

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelayanan publik di bidang perpajakan daerah, khususnya pajak kendaraan bermotor, merupakan instrumen penting dalam meningkatkan pendapatan daerah sekaligus mendorong kepatuhan masyarakat terhadap kewajiban perpajakan. Keberhasilan pelayanan publik di tingkat daerah tidak hanya diukur dari pencapaian target penerimaan, tetapi juga dari kualitas interaksi antara petugas layanan dan masyarakat. Dalam konteks ini, pelayanan yang cepat, transparan dan responsif menjadi faktor utama dalam membangun kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Valarie A. Zeithaml et al., 2018).

Salah satu lembaga yang berperan penting dalam pelayanan pajak kendaraan bermotor adalah Samsat, yaitu sistem administrasi yang menyatukan berbagai prosedur ke dalam satu tempat. Samsat bertindak sebagai pusat layanan yang memberikan bantuan kepada wajib pajak, seperti pembayaran pajak, pengesahan STNK, serta urusan administrasi kendaraan lainnya. Samsat bukan hanya sekadar lembaga administratif, tetapi juga menjadi wajah langsung dari kualitas pelayanan pemerintah di mata masyarakat (Sinambela, 2016).

Di Kabupaten Bandung, khususnya di Samsat Rancaekek, pelayanan pajak kendaraan bermotor sedang mengalami perubahan yang cukup rumit. Jumlah kendaraan bermotor semakin banyak setiap tahun, sehingga jumlah wajib pajak

yang harus dilayani juga meningkat drastis. Menurut data dari Badan Pendapatan Daerah Jawa Barat, jumlah kendaraan bermotor di Jawa Barat telah mencapai lebih dari 20 juta unit pada tahun 2024, yang menunjukkan adanya peningkatan signifikan setiap tahunnya (Bapenda Jabar, 2024).

Penambahan jumlah orang yang wajib membayar pajak berpengaruh langsung terhadap beban kerja di Samsat, termasuk kemungkinan adanya antrean yang sangat panjang, keterbatasan tenaga pegawai, serta kesulitan dalam prosedur birokrasi yang masih dirasakan oleh masyarakat. Kondisi ini sering membuat wajib pajak mengeluh karena proses pelayanan terlalu lama dan administrasi kurang efisien (Dwiyanto, 2021). Selain itu, layanan publik di masa kini semakin sulit karena ada permintaan untuk mengadopsi transformasi digital.

Pemerintah harus bisa menggabungkan teknologi ke dalam layanan publik agar proses lebih cepat dan hasilnya lebih baik. Namun, di lapangan, penerapan digitalisasi dalam sektor pelayanan pajak masih mengalami berbagai hambatan, seperti rendahnya kemampuan masyarakat dalam menggunakan teknologi dan kurangnya persiapan fasilitas teknologi (Mergel et al., 2019). Modernisasi pelayanan di samsat rancaekek telah dilakukan melalui berbagai inovasi , seperti penerapan e-Samsat dan pembayaran secara online. Namun, dalam kerangka *agile governance*, khususnya pada dimensi *responsiveness* dan *adaptability*, implementasi inovasi tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh kemampuan masyarakat dalam mengakses layanan digital. Fenomena ini terlihat dari adanya ketimpangan antara perkembangan teknologi dengan Tingkat pemanfaatannya oleh

wajib pajak, menunjukan bahwa adaptasi pelayanan masihn belum maksimal (Nugroho, R. 2020)

Di sisi lain, ditinjau dari dimensi *collaboration* dalam *agile governance* mencakup bukan hanya koordinasi antar unit organisasi, tetapi juga melibatkan keterlibatan masyarakat aktif , sektor swasta, dan aktor lain ekosistem *governance* berbasis digital dan adaptif. Temuan ini memnunjukan bahwa prinsip *collaboration* merupakan faktor utama dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan teknologi dan dinamika kebutuhan masyarakat (Hermawati, 2025, hlm.6)

Customer centric approach mengacu pada orientasi manajemen yang menjadikan kebutuhan, preferensi, dan pengalaman pengguna (masyarakat atau pelanggan layanan) sebagai fokus utama dalam perancangan, pelaksanaan, dan penilaian kebijakan serta layanan publik. Pendekatan ini menyoroti signifikansi pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan pengguna serta respon yang cepat dan fleksibel terhadap perubahan harapan mereka.

Agile Governance, pendekatan yang berfokus pada pelanggan (*Customer Centrich*) direalisasikan melalui partisipasi aktif pengguna dalam pengembangan layanan, pemanfaatan umpan balik secara terus-menerus, serta implementasi inovasi yang berlandaskan kebutuhan nyata masyarakat. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang mengimplementasikan pendekatan ini cenderung lebih efektif dalam meningkatkan mutu layanan dan kepuasan pengguna karena keputusan

yang diambil berdasarkan data pengalaman pengguna (user experience) secara langsung (Mergel et al.,2020,hlm.5)

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah memberikan kewenangan kepada pemerintah provinsi untuk memungut Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Melalui ketentuan tersebut, pemerintah daerah berkewajiban menyelenggarakan sistem pelayanan perpajakan yang efektif guna mendukung optimalisasi penerimaan daerah. Dalam konteks pelayanan PKB, keberadaan Samsat menjadi instrumen penting dalam pelaksanaan pemungutan pajak kendaraan bermotor. Seiring perkembangan teknologi dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik, diperlukan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan fleksibel. Oleh karena itu, konsep *agile governance* menjadi relevan untuk menganalisis bagaimana Samsat Rancaekek melakukan penyesuaian kebijakan, proses pelayanan, dan inovasi pelayanan guna meningkatkan kemudahan serta kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua sesuai amanat regulasi yang berlaku (UU No. 28 Tahun 2009).

