

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM ADMINISTRASI  
MANUNGGAL SATU ATAP (SAMSAT) NATAL DI  
KABUPATEN MANDAILING NATAL**

**TESIS**

**OLEH**

**ABDULLAH AFIFUDDIN LUBIS  
171801071**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 9/3/20

Access From ([repository.uma.ac.id](http://repository.uma.ac.id))9/3/20

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM ADMINISTRASI  
MANUNGGAL SATU ATAP (SAMSAT) NATAL DI  
KABUPATEN MANDAILING NATAL**

**T E S I S**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi  
Publik dalam Program Studi Magister Administrasi Publik pada Program  
Pascasarjana Universitas Medan Area

**O L E H**

**ABDULLAH AFIFUDDIN LUBIS  
NPM. 171801071**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 9/3/20

Access From (repository.uma.ac.id)9/3/20

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Implementasi Kebijakan Sistem Administrasi Manunggal Satu  
Atap (SAMSAT) Natal di Kabupaten Mandailing Natal**

**Nama : Abdullah Afifuddin Lubis**


**NPM : 171801071**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

  
**Dr. Abdul Kadir, M.Si**

  
**Dr. Isnaini, SH, M.Hum**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Direktur**

  
**Dr. Warjio, MA**

  
**Prof. Dr. Retna Astuti Kuswardani, MS**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/3/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)9/3/20

**Telah diuji pada tanggal 20 April 2019**

**N a m a : Abdullah Afifuddin Lubis**

**N P M : 171801071**



**Panitia Penguji Tesis**

**Ketua Sidang : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si**  
**Sekretaris : Ir. Rizal Aziz, MP**  
**Pembimbing I : Dr. Abdul Kadir, M.Si**  
**Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum**  
**Penguji Tamu : Dr. Warjio, MA**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah  
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 9/3/20

Access From (repository.uma.ac.id)9/3/20

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, April 2019



(Abdullah Afifuddin Lubis)

## **A B S T R A K**

### **Implementasi Kebijakan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Natal di Kabupaten Mandailing Natal**

**N a m a** : **Abdullah Afifuddin Lubis**  
**N I M** : 171801072  
**Program** : Magister Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Abdul Kadir, M.Si  
**Pembimbing II** : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Pengelolaan pemungutan dan pengurusan pajak kendaraan bermotor dilakukan pada satu kantor yang melibatkan beberapa unsur yang terkait didalam pengelolaannya. Pemungutan pajak kendaraan bermotor yang dilaksanakan pada satu kantor ini dikenal dengan istilah SAMSAT (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap), dimana didalamnya terdapat kerjasama antara pihak Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) yang mempunyai fungsi dan kewenangan dibidang registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, Pemerintah daerah dalam hal ini Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah dibidang pemungutan pajak kendaraan bermotor (BBN-KB), PT. Jasa Raharja (Persero) yang berwenang dibidang penyampaian Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa implementasi kebijakan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap dalam pengurusan Pajak kendaraan bermotor pada Samsat Natal di Kabupaten Mandailing Natal. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif-kualitatif sehingga penentuan subjek penelitian dalam bentuk informan, yang terdiri dari aparat samsat dan masyarakat yang sedang mendapat pelayanan pada Kantor Samsat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Implementasi sistem administrasi manunggal satu atap dalam pengurusan pajak kendaraan bermotor pada Samsat Natal di Kabupaten Mandailing Natal dilihat dari aspek struktur organisasi, sumberdaya, komunikasi dan disposisi secara umum sudah baik. Dalam rangka menciptakan pelayanan yang profesional dan memuaskan wajib pajak di SAMSAT Natal Kabupaten Mandailing Natal perlu melakukan rapat koordinasi rutin/berkala agar juga dapat dilakukan evaluasi secara berkala guna melakukan perbaikan pelayanan yang diberikan dari waktu ke waktu.

**Keywords:** Implementasi Kebijakan, Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat).

## ABSTRACT

### *Implementation of the One Roof Single Administration Administration System (SAMSAT) Natal in Mandailing Natal District*

*Name* : Abdullah Afifuddin Lubis  
*NIM* : 171801071  
*Program* : Masters in Public Administration  
*Advisor I*: Dr. Abdul Kadir, M.Sc.  
*Advisor II* : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

*Management of collection and management of motor vehicle tax is carried out in one office which involves several elements related to its management. Motor vehicle tax collection carried out in one office is known as SAMSAT (One Roof Single Administration System), in which there is cooperation between the Indonesian National Police (POLRI) which has the function and authority in the field of registration and identification of motorized vehicles, local government this case the Regional Tax and Retribution Management Agency in the field of motor vehicle tax collection (BBN-KB), PT. Jasa Raharja (Persero) which is authorized in the field of delivery of Road Traffic Accident Donations (SWDKLLJ).*

*This study aims to analyze the implementation of the One-Stop Single Administration Administration policy in managing motorized vehicle tax at the SAMSAT Natal in Mandailing Natal District. This research is a descriptive-qualitative study so that the determination of the subject of the research is in the form of an informant, consisting of the samsat apparatus and the community who are receiving service at the Samsat Office.*

*The results of this study indicate that the implementation of a one-stop single administration system in managing motor vehicle tax at the SAMSAT Natal office in Mandailing Natal Regency viewed from the aspect of organizational structure, resources, communication and disposition in general is good. In order to create professional services and satisfy SAMSAT Natal Ptaxpayers, Mandailing Natal District needs to conduct regular / regular coordination meetings so that periodic evaluations can also be carried out to make improvements to services provided from time to time.*

