

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu proses ilmiah yang dilakukan secara sistematis untuk menelaah dan mensintesis berbagai sumber ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Kajian pustaka bertujuan untuk membangun landasan konseptual dan teoretis penelitian dengan cara mengkaji konsep, teori, model, serta temuan umum yang berkembang dalam suatu bidang ilmu. Melalui kajian pustaka, peneliti memperoleh pemahaman komprehensif mengenai perkembangan pengetahuan, kerangka pemikiran yang digunakan oleh para ahli, serta posisi penelitian yang akan dilakukan dalam konteks keilmuan yang lebih luas. Dengan demikian, kajian pustaka berfungsi sebagai dasar teoritis yang mengarahkan fokus dan kerangka berpikir penelitian.

2.1.1 Kajian Peneliti Terdahulu

Studi tentang layanan publik dan digitalisasi sudah banyak dilaksanakan, tetapi masih menghasilkan beragam temuan. Nugroho (2020) menunjukkan bahwa digitalisasi layanan publik dapat meningkatkan efisiensi, tetapi tidak secara signifikan meningkatkan kepuasan publik. Hal ini mencerminkan adanya perbedaan antara inovasi teknologi dan pengalaman yang dialami oleh pengguna. Di sisi lain, Dwiyanto (2021) menegaskan bahwa reformasi birokrasi masih belum sepenuhnya efektif dalam menangani masalah klasik seperti lambatnya pelayanan dan minimnya responsivitas dari aparat.

Hasil ini mengindikasikan bahwa hanya merubah struktur saja tidak memadai tanpa adanya transformasi budaya organisasi. Sebaliknya, studi oleh Janssen dan van der Voort (2020) mengungkapkan bahwa tata kelola agil memiliki kemungkinan signifikan dalam meningkatkan performa organisasi publik. Namun, penelitian itu lebih banyak dilakukan dalam konteks negara maju dan masih sedikit mengkaji penerapannya di tingkat lokal di Indonesia. Apabila dibandingkan, ketiga studi tersebut menunjukkan tren bahwa inovasi (baik digitalisasi maupun reformasi) belum sepenuhnya dapat mengatasi masalah pelayanan publik. Hal ini disebabkan oleh minimnya integrasi antara elemen teknologi, organisasi, dan sumber daya manusia. Di samping itu, ada ketidakkonsistenan dalam hasil studi mengenai pengaruh digitalisasi terhadap kepuasan masyarakat, yang menunjukkan bahwa faktor kontekstual memegang peranan penting.

peneliti memilih tiga penelitian terdahulu yang disajikan sebagai acuan dalam menyusun skripsi, antara lain :

1. **Yanto et al. (2025)**

Penelitian **Yanto et al. (2025)** yang berjudul “Penerapan *Agile Governance* dalam Pelayanan Publik Berbasis *Smart City* di Kabupaten Gowa” memiliki persamaan dengan penelitian ini dalam hal penggunaan konsep *agile governance* sebagai landasan utama untuk menganalisis adaptasi pelayanan publik. Selain itu, pendekatan yang digunakan juga sama-sama kualitatif, sehingga keduanya

berupaya memahami fenomena pelayanan publik secara mendalam berdasarkan kondisi empiris. Namun demikian, perbedaan utama terletak pada konteks penelitian, di mana Yanto et al. lebih berfokus pada implementasi *agile governance* dalam sistem *Smart City* berbasis digital, sedangkan penelitian ini lebih menitikberatkan pada pelayanan langsung kepada wajib pajak di Samsat. Dengan demikian, penelitian ini lebih menggali interaksi antara petugas dan masyarakat dalam konteks pelayanan pajak kendaraan bermotor.

2. Rahmawati (2024)

Penelitian **Rahmawati (2024)** dengan judul “Implementasi Digitalisasi Pelayanan Publik dalam Meningkatkan Kualitas Layanan di Kantor Samsat Kota Surakarta” menunjukkan sejumlah kesamaan dengan penelitian ini, terutama dalam fokus pada pelayanan pajak kendaraan bermotor serta penggunaan metode kualitatif untuk memahami fenomena pelayanan secara mendalam. Penelitian tersebut juga menggarisbawahi peran digitalisasi sebagai inovasi dalam pelayanan publik. Akan tetapi, perbedaan terletak pada ruang lingkup kajian, di mana Rahmawati lebih berfokus pada digitalisasi pelayanan tanpa mengaitkannya dengan konsep *agile governance*. Sebaliknya, penelitian ini menggabungkan konsep *agile governance* dengan kualitas pelayanan serta adaptasi organisasi, sehingga mampu memberikan sudut pandang yang lebih menyeluruh dalam menganalisis dinamika pelayanan wajib pajak di Samsat.

3. Shabrina (2025)

Penelitian **Shabrina (2025)** dengan judul “Implementasi *Agile Governance* melalui Aplikasi SIAP-MPP dalam Pelayanan Publik di Pekanbaru” juga memiliki persamaan dengan penelitian ini, terutama dalam penggunaan konsep *agile governance* serta pendekatan kualitatif dalam menganalisis pelayanan publik. Kedua penelitian sama-sama menyoroti pentingnya adaptasi, responsivitas, dan inovasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Namun, perbedaannya terletak pada objek penelitian, di mana Shabrina berfokus pada Mall Pelayanan Publik (MPP) yang bersifat terpadu lintas sektor, sedangkan penelitian ini berfokus pada Samsat yang memiliki karakteristik pelayanan lebih spesifik, yaitu pelayanan pajak kendaraan bermotor. Selain itu, penelitian ini juga lebih menekankan pada hubungan antara *agile governance* dan kualitas pelayanan wajib pajak secara langsung.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori Yang digunakan	Pendekatan	Metode	Teknik Analisis
1	Yanto et al. (2025)	Penerapan <i>Agile Governance</i> dalam Pelayanan Publik Berbasis <i>Smart City</i> di Kabupaten Gowa	<i>Agile Governance</i> (Luna et al.)	Deskriptif	Kualitatif	analisis statistik deskriptif, uji korelasi, dan regresi linear sederhana
2	Rahmawati (2024)	Implementasi Digitalisasi Pelayanan Publik dalam Meningkatkan Kualitas Layanan	Teori Digitalisasi Pelayanan Publik (Mergel et al., 2019) dan Kualitas Pelayanan	Kualitatif	Studi kasus	Analisis data kualitatif model interaktif Miles & Huberman (meliputi: reduksi data, penyajian data,

		di Kantor Samsat Kota Surakarta	(Parasuraman et al., 1988 / SERVQUAL)			dan penarikan kesimpulan)
3	Shabrina (2025)	Implementasi <i>Agile Governance</i> melalui Aplikasi SIAP-MPP dalam Pelayanan Publik di Pekanbaru	<i>Agile Governance & Digital Government</i>	kuantitatif	survei	Analisis interaktif (Miles & Huberman