Tuntutan terhadap pelayanan publik semakin berkembang seiring dengan perubahan kebutuhan masyarakat, perkembangan teknologi informasi, serta meningkatnya harapan terhadap pelayanan pemerintah yang cepat dan mudah. Masyarakat tidak lagi hanya menilai pelayanan berdasarkan terselesaikan atau tidaknya suatu urusan administratif, tetapi juga berdasarkan pengalaman selama memperoleh

pelayanan, seperti kemudahan prosedur, kejelasan informasi, kecepatan proses, kemampuan petugas memberikan solusi, serta tersedianya pilihan pelayanan yang sesuai dengan kondisi pengguna. Perubahan tersebut mendorong organisasi publik untuk tidak hanya menjalankan prosedur yang telah ditetapkan, tetapi juga mampu menyesuaikan tata kelola pelayanan ketika lingkungan dan kebutuhan masyarakat mengalami perubahan. Kondisi tersebut menjadi semakin penting dalam pelayanan perpajakan daerah. Pajak daerah merupakan salah satu sumber penerimaan daerah yang mempunyai peran dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk memungut pajak dan retribusi daerah sekaligus melakukan penguatan dan restrukturisasi sumber penerimaan daerah. Undang-undang tersebut juga menekankan pengelolaan hubungan keuangan yang lebih efektif dan efisien serta mendorong pemerintah daerah meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Salah satu pajak daerah yang bersentuhan langsung dengan masyarakat adalah Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Dalam ketentuan perpajakan daerah, objek PKB berkaitan dengan kepemilikan dan/atau penguasaan kendaraan bermotor, sedangkan wajib PKB merupakan orang pribadi atau badan yang memiliki kendaraan bermotor. Ketentuan tersebut diperjelas dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2025 tentang Dasar Pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, dan Pajak Alat Berat. Dalam konteks penelitian ini, perhatian

diarahkan secara khusus pada kendaraan bermotor roda dua. Pemilihan kendaraan roda dua sebagai fokus penelitian memiliki relevansi empiris karena kendaraan roda dua merupakan bagian yang besar dalam pelayanan PKB di Jawa Barat. Hal tersebut terlihat dari data Bapenda Provinsi Jawa Barat pada pelaksanaan program pemutihan pajak kendaraan bermotor tahun 2025. Hingga pertengahan Mei 2025, sebanyak 1.701.288 kendaraan telah mengikuti program tersebut, yang terdiri atas 1.405.807 kendaraan roda dua dan 295.481 kendaraan roda empat. Dengan demikian, sekitar 82,6 persen kendaraan yang memanfaatkan program tersebut merupakan kendaraan roda dua.

Besarnya jumlah kendaraan roda dua tersebut menunjukkan bahwa pelayanan terhadap wajib pajak kendaraan roda dua merupakan bagian penting dari pelayanan PKB. Banyaknya pengguna kendaraan roda dua juga berarti bahwa organisasi penyelenggara pelayanan harus mampu memberikan pelayanan kepada kelompok masyarakat dengan karakteristik, tingkat pemahaman, kebutuhan, dan kemampuan penggunaan teknologi yang beragam. Oleh karena itu, pelayanan wajib pajak kendaraan roda dua tidak cukup dipahami hanya sebagai proses penerimaan pembayaran pajak, tetapi juga sebagai proses interaksi antara organisasi publik dan masyarakat yang membutuhkan pelayanan administratif.

Pelayanan PKB dilaksanakan melalui Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat), yang melibatkan beberapa unsur dalam penyelenggaraan administrasi kendaraan bermotor. Karakteristik Samsat yang melibatkan lebih dari satu instansi menyebabkan pelayanan membutuhkan koordinasi, pembagian tugas, pertukaran

informasi, dan penyesuaian proses ketika terjadi perubahan kebijakan. Kondisi tersebut menjadi semakin penting karena penyelenggaraan Samsat juga mengalami perubahan regulasi. Peraturan Presiden Nomor 4 Tahun 2025 mengubah Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap Kendaraan Bermotor. Perubahan tersebut dilakukan antara lain untuk mengakomodasi penyesuaian pajak daerah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 serta menyempurnakan proses bisnis penyelenggaraan Samsat. Perubahan regulasi tersebut memperlihatkan bahwa pelayanan Samsat berada dalam lingkungan yang dinamis. Organisasi tidak hanya dituntut menjalankan aturan, tetapi juga harus menerjemahkan perubahan kebijakan menjadi prosedur pelayanan yang dapat dipahami oleh petugas dan masyarakat. Perubahan tersebut menjadi semakin kompleks ketika dikombinasikan dengan perkembangan teknologi dan munculnya berbagai kanal pelayanan baru. Dengan demikian, kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi menjadi bagian penting dalam mempertahankan kualitas pelayanan.

Transformasi pelayanan PKB di Jawa Barat juga terlihat melalui pengembangan layanan digital. Bapenda Jawa Barat mengembangkan Samsat *Mobile* Jawa Barat (Sambara) sebagai salah satu inovasi untuk memudahkan masyarakat melakukan pembayaran PKB tahunan. Data Bapenda menunjukkan bahwa Sambara digunakan oleh 210.824 kendaraan pada 2018, meningkat menjadi 573.242 kendaraan pada 2019, 655.447 kendaraan pada 2020, dan 666.249 kendaraan pada 2021. Sampai September 2022, penggunaannya telah mencapai lebih dari setengah juta kendaraan

dengan nilai PKB sekitar Rp510 miliar. Bapenda juga menjelaskan bahwa pembayaran langsung tetap disediakan melalui Samsat induk, gerai, dan Samsat Keliling. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi memberikan alternatif baru bagi wajib pajak untuk melakukan pembayaran PKB. Namun, keberadaan layanan digital tidak berarti seluruh masyarakat memiliki kemampuan yang sama dalam menggunakannya. Sebagian masyarakat dapat menerima teknologi dengan cepat, sedangkan sebagian lainnya masih membutuhkan pelayanan langsung. Oleh sebab itu, digitalisasi pelayanan justru menuntut organisasi untuk semakin adaptif dalam menentukan kombinasi antara pelayanan digital dan pelayanan tatap muka.