*Keywords: Policy Implementation, One Roof Administration System (Samsat).*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “**Implementasi Kebijakan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Natal di Kabupaten Mandailing Natal**”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area Bapak Prof.Dr. Dadan Ramdan M.Eng, M,Sc
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof.Dr.Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS,
3. Ketua Program Studi MAP, Program Pascasarjana Universitas Medan Area, Bapak Dr. Warjio, MA,
4. Komisi Pembimbing. Bapak Dr. Abdul Kadir, M.Si, dan Bapak Dr. Isnaini, SH, M.Hum, yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan serta semangat dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Pimpinan SAMSAT Mandailing Natal beserta seluruh staf yang telah memberikan ijin penelitian dan informasi dalam penyelesaian tesis ini.
6. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar khususnya prodi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.
7. Terimakasih kepada, Istri dan anak-anak saya tercinta, juga tidak lupa kepada Almkedua orangtua sayadan seluruh keluarga serta semua pihak yang telah memberikan bantuan serta masukan, dan seluruh keluarga yang senantiasa



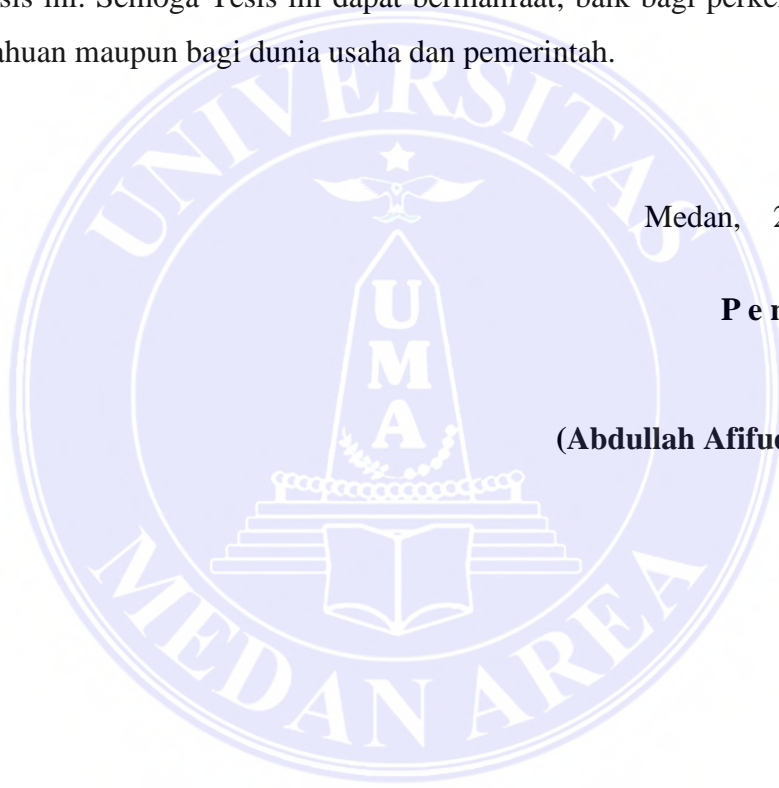
memberi dorongan dan semangat serta do`a demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, 20April 2019

**P e n u l i s**

**(Abdullah Afifuddin Lubis)**



## DAFTAR ISI

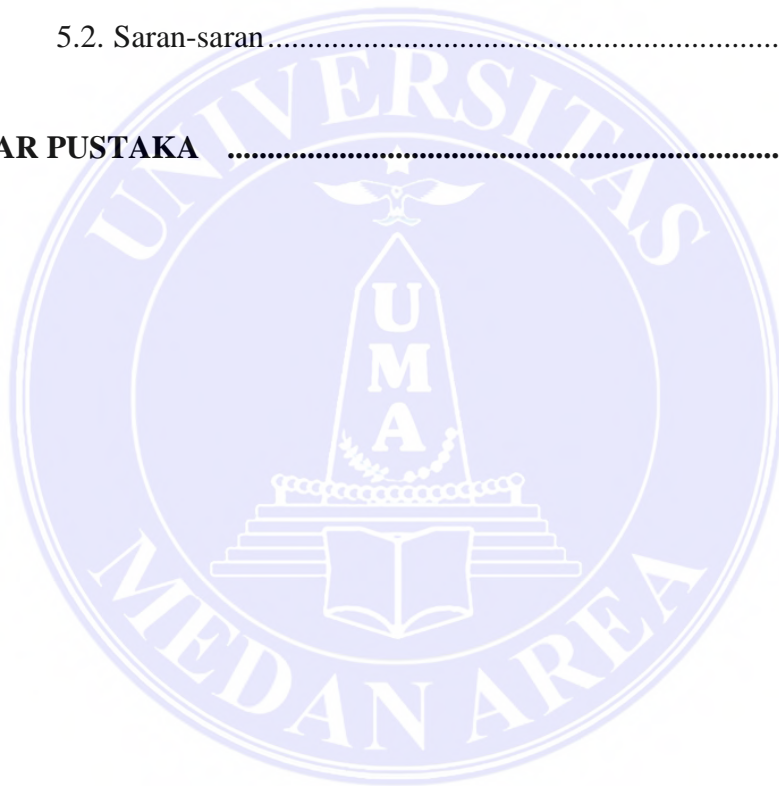
	<b>Halaman</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN.....</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Hasil Penelitian.....	6
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	
2.1. Kebijakan Publik.....	7
2.2. Implementasi Kebijakan.....	14
2.3. Model Implementasi Kebijakan .....	18
2.4. Pengukuran Implementasi Kebijakan .....	25
2.5. Penelitian Terdahulu .....	30
<b>BAB III : METODE PENELITIAN .....</b>	
3.1. Waktu dan tempat Penelitian .....	33
3.2. Jenis Penelitian.....	33
3.3. Informan Penelitian.....	33
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5. Variabel Penelitian.....	34
3.6. Teknik Analisis Data.....	35
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA .....</b>	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	36
4.1.1 Sejarah Singkat SAMSAT.....	36
4.1.2 Visi dan Misi .....	37
4.1.3 Susunan dan Struktur Organisasi .....	38
4.1.4 Jenis Pelayanan dan Program Kerja .....	41
4.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	44
4.2.1. Identitas Responden.....	45

4.2.2. Variabel Penelitian.....	44
a. Struktur Birokrasi.....	47
b. Sumberdaya.....	55
c. Komunikasi.....	65
d. Disposisi.....	75

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	84
5.2. Saran-saran .....	86

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>
-----------------------------	-----------



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1.Latar Belakang Penelitian.