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2026

Menurut pandangan peneliti Berdasarkan hasil telaah penelitian terdahulu, ditemukan bahwa kajian mengenai *agile governance* dalam pelayanan publik telah banyak dilakukan, namun masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Penelitian Yanto et al. (2025) berfokus pada penerapan *agile governance* dalam pelayanan publik berbasis *Smart City* di Kabupaten Gowa, sedangkan Shabrina (2025) mengkaji implementasi *agile governance* pada Mall Pelayanan Publik (MPP) melalui aplikasi SIAP-MPP. Kedua penelitian tersebut menitikberatkan pada adaptasi organisasi dalam konteks pelayanan publik yang berbasis digital dan lintas sektor. Sementara itu, penelitian Rahmawati (2024) mengkaji digitalisasi pelayanan pada Samsat Kota Surakarta, tetapi belum mengaitkannya secara spesifik dengan konsep *agile governance* sebagai pendekatan tata kelola yang menekankan adaptabilitas, fleksibilitas, dan responsivitas organisasi. Dengan demikian, penelitian-penelitian sebelumnya belum secara khusus mengkaji penerapan *agile governance* dalam adaptasi pelayanan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua pada lingkungan Samsat yang memiliki karakteristik pelayanan administratif dan perpajakan daerah yang berbeda dengan sektor pelayanan publik lainnya.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengintegrasian konsep *agile governance* dengan adaptasi pelayanan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua di Samsat Rancaekek Kabupaten Bandung. Penelitian ini tidak hanya menyoroti aspek digitalisasi pelayanan, tetapi juga menganalisis bagaimana organisasi pelayanan publik mampu beradaptasi melalui responsivitas petugas, fleksibilitas proses pelayanan, kolaborasi antar instansi dalam sistem Samsat, serta inovasi pelayanan dalam memenuhi kebutuhan wajib pajak. Selain itu, penelitian ini menghadirkan konteks empiris yang berbeda karena berfokus pada pelayanan perpajakan daerah, khususnya Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) roda dua, yang masih relatif jarang dikaji dalam perspektif *agile governance*. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian *agile governance* pada sektor pelayanan perpajakan daerah serta memberikan kontribusi praktis bagi peningkatan kualitas pelayanan wajib pajak kendaraan bermotor di Samsat Rancaekek Kabupaten Bandung.

2.1.2 Pengertian Administrasi

Administrasi secara estimologis berasal dari Bahasa Inggris yaitu dari kata *Administration* yaitu *to administer* diartikan sebagai *to manage* (mengoleh) dan *to direct* (menggerakkan). Administrasi dalam arti sempit menurut **Ulbert** dalam **“Studi tentang Ilmu Administrasi” (2016:5)** menyatakan pengertian administrasi yaitu: “Merupakan penyusunan dan pencatatan data dan informasi secara sistematis dengan maksud untuk menyediakan keterangan serta mempermudah

memperoleh kembali secara keseluruhan dan di dalam hubungannya satu sama lain."

Herbert A. Simon (1999:3), mendefinisikan administrasi sebagai "kegiatan-kegiatan kelompok kerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama."

Pendapat Herbert A. Simon tersebut, administrasi dapat dipahami sebagai suatu kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama melalui kerja sama antarindividu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, administrasi tidak hanya berkaitan dengan kegiatan pencatatan atau pengelolaan dokumen, tetapi juga mencakup proses koordinasi dan kerja sama agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Leonard. D. White dalam Inu Kencana Syafie dkk. (1999), mendefinisikan administrasi adalah "Suatu proses yang umum ada pada usaha kelompok-kelompok, baik pemerintah maupun wisata, baik sipil maupun militer, baik dalam ukuran besar maupun kecil"

Pendapat menurut Leonard D. White, administrasi merupakan suatu proses yang dapat ditemukan dalam berbagai bentuk organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, serta organisasi yang berukuran besar maupun kecil. Hal ini menunjukkan bahwa administrasi memiliki peranan penting dalam mengatur berbagai kegiatan organisasi, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pencapaian tujuan, sehingga setiap kegiatan dapat berjalan secara terarah dan terkoordinasi.

Berbagai ahli telah memberikan definisi mengenai administrasi dengan sudut pandang yang berbeda, namun pada dasarnya memiliki substansi yang serupa. Administrasi umumnya dipahami sebagai suatu proses kerja sama yang melibatkan lebih dari satu individu untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan rasional. Dalam proses tersebut, kegiatan seperti pengelolaan informasi, pengambilan keputusan, hingga pelaksanaan tugas dilakukan secara terorganisir dan sistematis. Selain itu, administrasi juga tidak terlepas dari konteks organisasi, baik dalam lingkungan pemerintahan maupun non-pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa administrasi bersifat universal dan dapat diterapkan dalam berbagai bentuk organisasi dengan skala yang beragam. Di sisi lain, administrasi juga berkaitan erat dengan upaya memahami kebutuhan masyarakat serta bagaimana pemerintah atau organisasi dapat memenuhi kebutuhan tersebut melalui prosedur dan mekanisme yang tepat.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, peneliti berpendapat bahwa administrasi tidak hanya sekadar aktivitas pencatatan atau kegiatan teknis semata, melainkan merupakan suatu proses kolaboratif yang menekankan pada koordinasi, rasionalitas, serta efektivitas dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, administrasi menjadi fondasi penting dalam penyelenggaraan organisasi, khususnya dalam konteks pelayanan publik.

