rutin oleh setiap anggota organisasi atau pegawai di instansi terkait, sesuai dengan bagian tugas mereka. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki pegawai merupakan faktor penting dalam menyelesaikan program kerja yang telah dirancang berdasarkan tujuan, visi, dan misi organisasi.

Pelaksanaan kebijakan tersebut dikaji secara kualitatif dengan mengumpulkan data langsung dari informan melalui wawancara dan studi dokumen. Aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi berdasarkan pendekatan ini merujuk pada teori Edward III, yaitu (1) Komunikasi, (2) Disposisi, (3) Kualitas Sumber Daya Manusia, dan (4) Struktur Birokrasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Implementasi kebijakan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 tentang Pembayaran Pajak Secara Online pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro adalah kegiatan utama yang dilakukan secara rutin oleh para pegawai dalam organisasi, yang menggambarkan kompleksitas jabatan dan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam hal ini adalah Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro. Berdasarkan temuan di lapangan, hasilnya adalah sebagai berikut:

Komunikasi

Komunikasi bisa dikategorikan menjadi dua jenis berdasarkan sifatnya, yaitu komunikasi diadik dan komunikasi triadik. Komunikasi diadik adalah komunikasi yang terjadi antara dua orang, yakni komunikator dan komunikan. Sedangkan komunikasi triadik melibatkan tiga

orang, yaitu satu komunikator dan dua komunikan. Dengan demikian, komunikasi bisa berlangsung antara dua orang atau lebih, yang saling bertukar pesan secara individu. Ketika dua orang sedang berbicara atau mengirimkan simbol, itu sudah dianggap sebagai proses komunikasi. Hal yang sama berlaku dalam Implementasi kebijakan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 tentang Pembayaran Pajak Secara Online, yang merupakan bagian dari proses komunikasi. Dalam hal ini, sistem pembayaran pajak diterapkan melalui aplikasi online, memungkinkan masyarakat untuk melakukan pembayaran pajak tanpa perlu datang langsung ke kantor.

Sesuai hasil wawancara bahwa setiap tugas yang diberikan kepada pegawai, selalu disampaikan dengan baik agar dapat melaksanakan sesuai dengan tugas yang diberikan, dan pada umumnya pegawai sudah melaksanakan dengan baik, walaupun masih ada yang belum optimal, namun pimpinan dapat memaklumi karena keterbatasan kemampuan pegawai dalam memahami tugas yang belum optimal. Dan dalam pelaksanaan tugas, pimpinan selalu mengkomunikasikan tugas kepada pegawai, sehingga yang bertugas selalu menjalankan segala yang diperintahkan oleh pimpinan sesuai tugas masing-masing. Pimpinan juga memberikan tugas kepada pegawai untuk mengiplementasikan kebijakan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 Tentang Pembayaran Pajak Secara Online Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Metro.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dan diperkuat oleh pendapat De Vito (2019), komunikasi dipahami sebagai proses penyampaian pesan antara dua orang atau lebih, atau dalam kelompok kecil, yang melibatkan efek tertentu serta umpan balik secara langsung. Dalam praktiknya, komunikasi menunjukkan bahwa semakin kompleks aktivitas dalam suatu organisasi, maka semakin besar pula kebutuhan untuk mendistribusikan informasi ke berbagai unit organisasi. Kelancaran proses administrasi sangat bergantung pada efektivitas aliran informasi, baik dari atasan kepada bawahan, antar sesama pegawai, maupun dari bawahan kepada atasan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas komunikasi dalam pelaksanaan kebijakan mengenai Tugas Pokok dan Fungsi pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro dipengaruhi oleh pemahaman yang baik terhadap petunjuk teknis, kejelasan serta ketegasan instruksi dari atasan, dan cara penyampaian yang dilakukan secara personal, menggunakan bahasa yang mudah dipahami serta menghormati pegawai yang menjalankan kebijakan tersebut.