Tingkat mobilitas masyarakat dalam menggunakan alat transportasi yang ada di Indonesia cukup tinggi dapat dilihat dalam kehidupan sehari-hari. Hampir setiap hari kita melihat semakin banyaknya jumlah dan jenis kendaraan bermotor yang bermunculan. Hal ini salah satunya disebabkan oleh penambahan penduduk yang terus meningkat dari tahun ke tahun yang berdampak pula akan kebutuhan alat transportasi guna untuk memenuhi kebutuhan mobilisasi masyarakat dalam kehidupan sehari-hari. Sampai dengan tahun 2017 jumlah kendaraan bermotor di Sumatera Utara telah mencapai lebih dari 5 juta yang 80% adalah sepeda motor dan sisanya berupa mobil penumpang, mobil bus dan mobil gerobak (data dari BPS Sumatera Utara). Banyaknya pengguna kendaraan bermotor secara tidak langsung berkaitan dengan penambahan pajak daerah dalam hal pajak kendaraan bermotor. Pemilik kendaraan bermotor haruslah membayar pajak kendaraan bermotor.

Pemerintah daerah memiliki sumber Pendapatan Asli Daerah yang berasal dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan daerah yang sah. Berdasarkan hal tersebut jelas diketahui bahwa salah satu sumber pendapatan daerah berasal dari pajak daerah. Pajak daerah adalah pungutan daerah menurut peraturan yang ditetapkan guna pembiayaan pengeluaran daerah. Dengan adanya kewenangan

yang dimiliki oleh pemerintah daerah untuk mengelola keuangan daerah secara tertib dan benar sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku, maka diharapkan seluruh objek penerimaan daerah, baik berupa pajak, retribusi maupun berbagai penerimaan daerah lainnya yang sah dapat dioptimalkan. Diantara sumber pendapatan asli daerah yang berasal dari sektor pajak daerah yang cukup penting dan potensial adalah Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor. Sampai dengan 31 Desember 2018, penerimaan dari Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Denda PKB di Samsat Natal telah mencapai Rp. 3.664.067.858,-. Yang terdiri dari jumlah PKB sebesar RP. 3.547.400.852,- dan denda sebesar Rp. 114.667.006,-.

**Tabel 1 : Realisasi PKB Per Jenis Permohonan Pada UPT BPPRDSU Natal Bulan Januari s/d Desember 2018**

<b>BULAN</b>	<b>JUMLAH PKB (Rp)</b>	<b>JUMLAH DENDA(Rp)</b>
Jan-2018	219.264.032	6.188.588
Feb-2018	165.272.509	3857.220
Mar-2018	246.224.315	5.229.460
Apr-2018	278.378.325	796.942
Mei-2018	335.441.937	1.941.005
Jun-2018	176.076.917	4.118.168
Jul-2018	392.587.049	13.319.831
Agust-2018	281.629.754	14.855.526
Sep-2018	257.368.603	8.172.425
Okt-2018	321.984.230	14.358.931
Nov-2018	290.764.486	20.824.353
Des-2018	584.408.695	21.004.557
<b>TOTAL</b>	<b>3.549.400.852.</b>	<b>114.667.006.</b>

Sumber : UPT BPPRDSU Natal, (2018)

Pengelolaan pemungutan dan pengurusan pajak kendaraan bermotor dilakukan pada satu kantor yang melibatkan beberapa unsur yang terkait didalam pengelolaannya. Pemungutan pajak kendaraan bermotor yang dilaksanakan pada satu kantor ini dikenal dengan istilah SAMSAT (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap), dimana didalamnya terdapat kerjasama antara pihak Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) yang mempunyai fungsi dan kewenangan dibidang registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, Pemerintah Daerah dalam hal ini Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRDSU) dibidang pemungutan pajak kendaraan bermotor (BBN-KB), PT. Jasa Raharja (Persero) yang berwenang dibidang penyampaian Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ)

Sebelum dilakukan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) kegiatan pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor dilakukan tersendiri dikantor (Dinas Pendapatan), yang sekarang bernama Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi daerah provinsi dan cabang-cabang dinas, begitu juga dengan penyelesaian Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) dan pembayaran Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ) ditempat yang berbeda pula, sehingga hal ini tidak memberikan pelayanan yang baik bagi pemilik kendaraan bermotor, karena akan memerlukan waktu yang cukup lama dan biaya yang tidak sedikit jumlahnya. Keadaan seperti di ini dapat menjadi penghambat dalam usaha memberikan pelayanan kepada pemilik kendaraan bermotor, dan juga dapat menyebabkan masyarakat menjadi malas untuk mengurus pajak kendaraan bermotor dan menjadi penghambat dalam usaha

meningkatkan penerimaan dari sektor PKB, BBN-KB, dan SWDKLLJ karena tidak adanya keseragaman baik dalam hal pengurusan, administrasi, maupun besarnya tarif dalam proses pengurusannya. Salah satu tujuan pembentukan kantor bersama SAMSAT ini adalah untuk memudahkan pelaksanaan pemungutan pajak kendaraan bermotor (PKB) serta untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada masyarakat dalam hal pengurusan registrasi kendaraan bermotor, pembayaran pajak, dan SWDKLLJ.

