

**KOMUNIKASI ORGANISASI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK DAERAH (KPPD)
KOTA YOGYAKARTA**

R. Hendradi Setyawan¹, Happy Susanto²

¹Ilmu Komunikasi UPN Veteran Yogyakarta

²Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) “AAN” Yogyakarta

Email: ¹hendradi99@gmail.com ²hpysusanto@gmail.com

Abstract

Organizational communication is an important aspect that affects organizational performance. The Yogyakarta City Regional Tax Service Office (KPPD) is a government agency that provides services to the public related to the payment of motor vehicle tax (PKB). This study aims to determine how organizational communication takes place in the Regional Tax Service Office (KPPD) of Yogyakarta City. This research is a qualitative descriptive study. The aspects studied include communication patterns that take place in the KPPD of Yogyakarta City. The results of the study indicate that effective communication has been well established among organizational units/departments in the KPPD of Yogyakarta City. The flow of communication flows smoothly using various media.

Keyword: *Organization Communication; Local Tax.*

Pendahuluan

Komunikasi organisasi merupakan aspek penting yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi (*organizational performance*). Ketika berbicara tentang komunikasi organisasi, maka kita berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah (komunikasi ke bawah) kemudian informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi (komunikasi ke atas) dan informasi yang bergerak diantara orang-orang yang jabatannya sama tingkat otoritasnya (komunikasi horizontal)

Komunikasi organisasi dibutuhkan tidak hanya untuk menjalin hubungan yang efektif diantara SDM aparatur, tetapi juga dimaksudkan untuk menjalin kesepahaman antara aparatur dengan masyarakat (publik) dan *stakeholder*. Komunikasi organisasi merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan organisasi dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung, baik formal maupun nonformal. Komunikasi formal merupakan komunikasi yang disepakati secara resmi oleh organisasi yang sifatnya berorientasi kepada kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilaksanakan dalam organisasi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, melainkan lebih kepada anggota organisasi secara individual.

Demikian pula dengan komunikasi organisasi yang terjadi di KPPD Kota Yogyakarta. Secara institusional, KPPD Kota Yogyakarta terdiri dari Kantor Dinas Pendapatan Daerah, Jasa Raharja dan Polda DIY. Tulisan ini bermaksud untuk mengeksplorasi bagaimana komunikasi yang berlangsung diantara ketiga institusi tersebut. Pola komunikasi organisasi yang terjadi di KPPD Kota Yogyakarta, menarik untuk diteliti. Pola komunikasi yang dilakukan apakah mampu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat, mengapa dilakukan demikian, siapa yang bertanggung jawab, menjadi beberapa pertanyaan yang hendak diketahui jawabannya melalui penelitian ini.

Kantor Pelayanan Pajak Daerah (KPPD) Kota Yogyakarta merupakan instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat terkait dengan pembayaran pajak kendaraan bermotor (PKB). KPPD Kota Yogyakarta memberikan pelayanan kepada masyarakat untuk pengurusan:

- (1) Pajak kendaraan bermotor (PKB). Pelayanan ini berupa pengurusan perpanjangan pajak kendaraan bermotor roda dua (R2) maupun roda empat (R4) rutin setahun sekali

- (2) Bea balik nama kendaraan bermotor (BBNKB). Pelayanan ini berupa pengurusan pembayaran pajak kendaraan bermotor baru roda dua maupun roda empat (mobil) atau pengurusan perubahan kepemilikan kendaraan bermotor karena terjadi proses jual beli.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah komunikasi organisasi yang berlangsung di Kantor Pelayanan Pajak Daerah (KPPD) Kota Yogyakarta. Fokus penelitian pada aspek komunikasi diantara 3 (tiga) lembaga di bawah payung KPPD Kota Yogyakarta, yaitu Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda), PT Jasa Raharja (Persero) dan Polda DIY Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian yaitu deskriptif kualitatif, dengan sumber data penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif, yaitu teknik analisis yang melakukan pendekatan analisis dengan menggunakan sudut pandang peneliti sebagai alat analisis utama.

Organisasi

Telaah mengenai organisasi dapat menjadi demikian kompleks, karena organisasi memiliki aspek mikro dan makro. Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Pendekatan modern memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka, yang berarti bahwa organisasi merupakan bagian (subsistem) dari lingkungannya, sehingga organisasi bisa dipengaruhi maupun mempengaruhi lingkungannya. Keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya menyebabkan bentuk organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana organisasi tersebut berada.

Richard Daft mendefinisikan organisasi dengan memberikan aksentuasi ataupun titik tekan pada karakter organisasi. Organisasi adalah entitas sosial yang berorientasi pada tujuan dengan sistem kegiatan yang terstruktur dan mempunyai batas-batas yang bisa teridentifikasi. Sedangkan menurut Barnard, bahwa organisasi adalah suatu sistem aktivitas kooperatif antara dua orang atau lebih. Organisasi merupakan pengelompokan orang-orang ke dalam aktivitas kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan pengorganisasian adalah aktivitas orang-orang dalam mengelompokkan, menyusun dan mengatur berbagai macam pekerjaan yang perlu diselenggarakan untuk mencapai tujuan.