Persoalan tersebut relevan dengan pelayanan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua di Samsat Rancaekek Kabupaten Bandung. Samsat Rancaekek merupakan unit pelayanan yang berhadapan langsung dengan masyarakat dalam penyelenggaraan administrasi perpajakan daerah. Berdasarkan Rencana Strategis Bapenda Provinsi Jawa Barat Tahun 2025–2029, P3DW Kabupaten Bandung I Rancaekek memiliki baseline Indeks Kepuasan Masyarakat sebesar 92,87 poin pada tahun 2024. Dokumen tersebut menetapkan target IKM sebesar 90,25 pada 2026, 90,50 pada 2027, 90,75 pada 2028, 91,00 pada 2029, dan 91,25 pada 2030. Capaian IKM sebesar 92,87 tersebut memperlihatkan bahwa secara umum pelayanan P3DW Kabupaten Bandung I Rancaekek memperoleh penilaian yang positif. Oleh karena itu, penelitian ini tidak berangkat dari anggapan bahwa pelayanan Samsat Rancaekek buruk atau gagal. Justru sebaliknya, terdapat berbagai indikator yang menunjukkan bahwa pelayanan telah berjalan dengan baik. Namun, tingginya tingkat kepuasan secara agregat tidak secara

otomatis menjelaskan bagaimana organisasi menyesuaikan pelayanan terhadap perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan wajib pajak kendaraan roda dua yang beragam. Di sinilah pentingnya melihat proses adaptasi pelayanan secara lebih mendalam.

Penelitian terdahulu mengenai wajib pajak kendaraan bermotor roda dua di Samsat Rancaekek yang dilakukan Feriyanto dan Sunandar juga memberikan konteks penting. Penelitian tersebut menggunakan pengguna kendaraan bermotor roda dua di wilayah Samsat Rancaekek sebagai unit analisis dan menemukan bahwa kepatuhan wajib pajak kendaraan roda dua berkaitan dengan kelengkapan persyaratan pajak dan ketepatan melakukan pembayaran. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa tingkat kepatuhan wajib pajak kendaraan roda dua di Samsat Rancaekek tergolong tinggi. Temuan penelitian terdahulu tersebut penting karena memperlihatkan bahwa kendaraan roda dua memang memiliki karakteristik khusus dalam konteks pelayanan Samsat Rancaekek. Namun, fokus penelitian tersebut adalah kepatuhan wajib pajak, bukan bagaimana organisasi mengelola dan menyesuaikan pelayanan ketika terjadi perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan perubahan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, penelitian mengenai kepatuhan roda dua belum secara langsung menjelaskan bagaimana proses adaptasi tata kelola pelayanan berlangsung. Penelitian lain yang dilakukan Fajriyanti, Kusumadewi, dan Wahyu pada P3DW Kabupaten Bandung I Rancaekek membahas efektivitas sistem pemungutan PKB melalui E-Samsat. Penelitian tersebut menemukan bahwa E-Samsat telah berjalan cukup baik dan membantu masyarakat melakukan pembayaran secara lebih cepat. Namun, penelitian

tersebut juga menemukan bahwa aspek adaptasi masih menghadapi beberapa kendala, antara lain keterbatasan sarana dan prasarana, kendala akses aplikasi, serta keterbatasan tenaga pelayanan. Temuan tersebut menjadi relevan dengan kondisi pelayanan saat ini karena menunjukkan bahwa digitalisasi bukan hanya persoalan menyediakan aplikasi, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan sistem, sumber daya manusia, sarana pendukung, dan kemampuan masyarakat dalam menggunakan layanan. Akan tetapi, penelitian tersebut berfokus pada efektivitas E-Samsat, sedangkan penelitian ini berfokus lebih luas pada *Agile Governance* dalam adaptasi pelayanan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya melihat apakah layanan digital efektif, tetapi bagaimana keseluruhan tata kelola pelayanan beradaptasi terhadap perubahan.

Fenomena tersebut semakin terlihat melalui hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti dengan Kepala Tim Penerimaan dan Penagihan Pajak, petugas pelayanan operasional, dan dua masyarakat sebagai pengguna pelayanan. Keempat kelompok informan tersebut memberikan perspektif yang berbeda tetapi saling melengkapi mengenai proses adaptasi pelayanan di Samsat Rancaekek.

Dari perspektif Kepala Tim Penerimaan dan Penagihan Pajak, setiap terjadi perubahan kebijakan dari pemerintah pusat maupun pemerintah provinsi, Samsat terlebih dahulu melakukan koordinasi internal. Petugas diberikan arahan agar informasi yang diberikan kepada masyarakat seragam, kemudian sosialisasi dilakukan melalui media informasi yang tersedia. Namun, informan juga menjelaskan bahwa pada awal penerapan kebijakan baru masih terdapat masyarakat yang belum

memahami aturan sehingga petugas harus memberikan penjelasan secara lebih rinci. Temuan tersebut menunjukkan bahwa Samsat Rancaekek telah memiliki mekanisme adaptasi terhadap perubahan kebijakan. Namun, terdapat perbedaan kecepatan adaptasi antara organisasi dan masyarakat. Organisasi dapat melakukan koordinasi dan memberikan arahan kepada petugas dalam waktu relatif cepat, sedangkan sebagian masyarakat masih memerlukan penjelasan tambahan untuk memahami perubahan. Dengan demikian, adaptasi pelayanan tidak hanya menyangkut kemampuan organisasi menerima perubahan, tetapi juga kemampuan organisasi membantu masyarakat memahami perubahan tersebut.