Sumber Daya

Di era globalisasi saat ini dan di masa depan, sumber daya menjadi faktor yang sangat krusial dalam dinamika sosial. Sumber daya berperan sebagai modal utama dan kekayaan yang mendasari berbagai aktivitas manusia. Oleh karena itu, sumber daya perlu dianalisis dan dikembangkan melalui beragam pendekatan. Di antara semua jenis sumber daya, sumber daya manusia memiliki peranan paling penting karena kemampuannya dalam mengelola waktu, tenaga, dan keahlian secara maksimal demi kepentingan organisasi maupun individu.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa dalam setiap pelaksanaan kebijakan, para pegawai senantiasa berusaha menyelesaikan tugas dengan baik sesuai arahan dan petunjuk dari pimpinan. Namun, keterbatasan dalam hal pendidikan dan pengetahuan yang dimiliki menyebabkan pelaksanaan tugas masih relatif terbatas dan belum optimal. Untuk mengatasi

hal ini, pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melanjutkan pendidikan guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Selain itu, setiap pegawai diberi kesempatan untuk menjalankan kebijakan sesuai Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 tentang Pembayaran Pajak Secara Online di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro, yang telah dilaksanakan dengan baik. Guna meningkatkan kompetensi, pelatihan teknis secara rutin juga diberikan, terutama yang berkaitan dengan sistem pembayaran pajak online. Dalam hal pendidikan formal, pegawai diberikan kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, seperti S1 dan S2, dengan kebijakan dispensasi selama tidak mengganggu jam kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro memiliki urgensi yang tinggi. Program ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pegawai dalam hal pengetahuan, keterampilan teknis, dan perilaku profesional yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas-tugasnya, tetapi juga berperan strategis dalam membentuk sikap positif dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Melalui proses ini, diharapkan akan tumbuh komitmen dan kecintaan pegawai terhadap peran yang diemban, yang pada gilirannya dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Disposisi / Sikap Pelaksana

Sikap merupakan respons internal seseorang terhadap suatu rangsangan atau objek, yang sifatnya belum tampak secara langsung. Sikap tidak dapat diamati secara kasat mata, melainkan perlu ditafsirkan dari perilaku tersembunyi. Sikap mencerminkan kesesuaian reaksi terhadap rangsangan tertentu, yang biasanya muncul sebagai respons emosional dalam interaksi sosial sehari-hari. Sikap juga dapat diartikan sebagai penilaian atau pandangan individu terhadap suatu objek atau stimulus. Disposisi atau sikap menggambarkan perasaan yang berkaitan dengan suatu kondisi tertentu, mencerminkan keadaan mental atau perilaku seseorang, serta memotivasi individu untuk lebih memahami dan melaksanakan tugas secara optimal, dengan semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa, pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro, umumnya sudah bersikap dengan baik dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai menyangkut kebijakan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 Tentang Pembayaran Pajak Secara Online Pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro, pegawai juga sampai saat ini belum ada yang menunjukan sikap menolak dalam menjalankan kebijakan tersebut, semuanya sudah mengetahui bagaimana menjalankan kebijakan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian, faktor disposisi atau sikap pelaksana yang mencerminkan keinginan dan kesepahaman di antara pegawai dalam menerapkan kebijakan merupakan salah satu elemen kunci dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Untuk mencapai penerapan kebijakan yang efektif, para pelaksana tidak hanya perlu memahami tugas yang harus dilakukan, tetapi juga harus memiliki kemampuan dan kemauan untuk menjalankannya. Umumnya, pegawai berupaya menggunakan otoritas yang dimiliki secara optimal dalam melaksanakan kebijakan, sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh kebijakan tersebut.

Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi memainkan peran krusial dalam menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat bergantung pada kekuatan dan