Pada intinya, organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki. Secara umum organisasi mempunyai lima karakteristik utama, yakni (1) unit/entitas sosial, (2) beranggotakan minimal dua orang, (3) berpola kerja yang terstruktur, (4) mempunyai tujuan yang ingin dicapai, dan (5) mempunyai identitas diri

Ketika mendesain organisasi ada 4 (empat) keputusan dasar yang perlu diambil. Keputusan itu mencakup pembagian pekerjaan (*division of labor*), pendelegasian wewenang (*authority delegation*), pengelompokan tugas (*departmentalization*), dan yang terkait dengan *span of control*. Struktur organisasi dapat dibagi menjadi lima bagian menurut tugas dan fungsinya, yaitu (1) *strategic apex* yang berfungsi sebagai koordinator keseluruhan aktivitas organisasi, (2) *operating core* yang bertugas untuk melakukan pekerjaan pokok dari organisasi, (3) *middle line* yang menjembatani *strategic apex* dan *operating core*, (4) *technostructure* yang berfungsi sebagai analis dan penyusun standard serta (5) *support staff* yang berfungsi sebagai pendukung kehidupan organisasi.

Tabel.1. Dimensi Struktural dan Kontekstual Organisasi

Dimensi struktural	Dimensi kontekstual
Formalisasi organisasi	Ukuran organisasi
Spesialisasi	Teknologi yang digunakan
Standardisasi	Lingkungan organisasi
Hierarki otoritas	Tujuan organisasi
Kompleksitas	Budaya organisasi
Sentralisasi	
Profesionalisme	
Rasio karyawan (anggota) organisasi	

Secara umum, karakter organisasi dapat dipahami melalui dimensi-dimensi organisasi yang dibedakan dalam dua tipe, yaitu dimensi struktural dan dimensi kontekstual. Dimensi struktural adalah karakter organisasi yang bersumber pada sisi internal organisasi, seperti tingkat formalitas organisasi, standardisasi pekerjaan, kompleksitas organisasi, hierarki organisasi, dan sebagainya. Elemen-elemen ini merupakan determinan karakteristik organisasi dan menjadi dasar untuk menilai sosok (*construct*) organisasi serta membandingkan satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Sedangkan dimensi kontekstual merupakan karakteristik organisasi secara menyeluruh yang ditentukan oleh ukuran (besar/kecilnya) organisasi, teknologi yang

digunakan, lingkungan organisasi, tujuan, dan budayanya. Dimensi kedua (dimensi kontekstual) ini menjadi faktor penentu bagi keberadaan sebuah organisasi secara menyeluruh dan berpengaruh terhadap dimensi struktural organisasi. Kedua dimensi ini jika dipahami secara baik dapat bermanfaat untuk memahami organisasi secara keseluruhan, memahami perilaku organisasi, dan bisa menjadi dasar untuk menilai keberhasilan organisasi.

Komunikasi Organisasi

Masyarakat kita merupakan “masyarakat organisasi”, kita lahir di organisasi, belajar di organisasi dan banyak menghabiskan waktu dari hidup kita untuk bekerja di organisasi (Littlejohn, 2002). Dalam konteks kehidupan organisasi, masalah komunikasi senantiasa muncul dalam proses pengorganisasian. Komunikasi adalah *keyword* keberhasilan berinteraksi dalam kehidupan organisasi. Apabila komunikasi berjalan efektif, maka arus informasi dalam dinamika kerja pun akan berjalan lancar sehingga dapat mempercepat proses penyelesaian suatu pekerjaan. Sebaliknya, apabila komunikasi terhambat, arus informasi pun tersendat dan akibatnya tentu akan membuat suatu pekerjaan juga terlambat diselesaikan

Komunikasi merupakan kegiatan yang paling sering dilakukan dalam organisasi yaitu 75%-95% dari seluruh kegiatan organisasi. Dari kegiatan tersebut dapat dirinci 5% untuk menulis, 10% baca, 35% bicara dan 50% mendengar. Adapun komunikasi organisasi dilakukan dalam kerangka: sebanyak 44% untuk komunikasi rutin; 26% untuk pengembangan SDM (sumber daya manusia) antara lain untuk penilaian karyawan, konseling karyawan, training, seleksi, promosi karyawan, dan lain-lain; 19% untuk *traditional management* seperti pengawasan, memberi instruksi, melapor, dan lain-lain.; 11% untuk *net-working* antara lain untuk berkoordinasi dengan bagian lain, mencari informasi pesaing, dan lain-lain.

Hal penting terkait komunikasi organisasi adalah aliran komunikasi. Dimana hal tersebut dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu *upward communication*, *downward communication*, dan *horizontal communication*. (Eunju, 2009). Aliran komunikasi organisasi memiliki hubungan dengan kinerja karena sebagai alat manajerial, komunikasi sering diharapkan untuk berbagi informasi dengan anggota, mengkoordinasikan kegiatan, mengurangi beban manajerial dan aturan yang tidak perlu, serta meningkatkan kinerja (Eunju, 2009)

Komunikasi mempunyai kontribusi membangun iklim organisasi, yang berdampak kepada terbangunnya budaya organisasi (*organizational culture*), yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi. Tujuan komunikasi dalam proses organisasi yaitu

membentuk saling pengertian (*mutual understanding*). Dalam konteks organisasi, arus komunikasi antara atasan, bawahan, dan sesama rekan sekerja (*peer*) bahkan dengan pihak lain yang terkait dalam kegiatan suatu pekerjaan akan sangat berdampak pada kinerja semua unsur yang ada di organisasi. Hal ini menunjukkan urgensi tentang efektifitas komunikasi dalam menjalin relasi yang positif dalam organisasi.