2.1.2.1 Pengertian Administrasi Publik

Administrasi Publik terdiri dari dua suku kata yaitu administrasi dan publik. Administrasi berasal dari Bahasa Yunani yang terdiri dari dua kata yaitu

ad yang artinya intensif dan *ministrare* yang artinya adalah melayani atau (*to serve*). Dengan demikian, administrasi adalah membantu atau melayani dengan intensif. Administrasi mengandung dua pengertian yaitu dalam arti sempit dan arti luas.

Administrasi dalam arti sempit didefinisikan sebagai kegiatan catat mencatat, tulis menulis, atau yang sering disebut dengan kegiatan tata usaha, sedangkan administrasi dalam pengertian luas adalah proses kerjasama secara rasional yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. **Siagian (2008)** memberi batasan administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih.

Menurut **Ibrahim (2007)** mengemukakan bahwa Administrasi Publik yaitu sebagai berikut : “Seluruh upaya penyelenggaraan pemerintah yang meliputi kegiatan manajemen pemerintah (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pembangunan) dengan sebuah mekanisme kerja serta dukungan sumber daya manusia”.

Maksudi dalam “**Dasar-Dasar Administrasi Publik**” (2017:226) memberikan definisi Administrasi Publik adalah: “Suatu keseluruhan proses kerjasama secara rasional yang dilakukan aparatur negara/pemerintah dimana sumber daya dan personel publik di organisir dan di koordinasi dalam rangka pelaksanaan kebijakan yang berkaitan dengan hal-hal tujuan negara dan penyelenggaraan berbagai kebutuhan publik.”

Dari definisi-definisi yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa administrasi publik memiliki arti secara sempit dan secara luas. Pengertian secara sempit administrasi publik yaitu kegiatan tata usaha seperti catat mencatat, sedangkan arti secara luas yaitu administrasi publik adalah suatu proses Kerjasama antar kelompok atau organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.3 Governance

Konsep *governance* menurut James N. Rosenau tidak lagi terbatas pada peran pemerintah semata, melainkan mencakup suatu sistem aturan yang melibatkan berbagai aktor, baik formal maupun informal. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran dalam praktik tata kelola dari pola hierarkis menuju pendekatan yang lebih partisipatif dan kolaboratif. Pandangan tersebut sejalan dengan R. A. W. Rhodes yang menekankan bahwa *governance* terbentuk melalui jaringan antarorganisasi yang saling bergantung satu sama lain, sehingga efektivitasnya sangat ditentukan oleh kemampuan aktor-aktor tersebut dalam membangun koordinasi dan kerja sama, khususnya dalam konteks pelayanan publik.

World Bank memandang *governance* sebagai cara kekuasaan digunakan dalam pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial. Perspektif ini menekankan bahwa tata kelola tidak hanya berkaitan dengan struktur dan aktor, tetapi juga kualitas penggunaan kekuasaan, termasuk transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas. Sementara itu, UNDP mendefinisikan *governance* sebagai pelaksanaan otoritas dalam ranah politik, ekonomi, dan administratif di berbagai tingkatan.

Dengan demikian, *governance* mencakup keseluruhan proses, mulai dari perumusan kebijakan hingga implementasi dan pengawasan. Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, *governance* dapat dipahami sebagai suatu sistem yang kompleks dan dinamis yang melibatkan interaksi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam pengelolaan sumber daya serta pengambilan keputusan guna mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip *good governance* menjadi penting agar proses tersebut berjalan secara efektif, adil, dan berkelanjutan (Rosenau, 1992; Rhodes, 1996; World Bank, 1992; UNDP, 1997).

2.1.3.1 Agile Governance

Agile Governance adalah metode pengelolaan yang menekankan pada kemampuan beradaptasi, kolaborasi, fleksibilitas, dan respons yang cepat terhadap perubahan (Luna et al., 2015). Konsep ini muncul sebagai jawaban atas keterbatasan model birokrasi konvensional yang sering kali kaku dan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan.

Janssen dan van der Voort (2020) berpendapat bahwa tata kelola yang gesit memungkinkan organisasi publik meningkatkan kecepatan dan efisiensi dalam menghadapi kompleksitas layanan publik masa kini. Kekuatan ide ini terletak pada kemampuannya beradaptasi terhadap perubahan. Namun, kekurangan yang ada adalah tidak tersedianya standar implementasi yang resmi, sehingga pelaksanaannya sangat tergantung pada konteks organisasi dan kemampuan sumber daya

Agile Governance dapat dipahami sebagai suatu kerangka tata kelola yang mengadopsi prinsip-prinsip kelincahan ke dalam proses pengambilan keputusan

organisasi guna meningkatkan kemampuan adaptasi, responsivitas, serta penciptaan nilai. Pendekatan ini menekankan pentingnya fleksibilitas, kolaborasi antar pemangku kepentingan, serta kesiapan organisasi dalam merespons perubahan secara cepat dan tepat. Dengan demikian, *agile governance* tidak hanya berorientasi pada efisiensi proses, tetapi juga pada keberlanjutan nilai yang dihasilkan melalui sistem tata kelola yang bersifat adaptif dan iteratif (Luna et al., 2015).

Agile governance tidak berdiri sebagai konsep tunggal, melainkan merupakan hasil integrasi dari berbagai perspektif teori yang saling melengkapi. Oleh karena itu, kajian ini menggunakan beberapa teori utama sebagai dasar analisis, yaitu Teori *Agile* sebagai fondasi fleksibilitas dan responsivitas, Teori Tata Kelola yang menekankan akuntabilitas dan transparansi, Teori Manajemen Perubahan yang menjelaskan proses transformasi organisasi, Teori Kompleksitas yang melihat organisasi sebagai sistem dinamis, serta Teori Berbasis Nilai yang menegaskan pentingnya penciptaan nilai bagi pemangku kepentingan. Kelima teori tersebut menjadi kerangka konseptual dalam memahami penerapan *agile governance* dalam konteks pelayanan publik.