Adaptability juga terlihat dari perubahan mekanisme pelayanan. Kepala Tim menjelaskan bahwa perubahan yang cukup terasa adalah digitalisasi pelayanan. Masyarakat kini memiliki lebih banyak pilihan pelayanan, tidak hanya datang langsung ke kantor Samsat, tetapi juga menggunakan Samsat Keliling dan aplikasi pembayaran pajak. Selain itu, alur pelayanan terus diperbaiki agar lebih sederhana dan waktu tunggu masyarakat dapat dikurangi.

Dari sisi petugas pelayanan operasional, perubahan prosedur juga dirasakan terutama pada alur pelayanan dan penyampaian informasi. Petugas menyampaikan bahwa proses pelayanan sekarang lebih tertata sehingga masyarakat lebih mudah mengikuti tahapan pelayanan. Ketika terdapat sistem atau prosedur baru, petugas terlebih dahulu mempelajari perubahan tersebut dan kemudian menerapkannya agar pelayanan tetap berjalan dan tidak menghambat masyarakat. Kedua temuan tersebut menunjukkan adanya kemampuan organisasi dan petugas dalam menyesuaikan diri

terhadap perubahan. Namun, kondisi tersebut sekaligus menunjukkan bahwa adaptasi harus berlangsung secara berkelanjutan karena perubahan prosedur dan sistem harus diterjemahkan ke dalam pelayanan yang dapat dipahami masyarakat. Dengan kata lain, adaptasi tidak berhenti ketika aturan baru diterapkan, tetapi berlanjut pada proses sosialisasi, pendampingan, evaluasi, dan perbaikan.

Dimensi berikutnya adalah *responsiveness*. Pelayanan wajib pajak kendaraan roda dua membutuhkan daya tanggap karena masyarakat datang dengan tingkat pemahaman dan kebutuhan yang berbeda. Ada masyarakat yang telah memahami prosedur pembayaran, tetapi ada pula yang membutuhkan penjelasan mengenai persyaratan, tahapan pelayanan, atau penggunaan layanan tertentu.

Kepala Tim menjelaskan bahwa Samsat berusaha melihat kebutuhan masyarakat dari kondisi di lapangan, termasuk memberikan prioritas kepada lansia, ibu hamil, dan penyandang disabilitas. Petugas juga diarahkan memberikan pelayanan yang ramah, cepat, dan sesuai prosedur karena kepuasan masyarakat menjadi salah satu perhatian utama. Kecepatan pelayanan juga diupayakan melalui pembagian tugas yang jelas pada setiap loket dan pemanfaatan sistem digital. Namun, Kepala Tim menegaskan bahwa kecepatan pelayanan juga dipengaruhi oleh kelengkapan persyaratan yang dibawa masyarakat. Apabila dokumen belum lengkap, proses pelayanan dapat menjadi lebih lama. Hal tersebut menunjukkan bahwa responsivitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan petugas. Terdapat hubungan antara kesiapan organisasi dan kesiapan wajib pajak. Petugas dapat memberikan pelayanan secara cepat, tetapi proses tetap dapat terhambat ketika wajib pajak belum memenuhi

persyaratan. Kondisi tersebut menjadi penting bagi pelayanan kendaraan roda dua karena wajib pajak membutuhkan informasi yang jelas agar dapat mempersiapkan dokumen sebelum memperoleh pelayanan. Responsivitas juga terlihat dalam mekanisme penanganan keluhan. Kepala Tim menjelaskan bahwa ketika masyarakat menyampaikan keluhan, petugas diminta mendengarkan permasalahan terlebih dahulu, memahami penyebabnya, kemudian memberikan penjelasan atau solusi sesuai ketentuan. Jika diperlukan, permasalahan diteruskan kepada atasan untuk ditindaklanjuti agar tidak mengganggu pelayanan.

Petugas pelayanan operasional juga menjelaskan bahwa ketika masyarakat mengalami kesulitan dalam pembayaran pajak, petugas memberikan penjelasan dengan bahasa yang dapat dimengerti dan tetap mengacu pada aturan yang berlaku. Petugas menilai pelayanan sudah berjalan cepat selama persyaratan yang dibutuhkan telah lengkap. Temuan tersebut menunjukkan bahwa responsivitas telah menjadi bagian dari praktik pelayanan di Samsat Rancaekek. Akan tetapi, adanya kebutuhan masyarakat terhadap penjelasan langsung memperlihatkan bahwa kecepatan tidak dapat dipisahkan dari kemampuan organisasi menyediakan informasi yang mudah dipahami. Pelayanan yang cepat tetapi tidak dipahami masyarakat berpotensi menimbulkan kesulitan pada tahap berikutnya.

Flexibility atau fleksibilitas terlihat dari kemampuan Samsat menyediakan beberapa alternatif pelayanan. Kepala Tim menjelaskan bahwa masyarakat dapat memilih pelayanan langsung di kantor Samsat, Samsat Keliling, *Drive Thru*, maupun pembayaran melalui aplikasi digital. Pilihan tersebut memungkinkan masyarakat

menyesuaikan layanan dengan kebutuhan masing-masing. Fleksibilitas juga dibutuhkan ketika terjadi peningkatan jumlah wajib pajak. Pada kondisi antrean meningkat, pembagian tugas petugas dapat disesuaikan dan alur pelayanan dapat diatur kembali agar antrean tidak terlalu panjang. Prioritas tetap diberikan kepada kelompok masyarakat yang membutuhkan pelayanan khusus.