Pengurusan pajak kendaraan bermotor yang dilakukan pada kantor SAMSAT adalah salah satu bentuk pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah kepada masyarakat meliputi banyak hal yang menyangkut semua kebutuhan masyarakat. Kantor SAMSAT sebagai organisasi pelaksana tugas membuat atau merancang konsepsi-konsepsi untuk memberdayakan segala kemampuan agar dapat melaksanakan tugas pengutipan pajak kendaraan bermotor secara efektif, dimana persyaratannya adalah keahlian aparatur, seperti kemampuan mengidentifikasi dan mengelompokkan pekerjaan, menyiapkan personalia untuk menangani pelaksanaan tugas-tugas, mengetahui wewenang dan tanggung jawab, serta menyusun mekanisme koordinasi kepada antar unit kegiatan.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, dalam pelaksanaan pengurusan pajak kendaraan bermotor dikantor SAMSAT Natal di Kabupaten Mandailing Natal masih terdapat prosedur antar loket sehingga menyulitkan dan merepotkan para wajib pajak, dan dalam setiap loket menghabiskan waktu yang lama, sehingga hal tersebut mengakibatkan masih kurang efektifnya batasanwaktu

yang telah ditetapkan, disepakati oleh tiga instansi,. Dikarenakan tiga instansi yang berada di SAMSAT sehingga proses pelayanan terkadang adaketerhambatan dan keterlambatan pelayanan. Keterlambatan tersebut disebabkan antara lain, sumber daya manusia yang dimiliki oleh petugas (Loket I maupun di Loket II) dalam melayani masyarakat, misalnya apabila dalam pengurusan telah selesai pada Loket I (Kepolisian) tapi terhambat di Loket II (BPPRDSU) seperti itu juga sebaliknya. Permasalahan juga terdapat di masyarakat, dimana kurangnya informasi mengenai prosedur dan mekanisme cara pembayaran Pajak kendaraan bermotor yang dimilikinya. Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: “Implementasi Kebijakan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap dalam pengurusan Pajak Kendaraan Bermotor pada Kantor SAMSAT Natal di Kabupaten Mandailing Natal”

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana Implementasi Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap dalam Pengurusan Pajak Kendaraan pada SAMSAT Natal di Kabupaten Mandailing Natal?
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Implementasi Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap dalam Pengurusan Pajak Kendaraan pada SAMSAT Natal di Kabupaten Mandailing Natal?



### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk :

1. Mengetahui dan menganalisa implementasi kebijakan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap dalam pengurusan Pajak kendaraan bermotor pada Kantor SAMSAT Natal di Kabupaten Mandailing Natal.
2. Mengetahui dan menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap dalam pengurusan Pajak kendaraan bermotor pada Kantor SAMSAT Natal di Kabupaten Mandailing Natal.

### **1.4. Manfaat Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

- 1) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dalam upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui SAMSAT Natal di Kabupaten Mandailing Natal.
- 2) Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam menambah khasanah pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan penelitian di bidang implementasi kebijakan publik.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kebijakan Publik

Kebijakan publik mempunyai pengertian yang variatif tergantung dari siapa yang mengemukakan sehingga tidak dapat digeneralisasikan menjadi suatu pengertian yang representatif memuaskan. Kebijakan Publik adalah suatu proses pembuatan kebijakan oleh pemerintah atau pemegang kekuasaan yang berdampak pada masyarakat luas. Secara etimologi, Kebijakan (*policy*) berasal dari bahasa Yunani yaitu *Polis* yang berarti negara, kota. Sedangkan dalam bahasa Latin yaitu *politia* yang berarti negara, dan dalam bahasa Inggris *policie* untuk menunjuk suatu masalah yang berhubungan dengan permasalahan Publik dan Administrasi pemerintahan. Sedangkan kata Publik berasal dari bahasa Inggris yaitu *public* yang berarti umum, masyarakat atau negara. Jadi disimpulkan bahwa, pengertian kebijakan publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan suatu tindakan yang benar dan bersih berdasarkan nilai norma yang mereka miliki.

Menurut James Anderson (dalam Islamy, 2000:17) mendefinisikan kebijakan adalah “*A Purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*” (“Serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan masalah tertentu”). Sedangkan menurut Wiliiam N. Dunn (2003:132), Kebijakan Publik (Public Policy) adalah Pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif

yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah.

Menurut pendapat Thomas R. Dye (dalam Islamy, 2000:18) mendefinisikan kebijakan publik sebagai *“Is whatever governments choose to do or not to do”* (“apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan”). Dari pendapat ini mengandung pengertian sebagai suatu keputusan untuk melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan, sehingga diam pun bisa dianggap sebagai suatu kebijakan. Selanjutnya Richard Rose (dalam Winarno, 2002:15) menyarankan bahwa kebijakan hendaknya dipahami sebagai “Serangkaian kegiatan yang sedikit banyak berhubungan beserta konsekuensi-konsekuensinya bagi mereka yang bersangkutan dari pada sebagai suatu keputusan tersendiri.”

Carl J Federick sebagaimana dikutip Leo Agustino(2008:7) mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pendapat ini juga menunjukkan bahwa ide kebijakan melibatkan perilaku yang memiliki maksud dan tujuan merupakan bagian yang penting dari definisi kebijakan, karena bagaimanapun kebijakan harus menunjukkan apa yang sesungguhnya dikerjakan daripada apa yang diusulkan dalam beberapa kegiatan pada suatu masalah.