efektivitas struktur birokrasi itu sendiri; jika struktur tersebut lemah atau tidak efisien, maka implementasi kebijakan akan mengalami hambatan yang signifikan. Secara umum, birokrasi memiliki dua karakteristik utama yang dapat memengaruhi proses ini, yaitu kecenderungan terhadap prosedur dan sikap kerja yang bersifat rutin serta adanya fragmentasi tanggung jawab antar unit organisasi. Bahkan ketika sumber daya yang dibutuhkan telah tersedia, para pelaksana memahami tugas mereka, dan memiliki komitmen untuk melaksanakan kebijakan, hambatan tetap dapat muncul apabila struktur birokrasi tidak mampu mengelola dan mengkoordinasikan proses implementasi secara efektif.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa struktur Retribusi Daerah Kota Metro sudah jelas, karena merupakan program yang berasal dari pemerintah pusat dan kemudian ditetapkan oleh Wali Kota Metro melalui Peraturan Wali Kota Nomor 15 Tahun 2022 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro. Dalam hal ini, para pegawai berperan sebagai pelaksana kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Salah satu implementasi kebijakan tersebut adalah Peraturan Wali Kota Metro Nomor 30 Tahun 2018 tentang Pembayaran Pajak Secara Online, yang menjadi bagian dari tugas pokok dan fungsi pegawai. Namun, jumlah pegawai yang secara khusus menangani implementasi peraturan ini relatif sedikit, sehingga beban kerja menjadi cukup tinggi bagi staf yang ada.

Dengan demikian, struktur birokrasi merupakan sistem organisasi yang ditandai oleh pembagian tugas yang bersifat rutin dan terspesialisasi, dijalankan berdasarkan aturan serta prosedur formal yang ketat. Tugas-tugas tersebut diklasifikasikan ke dalam departemen-departemen fungsional yang spesifik, dengan kewenangan yang terpusat pada tingkat atas, rentang kendali yang terbatas, dan proses pengambilan keputusan yang mengikuti hierarki komando secara ketat. Akibatnya, seluruh alur kerja dan instruksi operasional bersumber dari otoritas tertinggi dalam struktur tersebut.

Aspek-Aspek Penghambat Implementasi kebijakan Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 Tentang Pembayaran Pajak Secara Online

Dalam mengkaji berbagai hambatan dalam implementasi Peraturan Walikota Metro No. 30 Tahun 2018 tentang Pembayaran Pajak Secara Online pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro, terdapat beberapa aspek yang menjadi penghambat dan perlu diperhatikan. Pertama, masih terdapat pegawai yang belum memahami secara menyeluruh isi dan tujuan dari kebijakan tersebut. Hal ini menyebabkan sebagian pegawai merasa bahwa tugas yang dijalankan tidak sesuai dengan tanggung jawab utama pegawai, yang berdampak pada menurunnya kedisiplinan, seperti keterlambatan masuk kerja dan pulang lebih awal tanpa alasan atau laporan yang jelas. Kedua, beban kerja yang padat dari pimpinan seringkali menimbulkan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dan kewenangan antarpegawai. Tidak jarang pegawai diberikan tugas yang bukan merupakan tugas pokok mereka, sehingga mengganggu efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan utama. Ketiga, pelaksanaan kebijakan ini juga masih terhambat oleh keterbatasan fasilitas kerja, terutama kurangnya dukungan sarana dan prasarana seperti jaringan internet yang memadai. Selain itu, masih banyak masyarakat yang belum mampu menggunakan layanan pembayaran pajak secara online akibat keterbatasan

kemampuan dan pengetahuan teknologi. Kondisi-kondisi tersebut menyebabkan implementasi kebijakan ini belum dapat berjalan secara efektif dan optimal.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi Peraturan Wali Kota Metro Nomor 30 Tahun 2018 tentang Pembayaran Pajak Secara Online oleh Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro telah mulai diterapkan. Pimpinan instansi telah melaksanakan kebijakan tersebut dengan menugaskan pegawai sesuai dengan latar belakang dan kompetensi masing-masing. Namun demikian, pelaksanaannya belum berjalan secara optimal. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia yang masih perlu ditingkatkan, serta adanya tambahan tugas di luar jam kerja yang membebani pegawai. Selain itu, terdapat beberapa faktor penghambat dalam pelaksanaan kebijakan ini, yaitu masih adanya pegawai yang belum sepenuhnya memahami isi peraturan tersebut, beban kerja yang padat dari pimpinan yang menyebabkan tumpang tindih tugas dan kewenangan, serta keterbatasan fasilitas penunjang seperti infrastruktur internet yang belum memadai. Di sisi lain, masih banyak masyarakat yang belum dapat memanfaatkan layanan pembayaran pajak online akibat keterbatasan pengetahuan dan kemampuan dalam menggunakan teknologi tersebut.