Komunikasi formal merupakan komunikasi yang disepakati secara resmi oleh organisasi yang sifatnya berorientasi kepada kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilaksanakan dalam organisasi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, melainkan lebih kepada anggota organisasi secara individual.

Fungsi komunikasi dalam organisasi yaitu memungkinkan bagi organisasi untuk saling bertukar pikiran, menetapkan tujuan, membuat dan melaksanakan keputusan mengukur prestasi kerja merekrut dan mengembangkan staff pelayanan pelanggan negoisasi dengan pemasok, interaksi dengan peraturan yang ada, dan untuk membuat produk. Diantaranya adalah komunikasi internal. Komunikasi internal merujuk pada pertukaran informasi dan gagasan di dalam organisasi yaitu komunikasi diantara anggota organisasi untuk melakukan fungsi secara efektif.

Untuk mempertahankan arus informasi yang sehat, *leader* organisasi menggunakan saluran komunikasi *formal* dan *informal*. pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu organisasi lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam organisasi Komunikasi Internal yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen upaya yang dilakukan dalam menyampaikan pesan, ide, gagasan serta informasi lainnya dapat terjadi dalam konteks secara vertikal, horizontal, maupun secara diagonal di dalam suatu organisasi

Komunikasi internal bermanfaat dalam beberapa hal berikut: (a) mengkomunikasikan kebijakan direksi dan manajemen pada anggota organisasi, (b) menjelaskan perubahan kebijakan direksi dan manajemen agar karyawan memahami dasar pengambilan keputusan yang diambil (c) membangun jaringan komunikasi interkatif antara karyawan, manajemen dan direksi (d) membantu proses restrukturisasi, mulai dari sosialisasi kebijakan hingga pelatihan untuk mengurangi dampak buruk restrukturisasi (e) membantu peningkatan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, (f) membantu terciptanya budaya organisasi yang sesuai dengan visi organisasi

Jika komunikasi organisasi berjalan secara teratur, maka informasi yang dihasilkan dari hasil interaksi antar manusia dalam struktur organisasi, dapat digunakan untuk mengontrol, menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, dan sebagai suatu sinyal yang dipakai untuk mengurangi ketidakpastian (Myers, 1988). Namun persoalannya, menjalankan komunikasi organisasi yang mampu menghasilkan informasi berharga untuk mendukung produktivitas organisasi, bukanlah merupakan hal yang mudah. Dalam tataran praksis, akan banyak ditemui banyak kendala yang berhubungan dengan pola komunikasi maupun manajemen informasi yang tidak dikelola dengan baik.

Masalah utama terkait informasi dalam organisasi adalah banyaknya informasi yang harus berlangsung dalam struktur organisasi pada kondisi tertentu. Pendapat lain menyatakan bahwa problem utama pemanfaatan informasi dalam organisasi adalah, *overload* atau *underload* informasi. yang sengaja dilakukan oleh individu, kelompok, bahkan unit – unit struktural dalam organisasi, yang sengaja menciptakan suatu informasi yang tidak proporsional. Adapun bentuk-bentuk komunikasi dalam organisasi, meliputi:

- (1) *Management Information System*, misalnya: dengan menggunakan komputer, data, informasi.
- (2) *Telecommunication*, yaitu komunikasi dengan peralatan yang mana komunikator dan komunikan tidak berhadapan langsung, misalnya: telepon/handphone, TV, e-mail, voice messaging, electronic bulletin board.
- (3) *Non verbal communication*, meliputi *pralinguistic, proxemics, kinesics, chronemics, olfaksi, tactile, artifactual*
- (4) *Interpersonal communication*, yaitu komunikasi yang terjadi antar individu, dan
- (5) *The organizational communication process*, meliputi instruksi ataupun komando, laporan, pertanyaan, dan permintaan

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, tentang komunikasi organisasi dengan lokus penelitian di Kantor Pelayanan Pajak Daerah (KPPD) Kota Yogyakarta. Aspek-aspek yang diteliti meliputi pola-pola komunikasi yang berlangsung di KPPD Kota Yogyakarta. Dalam penelitian ini terdapat data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang secara langsung diperoleh dari sumber data, yaitu para informan yang terpilih untuk diwawancarai di lapangan. Data primer meliputi: (1) hasil pengamatan (observasi) terhadap praktik pelayanan publik bidang pajak kendaraan bermotor di KPPD

Kota Yogyakarta, (2) Interview dengan tokoh kunci (*key person*) dari institusi: KPPD Kota Yogyakarta, Jasa Raharja, Kepolisian, dan Bank Pembangunan Daerah (BPD) DIY Kantor Kas Samsat Kota Yogyakarta.

Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini merupakan data yang diperoleh dari KPPD Kota Yogyakarta diantaranya: (1) Kebijakan sasaran dan mutu KPPD Kota Yogyakarta, (3) Dokumen target dan realisasi penerimaan pajak kendaraan bermotor KPPD Kota Yogyakarta selama 5 (lima) tahun terakhir (4) Aspek teknologi yaitu sistem teknologi dan informasi (TI) yang digunakan KPPD kota Yogyakarta

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara mendalam (*Depth Interview*) dan observasi. Dalam wawancara-mendalam, peneliti mengeksplorasi secara mendalam terhadap topik yang telah ditentukan. Teknik wawancara dilakukan pewawancara dengan mewawancarai satu orang secara tatap muka (*face to face*). *Depth interview* dilakukan kepada beberapa tokoh kunci (*key person*) di KPPD Kota Yogyakarta, sehingga diperoleh keterangan yang akurat dan komprehensif. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini yaitu: (1) Kepala Kantor KPPD Kota Yogyakarta, (2) Kasubbag Tata Usaha, (3) Kasi Pendaftaran dan Penetapan, (4) Kasi Pembukuan dan Penagihan (5) Pegawai Bank BPD DIY penempatan di KPPD Kota Yogyakarta, dan (6) Aparat Polda DIY.

Selain *depth interview*, penulis juga melakukan observasi (pengamatan). Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara sengaja, sistematis mengenai fenomena sosial dan gejala-gejalanya. Metode ini adalah pengamatan yang dilakukan secara langsung (Moeloeng, 2014). Observasi terutama dilakukan terhadap berbagai pola komunikasi di KPPD Kota Yogyakarta.

Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, yaitu teknik analisis yang melakukan pendekatan analisis dengan menggunakan sudut pandang peneliti sebagai alat analisis utama. Data yang telah dikumpulkan dari beberapa sumber kemudian dianalisa dengan mempertimbangkan pendapat, pemikiran, persepsi dan interpretasi dari pihak-pihak yang berkompeten dengan masalah penelitian.

Pembahasan

Profil KPPD Kota Yogyakarta

Dari sisi kualitas pelayanan yang diberikan, KPPD kota Yogyakarta mendapatkan sertifikasi bidang pelayanan publik yaitu *Worldwide Quality Assurance ISO 9001:2000* pada tahun 2008 hingga 2017. Untuk meningkatkan kepuasan publik atas layanan pajak kendaraan bermotor, berbagai terobosan dan inovasi layanan publik yang lain yang dilakukan KPPD

Kota Yogyakarta diantaranya adalah: (1) pemanfaatan teknologi informasi, melalui laman <http://infonjkbdiy.com/> untuk mengetahui besaran pajak kendaraan bermotor yang harus dibayarkan, (2) Loker khusus, untuk simplifikasi prosedur pelayanan pajak kendaraan bermotor, (3) E-Posti, (4) Layanan Bis Samsat keliling, (5) Pendataan wajib pajak kendaraan bermotor di Yogyakarta, kerjasama dengan beberapa kalurahan yang ada di kota Yogyakarta (6) Layanan Samsat *on Line*, (7) Layanan samsat kalurahan, (8) Layanan via ATM untuk pembayaran pajak kendaraan bermotor.

Pegawai/SDM Aparatur merupakan faktor penting dalam organisasi. Pegawai KPPD Kota Yogyakarta terdiri dari : pegawai DPPKA sebanyak 28 orang, pegawai Jasa Raharja sebanyak 3 orang, pegawai Bank BPD DIY sebanyak 6 orang sebagai kasir, serta 15 orang petugas dari Kepolisian. Berikut ini data SDM Aparatur di KPPD Kota Yogyakarta terkait dengan status kepegawaian, yaitu:

Tabel 2. Jumlah Pegawai KPPD Kota Yogyakarta

No	Status Pegawai	Jumlah (orang)
1	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	29
2	<i>Outsourcing</i>	27

sumber: KPPD Kota Yogyakarta, 2019

Sebagai langkah untuk meningkatkan kinerja (*performance*) bagi SDM Aparatur KPPD kota Yogyakarta, dilaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai. Para pegawai KPPD Kota Yogyakarta diikutsertakan dalam diklat keuangan dan diklat pengadaan barang (aset). Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan profesionalisme kerja para pegawai. Secara umum, kondisi ini juga akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja (*performance*) organisasi.

Apabila dicermati dari aspek ketersediaan sarana prasarana yang ada di KPPD Kota Yogyakarta dapat dinyatakan sudah baik. Sarana yang dimiliki oleh KPPD Kota Yogyakarta sebagai penunjang proses pelayanan prima kepada wajib pajak termasuk perbaikan, pemeliharaan kebersihan dan kenyamanan dalam melakukan aktivitas pelayanan publik. Hal ini ditunjang dengan tersedianya gedung yang telah dilengkapi dengan ruang tunggu wajib pajak, loket/ruang pelayanan, loket khusus, ruang pertemuan, loket/ruang informasi, ruang pengaduan untuk menampung dan menyelesaikan keluhan wajib pajak. Selain itu juga terdapat ruang pengendali komputer, ruang koordinator dan pejabat unit KPPD Kota Yogyakarta, area cek fisik kendaraan bermotor, koperasi dan fotocopy, kamar kecil/loket, kantin, mushalla, ruang laktasi dan ibu hamil, sudut perpustakaan dan halaman parkir yang luas baik di depan maupun di bagian samping dan belakang KPPD Kota Yogyakarta .

Ruang tunggu wajib pajak dilengkapi dengan layar monitor untuk menampilkan nomor urut, nomor kasir antrian, status proses pendaftaran serta dilengkapi sistem suara sebagai pemanggil nomor urut antrian kepada para wajib pajak (WP). Hal ini dimaksudkan untuk mendukung kelancaran tertibnya pelayanan pendaftaran dalam menggunakan metode FIFO (*First in First Out*). Melalui mekanisme seperti ini, diharapkan bisa mempercepat dan mempermudah pelayanan transaksi wajib pajak, sehingga tercipta aktivitas kerja yang efisien, dan produktif.