- 1) Teori *Agile* (*Agile Manifesto*) menjadi dasar filosofis *agile governance* dengan menekankan pentingnya interaksi, kolaborasi, dan respons terhadap perubahan dibandingkan prosedur yang kaku, sehingga mendorong tata kelola yang fleksibel dan berorientasi nilai (Beck et al., 2001)

- 2) Teori Tata Kelola (*Governance Theory*) menjelaskan mekanisme dan struktur pengambilan keputusan organisasi yang akuntabel dan transparan, serta berperan dalam menjaga keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas dalam *agile governance* (Rhodes, 1996).
- 3) Teori Manajemen Perubahan menekankan pentingnya pengelolaan perubahan secara sistematis, yang dalam *agile governance* diterapkan melalui pendekatan bertahap dan berkelanjutan (Kotter, 1996).
- 4) Teori Kompleksitas memandang organisasi sebagai sistem dinamis yang tidak sepenuhnya dapat diprediksi, sehingga memerlukan pendekatan adaptif dan eksperimental dalam *agile governance* (Stacey, 1995).
- 5) Teori Berbasis Nilai menegaskan bahwa aktivitas organisasi harus berorientasi pada penciptaan nilai bagi stakeholder, yang diintegrasikan dalam setiap kebijakan dan keputusan strategis *agile governance* (Copeland et al., 2000).

Integrasi kelima teori tersebut tidak hanya membentuk kerangka konseptual, tetapi juga menjadi dasar dalam memahami bagaimana proses agile governance dijalankan secara nyata dalam organisasi. Oleh karena itu, pada bagian selanjutnya akan dibahas lebih lanjut mengenai proses *agile governance* sebagai bentuk implementasi dari prinsip-prinsip teoritis tersebut dalam praktik penyelenggaraan pelayanan publik.

2.1.3.2 Proses *Agile Governance*

Pelayanan publik, terutama pada pelayanan wajib pajak di Samsat Rancaekek Kabupaten Bandung, penerapan *agile governance* dapat dipahami sebagai suatu proses yang adaptif, memungkinkan organisasi pelayanan untuk dengan cepat, fleksibel, dan berkelanjutan merespons perubahan kebutuhan masyarakat. Langkah pertama dalam proses ini adalah mengidentifikasi kebutuhan dan masalah pelayanan yang dirasakan oleh wajib pajak, seperti antrian yang lama, prosedur yang rumit, dan hambatan dalam menggunakan layanan digital. Tahap ini sangat krusial karena merupakan landasan dalam menetapkan arah peningkatan pelayanan yang lebih responsif serta fokus pada kebutuhan masyarakat. Selanjutnya, organisasi melakukan perencanaan adaptif yang bersifat luwes dan tidak kaku, di mana berbagai inovasi layanan mulai dirancang, seperti penyederhanaan prosedur, pengembangan sistem digital, serta penyesuaian mekanisme layanan. Rencana ini tidak bersifat tetap, tetapi dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi di lapangan. Langkah selanjutnya adalah pelaksanaan inovasi dalam pelayanan yang dilakukan secara bertahap, dengan fokus pada peningkatan mutu layanan melalui pemanfaatan teknologi serta peningkatan keterampilan aparatur pelayanan.

Pelaksanaannya, *agile governance* juga menekankan pentingnya kerja sama dan koordinasi antara semua pihak yang terlibat, seperti petugas Samsat, kepolisian, Jasa Raharja, serta masyarakat yang menggunakan layanan. Kerja sama ini bertujuan untuk menghadirkan layanan yang terpadu dan dapat

memenuhi kebutuhan masyarakat dengan lebih efisien. Setelah pelaksanaan selesai, langkah berikutnya adalah penilaian melalui tanggapan dari masyarakat maupun pengamatan langsung terhadap proses layanan. Penilaian ini menjadi landasan untuk mengevaluasi keefektifan inovasi yang telah diimplementasikan.

Akhirnya, hasil dari evaluasi tersebut dimanfaatkan untuk melakukan penyesuaian dan perbaikan yang berkelanjutan. Proses ini bersifat melingkar, di mana setiap modifikasi yang dilakukan akan dievaluasi kembali dan disempurnakan sesuai kebutuhan. Dengan demikian, pengelolaan *agile governance* dalam layanan wajib pajak di Samsat Rancaekek tidak hanya dimaknai sebagai konsep, melainkan sebagai proses dinamis yang terus berubah dalam usaha meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih responsif, efektif, dan berfokus pada masyarakat.

2.1.3.3 Prinsip-Prinsip *Agile Governance*

Prinsip-prinsip *agile governance* merupakan landasan normatif yang mengarahkan organisasi dalam menerapkan tata kelola yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada nilai di tengah dinamika perubahan lingkungan. Konsep ini berakar dari *Agile Manifesto* yang dikemukakan oleh (Beck et al., 2001) sebagai berikut:

1. *Adaptability* (Adaptabilitas)

Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri secara cepat terhadap perubahan lingkungan. Dalam perspektif *Agile*, fleksibilitas merupakan nilai utama

yang memungkinkan organisasi merespons perubahan tanpa terjebak pada prosedur yang kaku (Beck et al., 2001). Hal ini diperkuat oleh pandangan Ralph D. Stacey yang menekankan bahwa organisasi merupakan sistem kompleks yang memerlukan kemampuan adaptasi tinggi untuk menghadapi ketidakpastian (Stacey, 1995).

Berikut beberapa indikator dari prinsip *Adaptability* (adaptabilitas):

- a) Fleksibilitas dalam menyesuaikan kebijakan dan prosedur pelayanan.
- b) Kemampuan mengadopsi inovasi (misalnya digitalisasi layanan).
- c) Kecepatan organisasi dalam merespons perubahan regulasi.
- d) Kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan sistem kerja.
- e) Kemampuan menyesuaikan layanan dengan kondisi situasional masyarakat.