Solichin Abdul Wahab mengemukakan bahwa istilah kebijakan sendiri masih terjadi silang pendapat dan merupakan ajang perdebatan para ahli. Maka untuk memahami istilah kebijakan, Solichin Abdul Wahab (2008: 40-50) memberikan beberapa pedoman sebagai berikut :

- Kebijakan harus dibedakan dari keputusan
- Kebijakan sebenarnya tidak serta merta dapat dibedakan dari administrasi
- Kebijakan mencakup perilaku dan harapan-harapan
- Kebijakan mencakup ketiadaan tindakan ataupun adanya tindakan
- Kebijakan biasanya mempunyai hasil akhir yang akan dicapai
- Setiap kebijakan memiliki tujuan atau sasaran tertentu baik eksplisit maupun implisit
- Kebijakan muncul dari suatu proses yang berlangsung sepanjang waktu
- Kebijakan meliputi hubungan-hubungan yang bersifat antar organisasi dan yang bersifat intra organisasi
- Kebijakan publik meski tidak eksklusif menyangkut peran kunci lembaga-lembaga pemerintah
- Kebijakan itu dirumuskan atau didefinisikan secara subyektif.

Menurut Budi Winarno (2007 : 15), istilah kebijakan (*policy term*) mungkin digunakan secara luas seperti pada “kebijakan luar negeri Indonesia” , “kebijakan ekonomi Jepang”, dan atau mungkin juga dipakai untuk menjadi sesuatu yang lebih khusus, seperti misalnya jika kita mengatakan kebijakan pemerintah tentang debirokratisasi dan deregulasi. Namun baik Solihin Abdul Wahab maupun Budi Winarno sepakat bahwa istilah kebijakan ini penggunaannya

sering dipertukarkan dengan istilah lain seperti tujuan (*goals*) program, keputusan, undang-undang, ketentuan-ketentuan, standar, proposal dan kerangka kerja. (Suharno2009: 11).Irfan Islamy sebagaimana dikutip Suandi (2010:12) kebijakan harus dibedakan dengan kebijaksanaan. *Policy* diterjemahkan dengan kebijakan yang berbeda artinya dengan *wisdom* yang artinya kebijaksanaan.

Pengertian kebijaksanaan memerlukan pertimbangan pertimbangan lebih jauh lagi, sedangkan kebijakan mencakup aturan-aturan yang ada didalamnya. James E Anderson sebagaimana dikutip Islamy (2009:17) mengungkapkan bahwa kebijakan adalah “*a purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*” (Serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu).

Konsep kebijakan yang ditawarkan oleh Anderson ini menurut Budi Winarno (2007:18) dianggap lebih tepat karena memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan. Selain itu konsep ini juga membedakan secara tegas antara kebijakan (*policy*) dengan keputusan (*decision*) yang mengandung arti pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada. Berkenaan dengan definisi kebijakan ini, Budi Winarno (2005) mengingatkan bahwa dalam mendefinisikan kebijakan haruslah melihat apa yang sebenarnya dilakukan daripada apa yang diusulkan mengenai suatu persoalan. Alasannya adalah karena kebijakan merupakan suatu proses yang mencakup pula tahap implementasi dan evaluasi, sehingga definisi kebijakan yang hanya menekankan pada apa yang diusulkan menjadi kurang memadai.

Beralasan hal tersebut, Budi Winarno menganggap definisi dari James Anderson yang mirip dengan definisi Friedrich sebagai yang lebih tepat. Anderson merumuskan kebijakan sebagai langkah tindakan yang secara sengaja dilakukan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan adanya masalah atau persoalan tertentu yang dihadapi. Jadi, definisi ini memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan. Selain itu konsep ini juga membedakan secara tegas antara kebijakan (*policy*) dan keputusan (*decision*) pemilihan salah satu di antara berbagai alternatif kebijakan yang tersedia.

Di samping itu, konsep ini bisa mencakup tindakan-tindakan seperti pengangkatan pegawai baru atau pemberian izin atau lisensi yang biasanya tindakan-tindakan tersebut tidaklah dianggap sebagai masalah-masalah kebijakan karena sebenarnya berada di luar kebijakan publik. Sholichin Abdul Wahab mengajukan definisi dari W.I Jenkis yang merumuskan kebijaksanaan publik sebagai : *“a set of interrelated decisions taken by a political actor or group of actors concerning the selection of goals and the means of achieving them within a specified situation where these decisions should, in principle, be within the power of these actors to achieve”*(serangkaian keputusan yang saling berkaitan yang diambil oleh seorang aktor politik atau sekelompok aktor politik berkenaan dengan tujuan yang telah dipilih beserta cara-cara untuk mencapainya dalam suatu situasi dimana keputusan-keputusan itu pada prinsipnya masih berada dalam batas-batas kewenangan kekuasaan dari para aktor tersebut). Pendapat yang lain dikemukakan Chief J.O Udoji dalam Sholichin Abdul Wahab. Udoji

mendefinisikan kebijakan publik “*an sanctioned course of action addressed to a particular problem or group of related problems that affect society at large*” (suatu tindakan bersanksi yang mengarah pada suatu tujuan tertentu yang saling berkaitan yang mempengaruhi sebagian besar masyarakat).

Definisi kebijakan yang oleh Sholichin Abdul Wahab dan Budi Winarno dianggap lebih tepat dibanding definisi lainnya adalah yang dikemukakan James Anderson yang diartikan sebagai kebijakan yang dikembangkan atau dirumuskan oleh instansi-instansi serta pejabat-pejabat pemerintah. Dalam kaitan ini, aktor-aktor bukan pemerintah (swasta) tentu saja dapat mempengaruhi perkembangan atau perumusan kebijakan publik. Sementara itu, Amir Santosa dengan mengkomparasikan berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli yang menaruh minat dalam kebijakan publik mengumpulkan bahwa pada dasarnya pandangan mengenai kebijakan publik dapat dibagi ke dalam dua wilayah kategori.