Berikut ini pemaparan mengenai langkah strategis yang dilakukan KPPD Kota Yogyakarta dalam upaya peningkatan penerimaan dari pajak kendaraan bermotor:

Pendataan kepada potensi pajak yang ada di Yogyakarta. KPPD Kota Yogyakarta bekerja sama dengan beberapa petugas dari kalurahan yang ada di kota Yogyakarta. Petugas berjumlah 5 (lima) orang untuk masing-masing kalurahan, dengan langkah awal diberikan sosialisasi terlebih dahulu dari pihak KPPD Kota Yogyakarta. Maksud kegiatan ini adalah, seseorang yang menjadi petugas ini diberi mandat untuk mendata potensi pajak bagi wajib pajak kendaraan bermotor yang ada di wilayah kalurahannya. Harapannya, petugas ini lebih mengenal dan tahu kondisi riil di lapangan. Para petugas pendataan potensi pajak ini diberikan insentif yang sesuai.

KPPD kota Yogyakarta melakukan berbagai langkah terobosan inovasi layanan publik untuk meningkatkan pendapatan dari pajak kendaraan bermotor di Yogyakarta. Desain inovasi pelayanan publik di Kantor Pelayanan Pajak Daerah (KPPD), termasuk KPPD Kota Yogyakarta yaitu adanya program E samsat Nasional untuk wilayah Jawa Bali. Secara teknis, program e Samsat Nasional ini dimulai pada bulan November 2017. Selain itu, ada beberapa langkah strategis dalam rangka inovasi pelayanan publik meliputi: (1) Layanan Samsat Online, (2) Layanan Samsat Keliling, (3) Layanan Samsat Pembantu, (4) Layanan Samsat *Drive Thru*, (5) SMS Info PKB, BBNKB dan SWDKLLJ, (5) SMS Jatuh Tempo, (6) Layanan *Payment Point*

Loket Khusus di KPPD Kota Yogyakarta dimaksudkan sebagai langkah untuk simplifikasi prosedur pelayanan. Adapun pelayanan melalui loket khusus ini mulai dilaksanakan pada tahun 2014. Pelayanan pajak kendaraan bermotor melalui Loket Khusus ini selain lebih sederhana ataupun simpel dari sisi persyaratan dan prosedur pelayanan, waktu pelayanan juga lebih singkat. 1 (satu) orang wajib pajak hanya membutuhkan waktu 10 hingga 15 menit untuk pengurusan pembayaran pajak kendaraan bermotor dan pengesahan STNK wajib pajak (WP) hanya perlu membawa STNK (asli) dan KTP (asli) sebagai persyaratan. Kemudian wajib pajak mengambil nomor antrian, menunggu giliran untuk

dilayani.

Informasi lain yang diperoleh adalah, salah satu terobosan pelayanan publik yang dilakukan yaitu penggunaan teknologi informasi, melalui *website*. Hal ini terkait dengan aksesibilitas publik terhadap besaran pajak yang harus dibayarkan ke kantor pajak. Hal ini bisa diakses di laman <http://infonjkbdiy.com/>, terkait dengan Informasi Pajak Kendaraan Bermotor dan Informasi Nilai Jual Kendaraan Bermotor. Melalui laman ini, wajib pajak menginput data nomor kendaraan, kemudian akan muncul besaran pajak yang harus dibayarkan.

Inovasi konseptual yang telah dirumuskan oleh pihak KPPD Kota Yogyakarta adalah pelayanan pajak kendaraan berbasis elektronik, atau lebih dikenal dengan Samsat *Payment* via ATM. Berdasarkan hasil penelitian penulis diperoleh beberapa strategi-strategi dalam menjalankan pelayanan yang berbasis elektronik atau yang dikenal dengan istilah *e-payment*. Strategi yang dimaksud adalah pembayaran pajak melalui media internet. Hal tersebut merupakan salah satu bukti tanggungjawab pemerintah dalam meningkatkan dan mengembangkan kualitas pelayanan.

Bis (Samsat) Keliling merupakan pelayanan pajak kendaraan melalui petugas yang ditugaskan keliling di kecamatan-kacamatan tertentu dengan menggunakan mobil yang langsung terkoneksi online dengan kantor pusat. Pada tahun 2011, semua kantor Samsat di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai 5 bis pelayanan untuk samsat keliling. Berikut ini lokasi penempatan bis Samsat keliling di kota Yogyakarta, yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel. 3. Jadwal Bis Samsat Keliling di Kota Yogyakarta

No	Hari Pelayanan	Lokasi Pelayanan
1	Senin	THR (Purawisata)
2	Selasa	Puro Pakualaman
3	Rabu	XT Square
4	Kamis	Balai Kota timoho
5	Jum'at	Gembira Loka

Sumber: KPPD Kota Yogyakarta, 2019

Gerai Samsat, merupakan pelayanan pajak kendaraan dalam bentuk perwakilan samsat, mengambil lokasi di Galeria. Gerai samsat ini dimaksudkan untuk meningkatkan aksesibilitas wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya. Harapannya adalah, masyarakat yang menjadi pelanggan dapat menjangkau dengan mudah dalam membayar pajak kendaraan di lokasi tertentu, dalam hal ini adalah Galeria. Akan tetapi, pelayanan melalui gerai samsat

tersebut hanya dapat melayani beberapa orang saja. Artinya model pelayanan seperti ini , memiliki batas pelayanan tertentu

Selain itu terdapat inovasi program layanan, sesuai arahan Sri Sultan HB X selaku Gubernur DIY diberi nama *e-Posti*. Pada intinya, alat ini berfungsi sebagai mesin ATM untuk pembayaran pajak kendaraan bermotor. Setelah wajib pajak melakukan transaksi pembayaran, dengan bukti resi pembayaran pajak tersebut dilakukan pengesahan di bagian penetapan KPPD kota Yogyakarta.