Bagi wajib pajak kendaraan roda dua, keberadaan berbagai kanal tersebut memberikan alternatif dalam memilih pelayanan. Wajib pajak tidak selalu harus datang ke kantor utama apabila kebutuhannya dapat diselesaikan melalui kanal lain. Namun, fleksibilitas juga menimbulkan tantangan baru, yaitu bagaimana memastikan masyarakat mengetahui pilihan tersebut dan mampu menentukan layanan yang sesuai.

Kondisi tersebut berkaitan dengan *innovation* atau inovasi pelayanan. Inovasi di Samsat Rancaekek terlihat melalui pemanfaatan pembayaran pajak secara digital, Samsat Keliling, dan pengembangan pelayanan yang lebih terintegrasi. Kepala Tim menjelaskan bahwa inovasi tersebut membantu mengurangi kepadatan di kantor dan memberikan pilihan kepada masyarakat dalam melakukan pembayaran pajak kendaraan.

Pada tingkat Jawa Barat, perkembangan Sambara juga memperlihatkan bahwa digitalisasi telah menjadi bagian penting dari transformasi pelayanan PKB. Pemanfaatan Sambara meningkat secara signifikan sejak 2018 hingga 2021, dan Bapenda terus membuka berbagai kanal pembayaran melalui gerai, *fintech*, PPOB, dan BUMDes. Bapenda juga menyatakan bahwa pelayanan langsung tetap disediakan

melalui Samsat induk, gerai, dan Samsat Keliling. Namun, inovasi tidak selalu berarti bahwa pelayanan konvensional dapat langsung ditinggalkan. Kepala Tim menjelaskan bahwa teknologi telah menjadi bagian penting dalam pelayanan, tetapi masih terdapat masyarakat yang belum terbiasa dengan layanan digital. Oleh sebab itu, pelayanan tatap muka tetap diperlukan. Kondisi ini menunjukkan bahwa inovasi pelayanan harus berjalan berdampingan dengan kemampuan organisasi memahami kondisi pengguna. Temuan tersebut juga memperlihatkan adanya sisi positif dan sisi yang perlu diperhatikan. Digitalisasi memberikan kemudahan dan memperluas pilihan pelayanan, tetapi keberhasilannya tetap bergantung pada kesiapan teknologi, petugas, dan masyarakat. Dengan demikian, inovasi pelayanan tidak cukup dinilai dari keberadaan aplikasi atau kanal digital, tetapi dari sejauh mana inovasi tersebut dapat digunakan dan memberikan manfaat bagi wajib pajak kendaraan roda dua.

Aspek berikutnya adalah *collaboration* atau kolaborasi. Pelayanan Samsat melibatkan beberapa aktor dan instansi dengan kewenangan yang berbeda. Oleh karena itu, keberhasilan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh satu unit, tetapi juga oleh kemampuan aktor-aktor tersebut bekerja secara terkoordinasi. Dalam wawancara, Kepala Tim menjelaskan bahwa koordinasi dilakukan untuk memastikan pembagian tugas dan informasi pelayanan dapat berjalan dengan baik. Komunikasi internal diperlukan terutama ketika terjadi perubahan kebijakan atau sistem. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pelayanan Samsat membutuhkan koordinasi yang berkelanjutan karena perubahan pada satu bagian dapat memengaruhi proses pelayanan pada bagian lainnya.

Dari perspektif petugas, koordinasi juga menjadi bagian dari pelaksanaan pelayanan. Petugas harus memahami perubahan prosedur dan menyampaikan informasi yang sama kepada masyarakat. Dengan demikian, kolaborasi bukan hanya hubungan formal antarinstansi, tetapi juga koordinasi sehari-hari antara petugas yang terlibat dalam rangkaian pelayanan. Namun, keberhasilan koordinasi internal belum tentu sepenuhnya sama dengan pengalaman masyarakat. Bagi masyarakat, proses pelayanan dapat tetap terlihat terbagi berdasarkan fungsi atau loket meskipun antarpetugas telah melakukan koordinasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa integrasi pelayanan dapat dilihat dari dua sisi: integrasi menurut organisasi dan integrasi yang dirasakan oleh pengguna.

Customer centric, yaitu orientasi kepada wajib pajak sebagai pengguna pelayanan. Pendekatan ini menjadi penting karena tujuan akhir dari berbagai perubahan pelayanan bukan hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga memastikan bahwa pelayanan benar-benar memberikan manfaat kepada masyarakat.

Kepala Tim menjelaskan bahwa Samsat memperhatikan kebutuhan masyarakat melalui evaluasi, masukan masyarakat, serta perkembangan teknologi. Pelayanan diarahkan agar semakin mudah diakses dan cepat, tetapi tetap sesuai dengan ketentuan. Dari sisi masyarakat, pengalaman pelayanan menunjukkan penilaian yang relatif positif. Wajib pajak menilai pelayanan cukup cepat, tidak terlalu berbelit-belit, dan petugas memberikan penjelasan yang dapat membantu ketika terdapat kesulitan. Namun, masyarakat juga memberikan masukan agar informasi mengenai alur dan

proses pembayaran dibuat lebih jelas, terutama bagi masyarakat yang belum memahami prosedur.