Pertama, pendapat ahli yang menyamakan kebijakan publik dengan tindakan-tindakan pemerintah. Para ahli dalam kelompok ini cenderung menganggap bahwa semua tindakan pemerintah dapat disebut sebagai kebijakan publik. Pandangan kedua menurut Amir Santosa berangkat dari para ahli yang memberikan perhatian khusus pada pelaksanaan kebijakan. Para ahli yang masuk dalam kategori atau kelompok ini terbagi ke dalam dua kubu, yakni mereka yang memandang kebijakan publik sebagai keputusan-keputusan pemerintah yang mempunyai tujuan dan maksud-maksud tertentu dan mereka yang menganggap kebijakan publik memiliki akibat-akibat yang dapat diramalkan.

Para ahli yang termasuk ke dalam kubu ini yang pertama melihat kebijakan publik dalam ketiga lingkungan, yakni perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan dan penilaian. Dengan kata lain, menurut kelompok atau kubu ini, kebijakan publik secara ringkas dapat dipandang sebagai proses perumusan, implementasi dan evaluasi kebijakan. Ini berarti bahwa kebijakan publik adalah serangkaian instruksi dari para pembuat keputusan kepada pelaksanaan kebijakan yang menjelaskan tujuan-tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Sedangkan kubu yang kedua lebih melihat kebijakan publik terdiri dari rangkaian keputusan dan tindakan. Kubu atau kelompok kedua mewakili oleh Presman dan Widavsky yang mendefinisikan kebijakan publik sebagai suatu hipotesis yang mengandung kondisi-kondisi awal dan akibat-akibat yang dapat diramalkan.

Dari berbagai definisi tentang kebijakan publik yang dikemukakan para ahli, pandangan yang dikemukakan James Anderson dianggap cukup tepat. Dengan mengikuti pandangan Anderson, kebijakan publik diartikan sebagai kebijakan yang dikembangkan atau dirumuskan oleh instansi-instansi serta pejabat-pejabat pemerintah. Dalam kaitan dengan hal ini, aktor-aktor bukan pemerintah/swasta tentunya dapat mempengaruhi perkembangan atau perumusan kebijakan publik. Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik memiliki ciri-ciri antara lain :

- a. Selalu mempunyai tujuan tertentu atau suatu tindakan yang berorientasi pada tujuan.



- b. Bersifat positif berupa tindakan-tindakan pemerintah untuk mengatasi masalah tertentu, atau bersifat negatif dalam arti merupakan suatu keputusan pemerintah untuk tidak melakukan apapun.
- c. Serangkaian kegiatan yang tidak berdiri sendiri.
- d. Dibuat dan dilakukan oleh pemerintah.
- e. Didasari oleh suatu peraturan perundang-undangan dan bersifat memaksa.
- f. Ditujukan untuk kepentingan umum.

## **2.2. Implementasi Kebijakan**

### **2.2.1. Pengertian Implementasi Kebijakan**

Kata implementasi (*implementation*) berasal dari kata dasar *verb implement*, menurut kamus *Oxford-Advanced Learner's Dictionary* (1995:595) bahwa to implement (mengimplementasikan) berarti to put something into effect (menggerakkan sesuatu untuk menimbulkan dampak/akibat); to carry something out (melaksanakan sesuatu). Dengan demikian implementasi menurut arti kata harfiah adalah pelaksanaan sesuatu, sehingga implementasi kebijakan dapat diartikan sebagai pelaksanaan suatu kebijakan (keputusan, Peraturan DPRD Provinsi Sumatera Utara ataupun undang-undang lainnya).

Konsep implementasi kebijakan bervariasi tergantung dari sudut pandang atau pendekatan yang digunakan. Implementasi kebijakan dipandang sebagai suatu proses menurut pendapat Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2002:102) membatasi implementasi kebijakan sebagai berikut :

“Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu (atau kelompok-kelompok) pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan. Tahap implementasi terjadi hanya setelah undang-undang ditetapkan dan dana disediakan untuk membiayai implementasi kebijakan tersebut.”

Dengan demikian pada tahap implementasi kebijakan ini mencakup usaha-usaha mengubah keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional maupun usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil. Dan tahap implementasi baru terjadi setelah undang-undang ditetapkan dan dana disediakan untuk membiayai implementasi kebijakan. Namun demikian suatu implementasi kebijakan tidak selalu berhasil adakalanya tujuan tidak tercapai. Suatu keadaan dimana dalam proses kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan (direncanakan) oleh pembuat kebijakan dengan apa yang senyatanya dicapai disebut sebagai *implementation gap* (Andrew Dunsire dalam Abdul Wahab, 1997:61). Besar kecilnya perbedaan tersebut sedikit banyak tergantung pada *implementation capacity* dari organisasi/aktor atau kelompok organisasi/aktor yang dipercaya untuk mengemban tugas mengimplementasikan kebijakan tersebut (Walter Williams dalam Abdul Wahab, 1997 : 61).

Lebih lanjut Hogwood dan Gunn (dalam Abdul Wahab, 1997:61) membagi pengertian kegagalan kebijakan dalam 2 (dua) kategori, yaitu :

“1. *Non implementation* ( tidak terimplementasikan) mengandung arti bahwa suatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana,

mungkin karena pihak-pihak yang terlibat didalam pelaksanaannya tidak mau bekerja sama, atau mereka telah bekerja secara tidak efisien, bekerja setengah hati, atau karena mereka tidak sepenuhnya menguasai persoalan, atau kemungkinan permasalahan yang digarap diluar jangkauan kekuasaannya, sehingga betapapun gigih usaha mereka, hambatan-hambatan yang ada tidak sanggup mereka tanggulasi.