Analisis

Kegiatan organisasi tidak dapat menafikan aspek komunikasi organisasi untuk *support* pencapaian tujuan organisasi. Mengingat komunikasi organisasi berperan signifikan dalam menunjang kelancaran berorganisasi, sehingga perlu *concern* untuk mengelola komunikasi organisasi tersebut. Kegiatan organisasi tidak bisa lepas dari komunikasi organisasi yang dijalankan untuk mendukung upaya pencapaian tujuan. Komunikasi efektif merupakan hal yang penting bagi pimpinan organisasi. Melalui komunikasi organisasi, pimpinan organisasi mengelola proses untuk mengefektifkan fungsi-fungsi manajemen dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Selain itu, melalui komunikasi organisasilah para *leader* mencurahkan sebagian waktu untuk *direct* karyawan agar mampu bekerja secara optimal mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pimpinan organisasi menggunakan komunikasi organisasi untuk mendukung pekerjaan mereka, sehingga tujuan yang telah ditetapkan lebih mudah terkontrol dalam pencapaiannya. Ketika seseorang dapat memiliki pemahaman yang baik tentang komunikasi organisasi, maka anggota organisasi dapat memahami dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan secara efektif.

Kantor Pelayanan Pajak Daerah (KPPD) Kota Yogyakarta merupakan organisasi publik yang melaksanakan fungsi pelayanan pajak kendaraan bermotor. Sebagai salah satu instansi pemerintah daerah, KPPD Kota Yogyakarta harus mampu melayani masyarakat secara maksimal dari sisi pelayanan, kinerja aparat, dan mekanisme kerja yang ada, kepuasan masyarakat, pencapaian target penerimaan pajak, maupun dari sisi komunikasi organisasi. Penyelenggaraan pelayanan kendaraan bermotor di KPPD Kota Yogyakarta merupakan suatu sistem kerjasama 3 (tiga) instansi yaitu Ditlantas, KPPD dan PT. Jasa Raharja cabang Yogyakarta. Apabila tidak terjalin komunikasi yang baik dan lancar maka pelayanan tidak akan dapat berjalan dengan semestinya. Implementasi tugas pelayanan ketiga instansi tersebut perlu koordinasi agar tercipta pelayanan yang terintegrasi dengan baik. Komunikasi

untuk mengkoordinasikan jalannya pelayanan dilakukan setiap hari dalam bentuk *briefing* sebelum melakukan pelayanan. Tersedia sistem komunikasi internal organisasi di KPPD Kota Yogyakarta yang menjamin dan mendukung pelaksanaan tugas. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi miskomunikasi dan meminimalkan kesalahan pegawai dalam melayani wajib pajak.

Komunikasi efektif antara wajib pajak (WP) pajak kendaraan bermotor (PKB) dengan petugas pajak, merupakan salah satu indikator ataupun parameter kualitas pelayanan publik yang baik. Meskipun sudah dilakukan komunikasi setiap hari seperti *briefing* namun untuk rapat rutin koordinasi antar instansi jarang dilakukan oleh ketiga instansi di KPPD Kota Yogyakarta. Hal ini dibutuhkan untuk pembentukan kerjasama yang baik antar instansi terkait. Rapat koordinasi rutin juga bermanfaat guna mengetahui hal-hal yang masih kurang dalam pelayanan pajak kendaraan bermotor sehingga dapat sesegera mungkin dicari solusinya.

Komunikasi terkait penyelenggaraan pelayanan dilakukan setiap hari sebelum, selama dan sesudah pelayanan berakhir sehingga dalam memberikan pelayanan pajak kendaraan bermotor dapat berjalan baik. Sedangkan untuk rapat koordinasi antar instansi sendiri jarang dilakukan karena rapat koordinasi antar instansi dilakukan sesuai dengan kebutuhan

Pola komunikasi yang berlangsung di KPPD Kota Yogyakarta, diantaranya bahwa penyampaian informasi yang baru pada masyarakat dapat dilakukan dengan secara tatap muka dengan individu wajib pajak yang mengurus PKB maupun melalui media komunikasi yang tersedia. Hal ini sebagaimana pengamatan peneliti yang melihat secara langsung proses penyampaian informasi tersebut. Selain informasi langsung, informasi juga disampaikan melalui brosur, spanduk maupun pamflet yang ada di KPPD Kota Yogyakarta, agar masyarakat yang mengetahui informasi tersebut bisa segera meresponnya. Hal ini untuk memberikan kesan yang menarik dan juga penting, sehingga bila wajib pajak yang sedang dalam perjalanan, otomatis mereka akan membaca informasi tersebut.