Temuan tersebut menjadi penting jika dikaitkan dengan IKM P3DW Kabupaten Bandung I Rancaekek sebesar 92,87. Nilai tersebut menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi secara agregat. Akan tetapi, wawancara memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai pengalaman pengguna. Artinya, kepuasan masyarakat yang tinggi tidak berarti seluruh kebutuhan pelayanan telah berhenti berkembang. Masih terdapat ruang untuk memperjelas informasi, meningkatkan kemudahan pemahaman, dan memastikan bahwa berbagai kanal pelayanan dapat digunakan oleh kelompok masyarakat yang berbeda.

Jika keenam dimensi tersebut dilihat secara keseluruhan, terlihat bahwa Samsat Rancaekek telah melakukan berbagai upaya yang mengarah pada tata kelola pelayanan yang adaptif. Pada aspek adaptability, organisasi melakukan koordinasi dan pengarahan ketika terjadi perubahan kebijakan. Pada aspek responsiveness, petugas memberikan pelayanan cepat, ramah, dan menangani keluhan. Pada aspek flexibility, Samsat menyediakan berbagai alternatif kanal pelayanan. Pada aspek innovation, digitalisasi dan pembaruan pelayanan terus dilakukan. Pada aspek collaboration, koordinasi antarpetugas dan antaraktor diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan. Sementara pada aspek customer centric, kebutuhan, kenyamanan, keluhan, dan kepuasan masyarakat menjadi pertimbangan dalam evaluasi pelayanan. Temuan wawancara Anda mendukung keseluruhan gambaran tersebut. Namun, keenam dimensi tersebut juga memperlihatkan bahwa proses adaptasi belum dapat dipahami

hanya dari keberadaan inovasi atau perubahan pelayanan. Terdapat beberapa ketegangan empiris yang justru membuat penelitian ini penting. Organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, tetapi sebagian masyarakat masih membutuhkan penjelasan. Petugas mampu memberikan pelayanan cepat, tetapi kecepatan tetap dipengaruhi kelengkapan dokumen wajib pajak. Berbagai kanal pelayanan telah tersedia, tetapi tidak semua masyarakat memiliki kemampuan yang sama dalam memanfaatkan layanan digital. Inovasi digital memberikan kemudahan, tetapi pelayanan tatap muka tetap dibutuhkan. Koordinasi telah dilakukan, tetapi pengalaman pengguna terhadap proses pelayanan dapat tetap terlihat terbagi. Kepuasan masyarakat tinggi, tetapi kebutuhan terhadap informasi yang lebih jelas masih muncul.

Dengan demikian, persoalan penelitian bukan menunjukkan bahwa Samsat Rancaekek gagal memberikan pelayanan. Sebaliknya, data menunjukkan bahwa terdapat banyak aspek pelayanan yang telah berjalan positif. Persoalannya adalah bagaimana organisasi mempertahankan capaian tersebut sekaligus terus menyesuaikan pelayanan terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua.

Kondisi tersebut sesuai dengan gagasan *Agile Governance*. Luna et al. menjelaskan *Agile Governance* sebagai bidang yang berkembang dari kebutuhan organisasi untuk memiliki tata kelola yang efektif dan responsif dalam lingkungan yang berubah. Kajian mereka menunjukkan bahwa *Agile Governance* merupakan bidang yang relatif baru, luas, dan multidisipliner serta masih membutuhkan pengembangan penelitian lebih lanjut. Dalam konteks penelitian ini, *Agile Governance* digunakan

sebagai perspektif untuk memahami bagaimana Samsat Rancaekek menghadapi perubahan pelayanan dan kebutuhan wajib pajak kendaraan roda dua. Enam dimensi yang digunakan dalam penelitian ini *adaptability*, *responsiveness*, *flexibility*, *innovation*, *collaboration*, dan *customer centric* menjadi kerangka untuk membaca fenomena pelayanan yang ditemukan di lapangan. Keenam dimensi tersebut memungkinkan penelitian melihat adaptasi bukan hanya dari sisi internal organisasi, tetapi juga dari hubungan antara organisasi, petugas, teknologi, dan wajib pajak.

Dimensi *adaptability* digunakan untuk melihat kemampuan Samsat menyesuaikan pelayanan terhadap perubahan kebijakan dan sistem. Fenomena wawancara menunjukkan bahwa perubahan kebijakan ditindaklanjuti melalui koordinasi internal, pengarahan petugas, sosialisasi, dan penerapan perubahan dalam pelayanan. Akan tetapi, sebagian masyarakat masih membutuhkan penjelasan tambahan.

Dimensi *responsiveness* digunakan untuk melihat kemampuan Samsat merespons kebutuhan, pertanyaan, dan keluhan wajib pajak. Praktik pelayanan menunjukkan bahwa petugas memberikan penjelasan, menangani keluhan, dan memberikan prioritas kepada kelompok tertentu. Namun, efektivitas respons juga berkaitan dengan kesiapan wajib pajak memenuhi persyaratan.

Dimensi *flexibility* digunakan untuk melihat kemampuan Samsat menyediakan pilihan pelayanan dan menyesuaikan proses ketika terjadi perubahan situasi. Keberadaan pelayanan langsung, Samsat Keliling, *Drive Thru*, dan layanan

digital menunjukkan adanya pilihan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.

Dimensi *innovation* digunakan untuk melihat bagaimana teknologi dan pembaruan pelayanan dimanfaatkan untuk meningkatkan kemudahan dan efisiensi. Digitalisasi pelayanan di Jawa Barat dan penerapan layanan digital di Rancaekek menunjukkan adanya proses inovasi. Namun, tetap dipertahankannya pelayanan langsung menunjukkan bahwa inovasi perlu disesuaikan dengan kondisi pengguna.