1. *Unsuccessful implementation* (implementasi yang tidak berhasil) terjadi manakala suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun mengingat kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan kebijakan tersebut tidak berhasil dalam mewujudkan dampak atau hasil akhir yang dikehendaki. Hal ini biasanya dipengaruhi oleh faktor-faktor:
  1. Pelaksanaannya jelek (*bad execution*)
  2. Kebijakannya sendiri memang jelek (*bad policy*)
  3. Kebijakan itu sendiri bernasib jelek (*bad luck*)
  4. Sejak awal kebijakan tersebut memang jelek, dalam artian telah dirumuskan secara sembrono, tidak didukung oleh informasi yang memadai, alasan yang keliru, atau asumsi-asumsi dan harapan-harapan yang tidak realistis.”

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa peran pelaksana implementasi sangat menentukan terimplementasikannya suatu kebijakan sehingga pelaksana implementasi harus benar-benar memahami kebijakan yang akan dilaksanakan. Disamping itu faktor eksternal perlu diperhatikan pula untuk dapat mendukung bagi kelancaran dalam implementasi kebijakan tersebut. Untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi setelah suatu kebijakan dibuat dan dirumuskan adalah subyek implementasi kebijakan.

Selanjutnya implementasi kebijakan dapat dianalisa dari beberapa pendekatan meliputi pendekatan struktural, pendekatan prosedural, pendekatan manajerial, pendekatan keperilakuan dan pendekatan politik seperti yang ditulis oleh Abdul Wahab (1997:111-120). Dalam penelitian ini implementasi kebijakan dianalisa dengan menggunakan pendekatan prosedural. Dilihat dari pendekatan prosedural maka implementasi dipandang sebagai proses prosedural. Pendekatan

prosedural menjelaskan implementasi dari proses prosedur yang tepat dijalankan dalam implementasi kebijakan.

Definisi prosedur (*procedure*) menurut Richard F. Neulschel (dalam Jogiyanto, 2001:1), sebagai berikut :“Suatu prosedur adalah suatu urutan operasi klerikal (tulis menulis), biasanya melibatkan beberapa orang di dalam satu atau lebih departemen, yang diterapkan untuk menjamin penanganan yang seragam dari transaksi-transaksi bisnis yang terjadi.”

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Jerry FitzGerald, Ardra F. FitzGerald dan Warren D. Stallings, Jr., (dalam Jogiyanto, 2001:2) mendefinisikan prosedur sebagai berikut : “Suatu prosedur adalah urutan yang tepat dari tahapan-tahapan instruksi yang menerangkan apa (*what*) yang harus dikerjakan, siapa (*who*) yang mengerjakannya, kapan (*when*) dikerjakan dan bagaimana (*how*) mengerjakannya.”

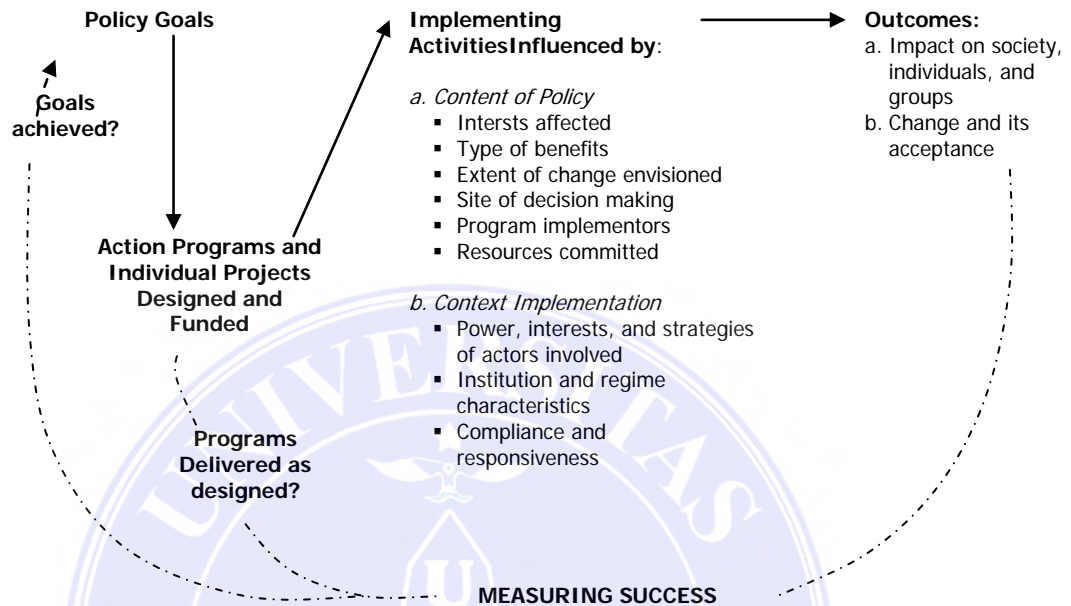
Dengan demikian yang dimaksud prosedur adalah urutan-tahapan-tahapan instruksi bagaimana suatu kegiatan dilaksanakan menyangkut pelaksana, waktu, tata cara dan aturan maupun ketentuan yang berlaku yang dijalankan. Dengan demikian implementasi kebijakan yang dimaksud adalah pelaksanaan suatu kebijakan sesuai tatacara, aturan maupun ketentuan yang berlaku. Dimana yang dimaksud dengan tata cara adalah urutan-urutan bagaimana kegiatan dilakukan, aturan adalah hal-hal yang bersifat mengatur sebagai pegangan dalam melaksanakan kegiatan dan ketentuan adalah hal-hal yang bersifat mengikat berkaitan dengan aturan yang ada.

### 2.3. Model Implementasi Kebijakan

Menurut Sabatier (1986:21-48), terdapat dua model yang berpacu dalam tahap implementasi kebijakan, yakni model *top down* dan model *bottom up*. Kedua model ini terdapat pada setiap proses pembuatan kebijakan. Model elit, model proses dan model inkremental dianggap sebagai gambaran pembuatan kebijakan berdasarkan model *top down*. Sedangkan gambaran model *bottom up* dapat dilihat pada model kelompok dan model kelembagaan.