Dari sisi pembagian tugas dan wewenang dari 3 (tiga) instansi yang berkoordinasi di KPPD Kota Yogyakarta, yaitu :

(1) Ditlantas POLDA DIY

mempunyai fungsi dan kewenangan dibidang registrasi dan indentifikasi kendaraan bermotor, penerbitan Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor dan Buku Pemilik Kendaraan Bermotor, pemeliharaan dan pengamanan rekaman dan atau berkas

(2) Kantor Pelayanan Pajak Daerah Di Kota Yogyakarta

bertugas dibidang pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBN-KB)

(3) PT Jasa Raharja (Persero) cabang Yogyakarta

berwenang dibidang pengutipan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ), Iuran Wajib Kendaraan Bermotor Umum dan Pelayanan Klaim Asuransi Jasa Raharja

Relasi antar lembaga merupakan variabel penting dalam layanan pajak kendaraan bermotor di KPPD Kota Yogyakarta. Relasi antar lembaga didasarkan pada surat keputusan bersama (SKB) sebagai dasar hukum. Payung hukum lainnya adalah Peraturan Daerah (Perda) ataupun Peraturan Gubernur (Pergub), yang mengatur bagaimana peran dan fungsi masing-masing lembaga dalam sebuah format yang terlembaga.

Komunikasi yang terbangun antar lembaga di KPPD Kota Yogyakarta, termasuk di dalam kategori bagus. Dalam tataran praksis, ditunjukkan dengan adanya rapat rutin yang dilaksanakan 3-4 kali selama 1 tahun. Selain merupakan aktivitas yang bersifat rutin, komunikasi antar lembaga dimaksudkan sebagai sinkronisasi ketika ada keluhan (*complain*). Kecepatan respon dan ketepatan dalam mencari solusi atas keluhan pelayanan yang diberikan, merupakan salah satu variabel penting dalam meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi di KPPD Kota Yogyakarta.

Berbagai saluran komunikasi yang digunakan untuk menangani keluhan pelanggan meliputi : kotak SMS, Ombudsman, *talkshow* melalui radio Sonora, dan melalui media cetak. Selama ini, saluran komunikasi yang dibuka terbukti efektif untuk menjaring masukan dari publik atas berbagai keluhan pelayanan yang diberikan KPPD Kota Yogyakarta, khususnya dari wajib pajak (WP) pajak kendaraan bermotor dan secara umum masukan dari masyarakat sebagai penerima layanan. Solusi yang dilakukan sifatnya berjenjang, artinya diselesaikan pada level UPTD kemudian Dinas, maupun pada level kebijakan.

Mengingat akselerasi pertumbuhan kendaraan bermotor di kota Yogyakarta yang cukup tinggi , sehingga tidak menutup kemungkinan akan menyebabkan potensi antrian yang cukup panjang dan lama dalam melakukan transaksi pembayaran pajak kendaraan bermotor. Oleh karena itu, KPPD kota Yogyakarta telah memberikan kemudahan bagi wajib pajak dalam pembayaran pajak kendaraan bermotor secara *online*. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan aksesibilitas wajib pajak dalam pembayaran pajak kendaraan bermotor. Selain itu, sistem *on line* ini dimaksudkan untuk kecepatan layanan.

Informasi lain yang diperoleh adalah, salah satu terobosan pelayanan publik yang dilakukan yaitu penggunaan teknologi informasi, melalui *website*. Hal ini terkait dengan

aksesibilitas publik terhadap besaran pajak yang harus dibayarkan ke kantor pajak. Hal ini bisa diakses di laman <http://infonjkbdy.com/>, terkait dengan Informasi Pajak Kendaraan Bermotor dan Informasi Nilai Jual Kendaraan Bermotor. Melalui laman ini, wajib pajak menginput data nomor kendaraan, kemudian akan muncul besaran pajak yang harus dibayarkan.

Pemanfaatan teknologi informasi (sistem berbasis *website*), diharapkan akan dapat memberikan pelayanan yang cepat, informasi yang akurat, dan meningkatkan efisiensi kerja serta memperkecil resiko kesalahan. Muaranya adalah peningkatan performance (kinerja) organisasi dan peningkatan kepuasan masyarakat/publik terhadap layanan publik yang diberikan oleh KPPD Kota Yogyakarta.

Berhubung ritme pekerjaan di KPPD Kota Yogyakarta setiap harinya tinggi, maka dibutuhkan sarana komunikasi yang baik antar bagian. Aliran komunikasi akan berlangsung lancar. Berbagai media digunakan sebagai saluran komunikasi, untuk menunjang kelancaran pekerjaan di KPPD Kota Yogyakarta. Sarana komunikasi dan sistem informasi yang terintegrasi, akan memperlancar proses pelayanan dan mendukung peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan. Dampak positifnya adalah memperlancar proses pelayanan dan dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat. Para pegawai KPPD Kota Yogyakarta juga lebih fokus terhadap tugasnya masing-masing sehingga tingkat kecermatan dan keakuratan pelayanan terjamin.

Kemajuan teknologi informasi menjadikan komunikasi antara KPPD Kota Yogyakarta dengan masyarakat semakin baik. Berbagai media komunikasi semakin lengkap sehingga pelayanan semakin baik dan cepat. Proses pelayanan pajak kendaraan bermotor bisa dilakukan secara *online*. KPPD Kota Yogyakarta telah menyiapkan sistem informasi yang terintegrasi sejak dari permohonan sampai penerbitan berkas sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat.