2) ***Responsiveness*** (Responsivitas)

Kemampuan organisasi dalam memberikan respon yang cepat, tepat, dan relevan terhadap kebutuhan masyarakat. konteks pelayanan publik, kecepatan dan ketepatan respons menjadi indikator utama kualitas layanan. Prinsip ini sejalan dengan nilai *Agile* yang mengutamakan respons terhadap perubahan dibandingkan mengikuti rencana yang kaku (Beck et al., 2001). Selain itu, John P. Kotter menekankan bahwa organisasi yang mampu mengelola perubahan secara efektif adalah organisasi yang responsif terhadap dinamika lingkungan (Kotter, 1996).

Berikut beberapa indikator dari prinsip *Responsiveness* (responsivitas):

- a) Kecepatan pelayanan kepada wajib pajak.
- b) Ketepatan solusi terhadap permasalahan pelayanan.
- c) Kejelasan informasi yang diberikan kepada masyarakat .
- d) Kemampuan menangani keluhan atau pengaduan.

- e) Konsistensi dalam memberikan pelayanan yang responsif.

3) *Collaboration* (Kolaborasi)

Kemampuan organisasi dalam membangun kerja sama yang efektif antar aktor. Kolaborasi merupakan prinsip penting dalam *agile governance* karena penyelenggaraan pelayanan publik tidak dapat dilakukan secara individual, melainkan membutuhkan sinergi antar berbagai aktor. *Agile Manifesto* menekankan pentingnya interaksi dan kolaborasi sebagai kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi (Beck et al., 2001). Dalam konteks tata kelola, R. A. W. Rhodes menjelaskan bahwa *governance* modern melibatkan jaringan aktor yang saling berinteraksi, sehingga kolaborasi menjadi elemen utama dalam proses pengambilan keputusan (Rhodes, 1996). Berikut beberapa indikator dari prinsip *collaboration* (kolaborasi):

- a) Koordinasi antar instansi dalam pelayanan (Samsat, Kepolisian, Jasa Raharja).
- b) Komunikasi internal antar petugas pelayanan.
- c) Keterlibatan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan.
- d) Sinergi dalam pelaksanaan program pelayanan.
- e) Kemudahan alur kerja lintas lembaga.

4) *Customer-Centric Approach* (Berorientasi pada Pengguna/Masyarakat)

Fokus organisasi pada kebutuhan dan kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Pendekatan yang berorientasi pada pengguna menempatkan masyarakat sebagai pusat dari seluruh proses pelayanan. Dalam *agile governance*, keberhasilan tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap prosedur, tetapi dari

sejauh mana layanan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Prinsip ini sejalan dengan teori berbasis nilai yang dikemukakan oleh Tom Copeland dkk., yang menekankan bahwa organisasi harus menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan (Copeland et al., 2000).

Berikut beberapa indikator dari prinsip *Customer Centric Approach* (berorientasi pada pengguna layanan):

- a) Kemudahan akses layanan (*online/offline*).
- b) Kesesuaian layanan dengan kebutuhan masyarakat.
- c) Tingkat kepuasan wajib pajak.
- d) Transparansi informasi pelayanan.
- e) Kenyamanan dan kejelasan prosedur pelayanan.

5) *Inovation* (inovasi)

Penggunaan teknologi serta pengembangan layanan secara berkesinambungan. Inovasi dalam *agile governance* merujuk pada kemampuan organisasi untuk menciptakan, mengadopsi, dan mengembangkan ide, metode, maupun teknologi baru dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik. Inovasi tidak hanya terbatas pada penggunaan teknologi digital, tetapi juga mencakup pembaruan dalam proses kerja, kebijakan, serta pendekatan pelayanan. Dalam perspektif *Agile*, inovasi merupakan bagian dari proses iteratif yang mendorong organisasi untuk terus bereksperimen dan belajar dari pengalaman (Beck et al., 2001).

Berikut beberapa indikator dari prinsip *Customer Centric Approach* (berorientasi pada pengguna layanan):

- a) Adanya pengembangan layanan baru (misalnya e-Samsat, layanan digital).
- b) Pemanfaatan teknologi dalam pelayanan publik.
- c) Kemampuan organisasi menciptakan solusi baru terhadap permasalahan.
- d) Dukungan organisasi terhadap ide dan kreativitas pegawai.
- e) Penerapan inovasi secara berkelanjutan dalam pelayanan.

f) *Flexibility* (fleksibilitas)

Mempermudah prosedur agar birokrasi tidak terlalu kaku. kerja sama, yaitu sinergi antara institusi seperti Samsat, Kepolisian, dan Jasa Raharja dalam pelaksanaan layanan. Fleksibilitas dalam *agile governance* menunjukkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan kebijakan, prosedur, dan mekanisme kerja secara cepat sesuai dengan perubahan situasi dan kebutuhan masyarakat. Fleksibilitas menjadi elemen penting dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan kompleks, di mana organisasi tidak dapat bergantung pada aturan yang kaku. Berikut beberapa indikator dari prinsip *Flexibility* (fleksibilitas):

- a) Kemudahan dalam menyesuaikan prosedur pelayanan.
- b) Keluwesan dalam pengambilan Keputusan.
- c) Penyesuaian layanan sesuai kondisi masyarakat.
- d) Kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan kebijakan.
- e) Tidak kaku dalam penerapan aturan pelayanan.