Daftar Pustaka

Adawiyah, R., Rahmawati, Y., & Eprianto, I. (2023). Pengaruh Sosialisasi Perpajakan, Sanksi Perpajakan, Pemahaman Peraturan Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Economina*, *2*(9), 2310–2321. https://doi.org/10.55681/economina.v2i9.812

Arikunto, S. (2017). *Metode Penelitian Metode Penelitian.Metode Penelitian Kualitatif*.

Barusman, A. R. P., Pranata, T. H., Agustina, M., Maulana, I., Oktaviannur, M., & Heldan, E. (2024). The Influence of Motivation, Work Environment and Work Professionalism on Employee Performance at the Office of The Regional Development Planning Agency of West Tulang Bawang Regency. *Journal of Administration, Policy and Service Integration*, *1*(1), 85–96. http://journal.ubl.ac.id/index.php/japsi

Ekawati, E., & Setiawati, B. (2020). Efektivitas Tingkat Penerimaan Pajak Sebelum Dan Sesudah Penggunaan Pajak Online Di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kabupaten Tabalong. *JAPB*, *3*(2), 921–935.

Hafsah, H., & Loka, R. F. (2021). Analisis Pengendalian Intern Penerimaan Pajak Bumi Dan Bangunan Pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan. *LIABILITIES (JURNAL PENDIDIKAN AKUNTANSI)*, *4*(1), 24–37. https://doi.org/10.30596/liabilities.v4i1.6724

Hariyanto, H. (2020). Hubungan Kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Berdasarkan Negara Kesatuan Republik Indonesia. *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum Dan Konstitusi*, *3*(2), 99–115. https://doi.org/10.24090/volksgeist.v3i2.4184

Hubalillah, H., Badaruddin, B., & Kusmanto, H. (2022). Analisis Kualitas Pelayanan Bus Samsat Keliling Unit Pelayanan Pendapatan Daerah Medan Selatan Badan Pengelolaan

Pajak Dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara. *PERSPEKTIF*, *11*(1), 372–384. https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i1.5662

Liswatin, L. (2022). Inovasi Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Konawe. *Sibatik Journal*, *1*(3), 83–96.

Malik, M., & Verawati, N. (2015). Compensation Policy Implementation Of Fuel Oil, In The District Konawe, Southeast Sulawesi Province (Study on Implementation of Direct Cash Assistance). *International Multidiciplinary Conference on Social Sciences (IMCoSS)*, *1*, 21.

Mansur, J. (2021). Implementasi Konsep Pelaksanaan Kebijakan dalam Publik. *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, *6*(2), 324. https://doi.org/10.30829/ajei.v6i2.7713

Maryam, N. S. (2016). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Politik Dan Komunikasi*, *VI*(1), 1–18.

Muliawaty, L., & Hendryawan, S. (2020). Peranan e-government dalam pelayanan publik (studi kasus: Mal pelayanan publik Kabupaten Sumedang). *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, *11*(2), 45–57.

Perdana, N., Sanjaya, H., Holawarno, I., Rudin, M., Purnomo, A., Wahyudi, A., & Suharyo, A. (2024). Implementation of Mayor's Regulation Number 27 of 2021 Concerning Talent Management of Civil Servants in the Government Bandar Lampung City. *Journal of Administration, Policy and Service Integration*, *1*(1), 24–36. http://journal.ubl.ac.id/index.php/japsi

Permatasari, I. A. (2020). Kebijakan Publik (Teori, Analisis, Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan). *TheJournalish: Social and Government*, *1*(1), 34–38. http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index

Rahmatullisa, S., Astuti, M., & Hidayat, H. (2024). Pelaksanaan Pelayanan Publik di Kantor Badan Pengelola Pajak Daerah Kayuagung Kabupaten Ogan Komering Ilir. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, *3*(3), 935–945.

Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. *Jurnal Publik*, *11*(1), 1–12. www.jurnal.uniga.ac.id

Setijaningrum, E. (2017). *Inovasi Kebijakan Pelayanan Publik: Best Practice di lndonesia*. Airlangga University Press (AUP).