Dimensi *collaboration* digunakan untuk melihat bagaimana koordinasi antaraktor dan antarpetugas mendukung pelayanan. Hal tersebut penting karena Samsat merupakan pelayanan yang melibatkan beberapa aktor dengan kewenangan berbeda. Kemampuan koordinasi menjadi semakin penting ketika terjadi perubahan kebijakan dan sistem.

Dimensi *customer centric* digunakan untuk melihat sejauh mana kebutuhan dan pengalaman wajib pajak menjadi dasar dalam penyelenggaraan dan evaluasi pelayanan. Tingginya IKM P3DW Rancaekek menunjukkan penilaian masyarakat yang positif, sementara wawancara menunjukkan adanya kebutuhan untuk mempertahankan kualitas pelayanan sekaligus memperjelas informasi kepada masyarakat.

Keterkaitan keenam dimensi tersebut menunjukkan bahwa adaptasi pelayanan merupakan proses yang lebih kompleks daripada sekadar digitalisasi. Organisasi harus mampu menyesuaikan kebijakan, petugas harus mampu memahami perubahan, masyarakat harus memperoleh informasi yang memadai, teknologi harus memberikan

kemudahan, berbagai aktor harus berkoordinasi, dan seluruh proses harus kembali diarahkan kepada kebutuhan wajib pajak. Hal tersebut menjadi semakin relevan karena penelitian terdahulu mengenai roda dua di Samsat Rancaekek lebih menekankan kepatuhan wajib pajak, sedangkan penelitian mengenai E-Samsat lebih menekankan efektivitas sistem pemungutan pajak secara *online*. Penelitian ini mengambil posisi yang berbeda dengan memusatkan perhatian pada proses adaptasi tata kelola pelayanan. Dengan demikian, penelitian tidak hanya mempertanyakan apakah wajib pajak patuh atau apakah layanan digital efektif, tetapi bagaimana organisasi publik mengelola perubahan pelayanan agar tetap sesuai dengan kebutuhan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua. Dengan demikian, terdapat ruang penelitian yang penting untuk dikaji. Samsat Rancaekek telah memiliki berbagai capaian pelayanan dan inovasi, tetapi perubahan tersebut berlangsung dalam lingkungan yang terus berkembang. Perubahan kebijakan membutuhkan penyesuaian organisasi, perkembangan teknologi membutuhkan perubahan pola pelayanan, sedangkan keberagaman wajib pajak membutuhkan pelayanan yang fleksibel dan responsif. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk tidak hanya mampu berubah, tetapi juga mampu belajar dari pengalaman pengguna dan melakukan penyesuaian secara berkelanjutan.

Penelitian ini juga penting karena data yang tersedia secara umum seperti IKM memberikan gambaran agregat mengenai kualitas pelayanan, sedangkan wawancara memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai proses adaptasi yang terjadi di lapangan. Dengan menggabungkan perspektif Kepala Tim Penerimaan dan Penagihan

Pajak, petugas pelayanan operasional, serta wajib pajak, penelitian dapat melihat perbedaan antara bagaimana organisasi memandang proses adaptasi dan bagaimana perubahan tersebut dirasakan oleh pengguna pelayanan.

Konteks wajib pajak kendaraan bermotor roda dua, pendekatan tersebut menjadi penting karena kelompok pengguna ini memiliki kebutuhan yang tidak selalu sama. Sebagian masyarakat mungkin memilih layanan digital karena lebih praktis, sementara sebagian lainnya membutuhkan pelayanan langsung. Sebagian wajib pajak dapat memahami prosedur secara mandiri, sementara sebagian lainnya membutuhkan penjelasan petugas. Dengan kondisi tersebut, tata kelola pelayanan yang adaptif tidak dapat hanya berorientasi pada satu model pelayanan. Oleh karena itu, *Agile Governance* menjadi perspektif yang relevan untuk memahami bagaimana Samsat Rancaekek mempertahankan pelayanan yang telah dinilai positif sekaligus melakukan penyesuaian terhadap perubahan. *Agile Governance* dalam penelitian ini tidak diposisikan sebagai klaim bahwa Samsat Rancaekek telah sepenuhnya menerapkan tata kelola *agile*, tetapi sebagai perspektif analitis untuk melihat sejauh mana praktik pelayanan menunjukkan kemampuan adaptasi, daya tanggap, fleksibilitas, inovasi, kolaborasi, dan orientasi kepada wajib pajak.

Berdasarkan keseluruhan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa pelayanan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua di Samsat Rancaekek telah mengalami berbagai perubahan menuju pelayanan yang lebih mudah, cepat, dan beragam. Perubahan tersebut terlihat dari digitalisasi, penyediaan alternatif pelayanan, penyederhanaan alur, peningkatan koordinasi, penanganan keluhan, serta evaluasi

terhadap kebutuhan masyarakat. Namun, proses tersebut juga memperlihatkan dinamika berupa perbedaan kemampuan masyarakat dalam memahami layanan digital, kebutuhan informasi yang lebih jelas, pengaruh kelengkapan persyaratan terhadap kecepatan pelayanan, serta kebutuhan mempertahankan pelayanan langsung bagi masyarakat tertentu. Dengan demikian, penelitian ini tidak diarahkan untuk mencari kelemahan pelayanan semata, tetapi untuk memahami bagaimana Samsat Rancaekek beradaptasi sebagai organisasi publik dalam menghadapi perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, serta keragaman kebutuhan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses adaptasi tersebut melalui enam dimensi *agile governance*, yaitu *adaptability*, *responsiveness*, *flexibility*, *innovation*, *collaboration*, dan *customer centric*.

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian *agile governance* dalam administrasi publik, khususnya pada pelayanan perpajakan daerah yang memiliki karakteristik multiaktor dan berhadapan langsung dengan masyarakat. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Samsat Rancaekek dan Bapenda Provinsi Jawa Barat dalam mempertahankan capaian pelayanan yang telah positif sekaligus memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua.