2.1.3.4 Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan proses terstruktur yang melibatkan serangkaian tahapan untuk mentransformasikan organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan (Kotter, 1996). Kotter mengemukakan delapan langkah perubahan yang dimulai dari menciptakan rasa urgensi (*sense of urgency*), membangun koalisi yang kuat, hingga mengintegrasikan perubahan ke dalam

budaya organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dan keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam mendukung keberhasilan perubahan. Berikut beberapa indikator dari prinsip Manajemen Perubahan:

1) *Unfreezing* (Pencairan/Kesiapan Perubahan)

Tahap awal yang menekankan pada upaya organisasi dalam mempersiapkan diri sebelum perubahan dilakukan. Pada tahap ini, organisasi berusaha mengurangi resistensi dengan membangun kesadaran akan pentingnya perubahan serta menciptakan kesiapan psikologis dan struktural. Berikut beberapa indikator dari prinsip *unfreezing* (Pencairan/Kesiapan Perubahan):

- a) Adanya kesadaran akan kebutuhan perubahan
- b) Komunikasi yang jelas mengenai tujuan perubahan
- c) Dukungan pimpinan terhadap perubahan
- d) Kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan
- e) Minimnya resistensi awal dari anggota organisasi

3. *Changing* (Perubahan/Implementasi)

Tahap inti yang berfokus pada proses pelaksanaan perubahan dalam organisasi, baik dalam aspek struktur, sistem, maupun perilaku kerja. Organisasi mulai menerapkan strategi dan kebijakan baru yang telah direncanakan. Proses perubahan membutuhkan koordinasi, komunikasi, serta kemampuan adaptasi dari seluruh elemen organisasi agar perubahan dapat berjalan efektif. Berikut beberapa indikator dari *Changing* (Perubahan/Implementasi):

- a) Implementasi kebijakan atau sistem baru
- b) Perubahan pola kerja dan prosedur pelayanan

- c) Keterlibatan pegawai dalam proses perubahan
- d) Kemampuan organisasi dalam mengatasi hambatan perubahan
- e) Konsistensi dalam pelaksanaan perubahan

4. *Refreezing* (Pembekuan/Stabilisasi)

Tahap akhir yang bertujuan untuk menstabilkan perubahan agar menjadi bagian dari budaya dan sistem organisasi. Setelah perubahan diterapkan, organisasi perlu memastikan bahwa perubahan tersebut dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Hal ini dilakukan melalui penguatan kebijakan, pembiasaan perilaku baru, serta evaluasi berkelanjutan agar perubahan tidak kembali ke kondisi sebelumnya. Berikut beberapa indikator dari *Refreezing* (pembekuan/stabilitas)

- a) Integrasi perubahan dalam sistem organisasi
- b) Konsistensi penerapan kebijakan baru
- c) Evaluasi dan monitoring terhadap perubahan
- d) Penguatan budaya kerja baru
- e) Keberlanjutan hasil perubahan

5. *Leadership and Change Direction* (Kepemimpinan dalam Perubahan)

Dimensi yang menekankan peran penting pemimpin dalam mengarahkan dan mengawal proses perubahan. Keberhasilan perubahan sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang mampu menciptakan visi perubahan, membangun koalisi, serta menggerakkan organisasi menuju tujuan yang diinginkan. Pemimpin berperan sebagai agen perubahan yang memberikan arah dan motivasi.

Berikut beberapa indikator dari *Leadership and Change Direction* (Kepemimpinan dalam Perubahan)

- a) Kejelasan visi perubahan
- b) Peran aktif pimpinan dalam perubahan
- c) Kemampuan memotivasi pegawai
- d) Koordinasi antar unit kerja
- e) Konsistensi arah kebijakan perubahan

6. *Continuous Learning* (Pembelajaran Berkelanjutan)

Dimensi yang menekankan pentingnya pembelajaran organisasi dalam mendukung keberhasilan perubahan. Perubahan yang efektif memerlukan organisasi yang mampu belajar dari pengalaman dan terus beradaptasi. Konsep ini sejalan dengan gagasan organisasi pembelajar yang menekankan pentingnya inovasi, refleksi, dan peningkatan kapasitas secara berkelanjutan.

Berikut beberapa indikator dari *Continuous Learning* (Pembelajaran Berkelanjutan)

- a) Evaluasi berkelanjutan terhadap perubahan
- b) Kemampuan organisasi dalam berinovasi
- c) Adaptasi terhadap umpan balik
- d) Pengembangan kompetensi SDM
- e) Penerapan pembelajaran dalam kebijakan

2.1.3.5 Teori Kompleksitas

Teori kompleksitas merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk memahami organisasi sebagai sistem yang dinamis, adaptif, dan penuh ketidakpastian. Teori ini muncul sebagai kritik terhadap pendekatan manajemen tradisional yang cenderung linier dan deterministic. Menurut Stacey, 1995 organisasi dipandang sebagai sistem kompleks yang terdiri dari berbagai elemen yang saling berinteraksi secara dinamis, sehingga menghasilkan pola perilaku yang tidak selalu dapat diprediksi. Dalam perspektif ini, perubahan tidak selalu

bersifat terencana secara linear, melainkan sering kali muncul dari interaksi antar aktor dalam organisasi, maka dijelaskan beberapa elemen sebagai berikut:

1) *Dynamic Interaction* (Interaksi Dinamis)

Menunjukkan bahwa organisasi terdiri dari berbagai elemen yang saling berinteraksi secara terus-menerus. Interaksi antar individu, unit kerja, dan stakeholder menciptakan dinamika yang memengaruhi jalannya organisasi. Perubahan dalam satu bagian akan berdampak pada bagian lainnya, sehingga organisasi harus mampu mengelola hubungan tersebut secara efektif. Berikut beberapa indikator dari *Dynamic Interaction* (Interaksi Dinamis):

- a) Intensitas komunikasi antar unit kerja
- b) Koordinasi antar aktor organisasi
- c) Keterkaitan antar proses kerja
- d) Pengaruh perubahan satu unit terhadap unit lain
- e) Pola hubungan antar *stakeholder*

7. *Uncertainty* (Ketidakpastian)

Menggambarkan kondisi organisasi yang tidak sepenuhnya dapat diprediksi. Organisasi menghadapi berbagai perubahan yang tidak pasti, baik dari faktor internal maupun eksternal. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki kemampuan untuk menghadapi ketidakpastian melalui fleksibilitas dan kesiapan adaptasi. Berikut beberapa indikator dari *Uncertainty* (Ketidakpastian)

- a) Ketidakpastian dalam kebijakan atau regulasi
- b) Perubahan kebutuhan masyarakat
- c) Dinamika lingkungan organisasi
- d) Kemampuan organisasi menghadapi perubahan tak terduga