KPPD Kota Yogyakarta telah menyiapkan Sie Konsultasi dan Informasi dan *Customer Service*. Melalui seksi ini, masyarakat yang sedang mengurus pajak kendaraan bermotor dapat bertanya mengenai prosedur pengurusan pajak kendaraan maupun persyaratan-persyaratan apa saja yang harus disiapkan. Informasi akan diberikan oleh petugas secara lengkap dan terperinci.

Inovasi ruang *public complain* pada pelaksanaannya dapat dikatakan sudah berjalan maksimal. Inovasi ruang *public complain* dibentuk sebagai tempat bagi masyarakat untuk menyampaikan keluhan, saran, dan kritik mengenai pelayanan di KPPD Kota Yogyakarta. Selain itu juga berfungsi untuk memberikan informasi dan pelayanan pajak progresif,

mengingat banyak masyarakat yang tidak mengetahui tentang hal ini dan mengeluhkan karena tarif pajak kendaraannya tinggi. Ruang *public complain* merupakan solusi untuk mengatasi keluhan-keluhan tersebut dan menampung aspirasi masyarakat berupa saran dan kritik. Harapan ke depannya adalah KPPD Kota Yogyakarta bisa meningkatkan kualitas pelayanan dengan melakukan perbaikan secara berkesinambungan dan terus menerus (*continous improvement.*)

Komunikasi internal di KPPD Kota Yogyakarta dapat dicermati dari sisi koordinasi antar pegawai. Koordinasi antara pimpinan dan bawahan sangat penting untuk mewujudkan pelayanan yang efektif. Membangun hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan menunjukkan adanya relasi timbal balik yang positif diantara kedua belah pihak. Koordinasi pimpinan dan bawahan sudah berjalan dengan baik dilihat bagaimana pimpinan dengan bawahan menjalin hubungan yang baik, pimpinan memberi perhatian terhadap pegawai, memberikan pengarahan dan motivasi kepada semua anggota kelompok maupun individu. Hal ini dimaksudkan agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama serta adanya pertanggungjawaban pegawai terhadap pimpinan dengan cara melalui pelaporan pekerjaan tiap bulan dan tahunnya.

Penutup

Komunikasi efektif sudah terjalin dengan baik diantara bagian/unit organisasi di KPPD Kota Yogyakarta. Aliran komunikasi mengalir secara lancar dengan menggunakan berbagai media. Komunikasi efektif telah terjalin antara pimpinan dan bawahan, yang menunjukkan adanya relasi timbal balik yang positif diantara kedua belah pihak.

Terkait komunikasi eksternal, KPPD Kota Yogyakarta selain harus berkomunikasi diantara ketiga instansi yang menangani pelayanan pajak kendaraan bermotor, juga berusaha menjalin komunikasi dengan masyarakat sebagai wajib pajak. Demi terciptanya pelayanan yang optimal dibutuhkan umpan timbal balik dari masyarakat. Komunikasi dengan masyarakat dilakukan dengan melakukan *talkshow* di media maupun sosialisasi di kecamatan-kecamatan yang ada di kota Yogyakarta. Sosialisasi setiap tahun diadakan baik di media elektronik maupun langsung ke masyarakat namun tidak ada jadwal khusus karena sosialisasi dilakukan apabila ada kebijakan baru tentang KPPD Kota Yogyakarta.

Selain itu, KPPD Kota Yogyakarta perlu meningkatkan sosialisasi pajak dengan melibatkan pengurus kalurahan yang berada di Kotamadya Yogyakarta sehingga informasi bisa tersampaikan secara efektif kepada masyarakat. Hal lain yang tidak kalah penting yaitu

perlu adanya edukasi kepada penerima layanan, misal: cara mengisi formulir pelayanan, mengikuti alur pembayaran sesuai dengan prosedur dan sebagainya.

Daftar Pustaka

---, *Penerimaan dan Struktur*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

Brotodihardjo, Santoso. 1993. *Pengantar Ilmu Hukum Pajak*. Bandung: PT Eresco Bandung

Kaho, J.R, 1995. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo

Lukas, Bryan A., and O.C Ferrel. 2000. *The Effect of Market Orientation on Product Innovation*. Journal of The Academy Marketing Science. No. 2 Vol 28 p 239-247.

Mangkoesoebroto, Guritno. 1998. *Ekonomi Publik*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE-UGM.

Mulgan and Albury. 2003. UK. Cabinet Office Discussion Paper: *Innovation in the Public Sector, Prime Minister's Strategy Unit*, Cabinet 90 Office:UK, ver 1.9, October 2003
[http://www.strategy.gov.uk/work areas/innovation/index.asp](http://www.strategy.gov.uk/work_areas/innovation/index.asp)

Miyasto, 1991. *Pajak Penjualan dan Pajak Pertambahan Nilai. Studi Mengenai Dampak terhadap Harga*

Muluk, M.R Khairul. 2008. *Knowledge Management: Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayumedia.

Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Sangkala. 2013. *Innovative Governance: Konsep dan Aplikasi*. Surabaya: Capiya Publishing

Suwarno, Yogi dan Ikhsan. 2006. *Standar Pelayanan Publik di Daerah*. Jurnal Inovasi Pelayanan Publik Vol II/No.1.