Penelitian ini mengambil posisi bahwa pelayanan yang baik bukan berarti pelayanan telah selesai untuk dikembangkan. Tingginya kepuasan masyarakat,

tersedianya inovasi digital, dan keberadaan berbagai kanal pelayanan justru menjadi dasar untuk melihat bagaimana organisasi dapat mempertahankan dan mengembangkan kualitas pelayanan ketika kebutuhan masyarakat terus berubah. Atas dasar fenomena empiris, data Bapenda, hasil wawancara, regulasi, serta penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini mengambil judul **“Agile Governance dalam Adaptasi Pelayanan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor Roda Dua di Samsat Rancaekek Kabupaten Bandung.”**

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada implementasi *agile governance* dalam penyesuaian layanan wajib pajak di Samsat Rancaekek Kabupaten Bandung. Dalam konteks pelayanan publik yang kian berkembang, tuntutan akan sistem pelayanan yang adaptif, cepat, dan berbasis teknologi menjadi sangat krusial. Ini sesuai dengan meningkatnya harapan masyarakat akan pelayanan pemerintah yang lebih efisien dan efektif.

Penelitian ini terutama menyoroti penerapan prinsip-prinsip *agile governance*, seperti kemampuan beradaptasi, kerjasama, responsif, dan inovasi, dalam proses layanan kepada wajib pajak. Penelitian ini juga menekankan dinamika yang berlangsung di lapangan, termasuk interaksi antara petugas layanan dan wajib pajak, serta bagaimana sistem pelayanan menanggapi perubahan kebutuhan masyarakat.

Aspek-aspek yang menjadi fokus dalam penelitian ini meliputi:

- a) Implementasi *agile governance* dalam pelayanan pajak kendaraan bermotor.
- b) Responsivitas dan adaptasi petugas dalam memberikan pelayanan.
- c) Pemanfaatan teknologi dan digitalisasi layanan.
- d) Kendala dan tantangan dalam proses pelayanan.
- e) Upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.

Penelitian ini penting karena masih minimnya analisis empiris mengenai pelaksanaan *agile governance* pada level lokal, khususnya di institusi Samsat. Di samping itu, studi ini berkaitan dengan situasi terkini di mana transformasi digital dan kebutuhan akan pelayanan publik yang berkualitas semakin tinggi. Dalam hal kontribusi, studi ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang praktik *agile governance* dalam pelayanan publik, serta menawarkan saran yang dapat diimplementasikan secara efektif oleh lembaga terkait. Oleh karena itu, fokus utama penelitian ini adalah untuk menyelidiki secara rinci penerapan *agile governance* dalam pelayanan wajib pajak dan bagaimana pendekatan ini bisa meningkatkan mutu layanan di Samsat Rancaekek

1.3 Rumusan Masalah

Pelayanan publik di sektor pajak kendaraan bermotor di Samsat Rancaekek menghadapi beragam tantangan, seperti tingginya jumlah wajib pajak, rumitnya birokrasi, keterbatasan sumber daya, serta tuntutan digitalisasi layanan. Sebaliknya, pemerintah diharapkan mampu memberikan pelayanan yang cepat, responsif, dan dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini, penerapan *agile governance* menjadi penting sebagai solusi untuk meningkatkan kelincahan dan efisiensi pelayanan. Walaupun demikian, penerapan konsep itu

dalam praktik layanan di tingkat lokal, khususnya di Samsat Rancaekek, masih belum banyak dikaji secara mendalam. Berdasarkan uraian masalah tersebut, maka rumusan masalah sebagai berikut:

- a) Bagaimana *agile governance* dalam penyesuaian layanan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua di Samsat Rancaekek Kabupaten Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui pelaksanaan *agile governance* dalam adaptasi pelayanan wajib pajak kendaraan bermotor roda dua di Samsat Rancaekek Kabupaten Bandung.

1.5 Manfaat Penelitian

Dalam hal ini, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam keperluan teoritis. Terutama bagi kalangan akademis dan juga dapat berguna untuk kepentingan sifatnya yang praktis.

1. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya pada kajian *agile governance* dalam pelayanan publik. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai penerapan konsep *agile governance* yang sebelumnya lebih banyak

dikaji dalam konteks teknologi informasi atau organisasi privat, menjadi lebih kontekstual dalam sektor pelayanan publik, khususnya pelayanan pajak daerah. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi dalam mengintegrasikan konsep *agile governance* dengan teori kualitas pelayanan publik, sehingga menghasilkan perspektif baru mengenai bagaimana fleksibilitas, responsivitas, dan adaptabilitas dapat memengaruhi kepuasan serta kepatuhan wajib pajak. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji inovasi tata kelola pelayanan publik di tingkat lokal.

2. Manfaat Praktis:

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

a) Bagi Instansi Samsat Rancaekek

Memberikan masukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui penerapan prinsip *agile governance* yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan wajib pajak.

b) Bagi Pemerintah Daerah

Menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pelayanan publik yang inovatif, khususnya dalam sektor perpajakan daerah.

c) Bagi Petugas Pelayanan

Memberikan pemahaman terkait pentingnya sikap responsif, kolaboratif, dan adaptif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

d) Bagi Masyarakat/Wajib Pajak

Mendorong peningkatan kualitas pelayanan yang lebih cepat, mudah, dan transparan sehingga meningkatkan kepuasan dan kepatuhan.

e) Bagi Peneliti Selanjutnya

Menjadi referensi dan rujukan dalam mengembangkan penelitian terkait *agile governance* maupun pelayanan publik.