- e) Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan

8. *Adaptation* (Adaptasi)

Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Adaptasi merupakan respon organisasi terhadap dinamika yang terjadi. Organisasi yang adaptif mampu menyesuaikan strategi, kebijakan, dan proses kerja sesuai dengan perubahan situasi. Berikut beberapa indikator dari *Adaptation* (Adaptasi)

- a) Penyesuaian kebijakan terhadap kondisi baru
- b) Kemampuan inovasi dalam pelayanan
- c) Respons terhadap perubahan lingkungan
- d) Fleksibilitas dalam prosedur kerja
- e) Kesiapan organisasi dalam perubahan

4. *Emergence* (Kemunculan Pola Baru)

Fenomena munculnya pola, struktur, atau inovasi baru yang tidak direncanakan secara langsung. Perubahan sering kali menghasilkan inovasi atau pola baru sebagai hasil interaksi antar elemen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi harus terbuka terhadap eksperimen dan pembelajaran.

Berikut beberapa indikator dari *Emergence* (Kemunculan Pola Baru) sering kali menghasilkan inovasi atau pola baru :

- a) Munculnya inovasi layanan baru
- b) Perubahan pola kerja secara alami
- c) Inisiatif dari individu/kelompok
- d) Eksperimen dalam pelayanan
- e) Kemampuan organisasi menangkap peluang baru

5. *Self-Organization* (Pengorganisasian Mandiri)

Kemampuan organisasi atau individu dalam mengatur diri tanpa kontrol yang sepenuhnya terpusat. Organisasi tidak selalu bergantung pada struktur hierarkis, tetapi juga mampu berkembang melalui inisiatif dan koordinasi antar aktor secara mandiri. Hal ini mendukung fleksibilitas dan kecepatan dalam pengambilan keputusan.

Berikut beberapa indikator dari *Self-Organization* (Pengorganisasian Mandiri)

- a) Inisiatif pegawai dalam menyelesaikan masalah
- b) Desentralisasi pengambilan keputusan
- c) Kemandirian unit kerja
- d) Fleksibilitas struktur organisasi
- e) Kecepatan dalam merespons situasi

2.1.3.6 Public Value

Teori *public value* merupakan pendekatan yang menekankan bahwa keberhasilan organisasi publik tidak hanya diukur dari efisiensi administratif, tetapi juga dari sejauh mana organisasi tersebut mampu menciptakan nilai bagi masyarakat. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap paradigma administrasi publik tradisional yang lebih berorientasi pada prosedur dan *output*, dengan menggeser fokus pada hasil yang dirasakan langsung oleh publik.

Menurut Mark H. Moore, *public value* diartikan sebagai nilai yang dihasilkan oleh organisasi publik melalui layanan, kebijakan, dan tindakan yang memberikan manfaat nyata bagi masyarakat (Moore, 1995). Moore menekankan bahwa organisasi publik harus mampu menciptakan nilai yang tidak hanya efisien secara internal, tetapi juga relevan dan berdampak bagi kepentingan publik.

Dalam kerangka ini, keberhasilan sektor publik diukur dari tingkat kepuasan masyarakat, kepercayaan publik, serta legitimasi terhadap institusi pemerintah. Dimensi teori public value sebagai berikut:

1) *Public Service Outcomes* (Hasil Layanan Publik)

Menunjukkan sejauh mana layanan yang diberikan mampu menghasilkan manfaat nyata bagi masyarakat. Nilai publik tercipta ketika layanan yang diberikan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif dan memberikan dampak positif terhadap kualitas hidup. Berikut beberapa indikator dari *Public Service Outcomes* (Hasil Layanan Publik)

- a) Kualitas hasil pelayanan
- b) Manfaat layanan bagi masyarakat
- c) Efektivitas program pelayanan
- d) Peningkatan kesejahteraan masyarakat
- e) Kepuasan pengguna layanan

2) *Legitimacy and Trust* (Legitimasi dan Kepercayaan Publik)

Menggambarkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi publik. Organisasi publik harus mampu membangun kepercayaan melalui transparansi, akuntabilitas, dan integritas dalam penyelenggaraan layanan.

Berikut beberapa indikator dari *Legitimacy and Trust* (Legitimasi dan Kepercayaan Publik)

- a) Tingkat kepercayaan masyarakat
- b) Transparansi pelayanan
- c) Akuntabilitas kinerja

- d) Integritas petugas pelayanan
- e) Persepsi publik terhadap institusi

3) *Equity and Fairness* (Keadilan dan Kesetaraan)

Menekankan pentingnya keadilan dalam distribusi layanan publik. Layanan publik harus dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa diskriminasi, sehingga menciptakan kesetaraan dalam pelayanan.

Berikut beberapa indikator dari *Equity and Fairness* (Keadilan dan Kesetaraan)

- a) Akses layanan yang merata
- b) Tidak adanya diskriminasi pelayanan
- c) Keadilan dalam pemberian layanan
- d) Kesempatan yang sama bagi masyarakat
- e) Inklusivitas pelayanan

4) *Efficiency and Effectiveness* (Efisiensi dan Efektivitas)

Menunjukkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil yang maksimal. Organisasi publik harus mampu memberikan layanan dengan biaya dan waktu yang efisien tanpa mengurangi kualitas pelayanan. Berikut beberapa indikator dari *Efficiency and Effectiveness* (Efisiensi dan Efektivitas)

- a) Kecepatan pelayanan
- b) Penggunaan sumber daya yang optimal
- c) Ketepatan proses pelayanan
- d) Minimnya pemborosan
- e) Kualitas hasil pelayanan

5) *Co-Creation* (Kolaborasi dalam Penciptaan Nilai)

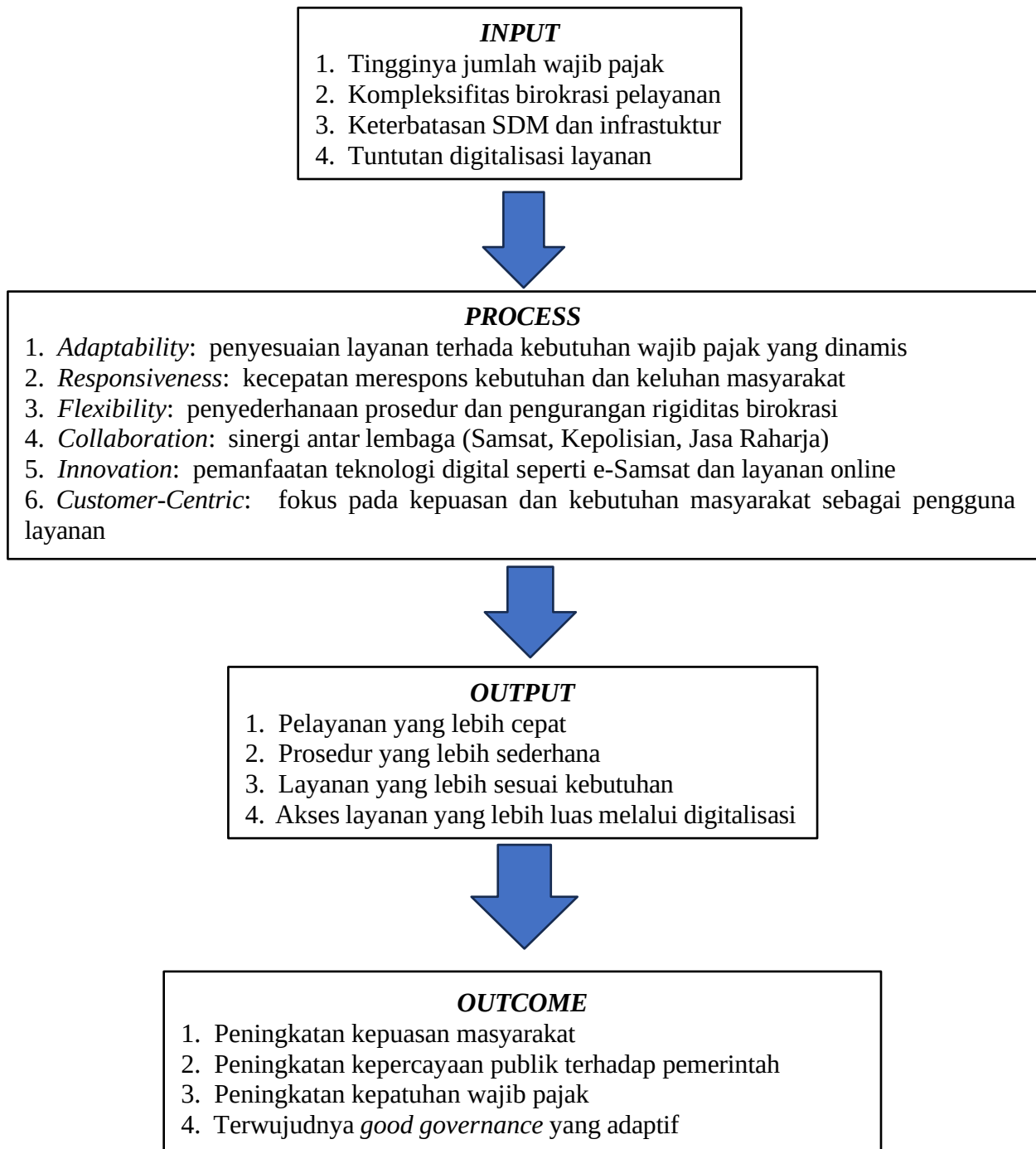
Menunjukkan keterlibatan berbagai pihak dalam menciptakan nilai publik. Nilai public tidak hanya dihasilkan oleh pemerintah, tetapi juga melalui partisipasi masyarakat dan stakeholder lainnya.

Berikut beberapa indikator dari *Co-Creation* (Kolaborasi dalam Penciptaan Nilai)

- a) Partisipasi masyarakat dalam pelayanan
- b) Keterlibatan stakeholder
- c) Kolaborasi antar lembaga
- d) Respons terhadap aspirasi masyarakat
- e) Sinergi dalam penyelenggaraan layanan

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini menjelaskan bahwa berbagai permasalahan pelayanan publik, seperti tingginya jumlah wajib pajak, kompleksitas birokrasi, keterbatasan SDM dan infrastruktur, serta tuntutan digitalisasi (*input*), mendorong perlunya penerapan *agile governance* dalam proses pelayanan. Pendekatan ini diwujudkan melalui dimensi *adaptability*, *responsiveness*, *flexibility*, *collaboration*, *innovation*, dan *customer-centric approach* yang berfokus pada penyesuaian layanan, kecepatan respons, penyederhanaan prosedur, sinergi antar lembaga, pemanfaatan teknologi digital, serta orientasi pada kebutuhan masyarakat (*process*). Implementasi tersebut menghasilkan pelayanan yang lebih cepat, sederhana, tepat sasaran, dan mudah diakses secara digital (*output*), yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan dan kepercayaan masyarakat, kepatuhan wajib pajak, serta terwujudnya tata kelola pemerintahan yang adaptif (*outcome*).



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.3 Proposisi

Penelitian ini merumuskan proposisi bahwa keberhasilan penerapan *agile governance* dalam penyesuaian layanan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua di Samsat Rancaekek Kabupaten Bandung ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan dimensi *adaptability responsiveness, flexibility, collaboration, innovation*, dan *customer-centric approach*. Optimalisasi dimensi-dimensi tersebut akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan, yang ditandai dengan layanan yang lebih cepat, mudah, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Meskipun demikian, implementasi *agile governance* tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti keterbatasan SDM, adanya resistensi terhadap perubahan, kendala pada infrastruktur teknologi, serta lemahnya koordinasi antar lembaga. Dengan demikian, diperlukan strategi yang mencakup penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan teknologi digital, peningkatan koordinasi lintas sektor, serta penyederhanaan prosedur pelayanan guna mendukung implementasi *agile governance* yang efektif dan berkelanjutan.