Grindle (1980: 6-10) memperkenalkan model implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Model tersebut menggambarkan proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh beragam aktor, dimana keluaran akhirnya ditentukan oleh baik materi program yang telah dicapai maupun melalui interaksi para pembuat keputusan dalam konteks politik administratif. Proses politik dapat terlihat melalui proses pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai aktor kebijakan, sedangkan proses administrasi terlihat melalui proses umum mengenai aksi administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu.

**Gambar 2 : Implementation as a Political and Administrative Process**  
 (Merilee S. Grindle. 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*, Princeton University Press, New Jersey, p. 11)



T.B. Smith mengakui, ketika kebijakan telah dibuat, kebijakan tersebut harus diimplementasikan dan hasilnya sedapat mungkin sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pembuat kebijakan (Nakamura dan Smallwood, 1980: 2). Pada gambar 01 terlihat bahwa suatu kebijakan memiliki tujuan yang jelas sebagai wujud orientasi nilai kebijakan. Tujuan implementasi kebijakan diformulasi ke dalam program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai. Program dilaksanakan sesuai dengan rencana. Implementasi kebijakan atau program secara garis besardipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasi. Keseluruhan implementasi kebijakan dievaluasi dengan cara mengukur luaran program berdasarkan tujuan kebijakan. Luaran program dilihat melalui dampaknya terhadap sasaran yang dituju baik individu dan kelompok maupun masyarakat.

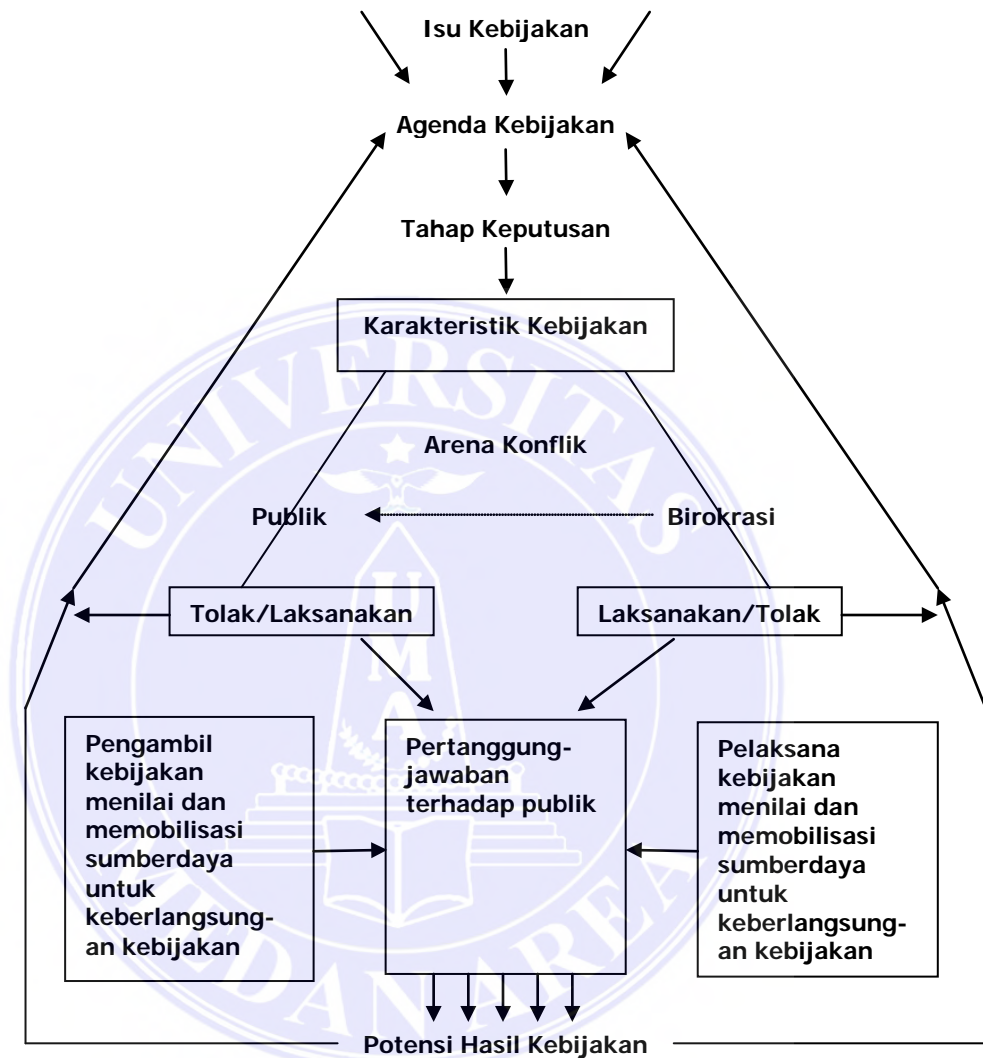
Luaran implementasi kebijakan adalah perubahan dan diterimanya perubahan oleh kelompok sasaran.

**Gambar 3 : Model Linier Implementasi Kebijakan  
(dikutip dari Baedhowi, 46-48)**



Pada aspek pelaksanaan, terdapat dua model implementasi kebijakan publik yang efektif, yaitu model linier dan model interaktif (lihat Baedhowi, 2004: 47). Pada model linier, fase pengambilan keputusan merupakan aspek yang terpenting, sedangkan fase pelaksanaan kebijakan kurang mendapat perhatian atau dianggap sebagai tanggung jawab kelompok lain. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan tergantung pada kemampuan instansi pelaksana. Jika implementasi kebijakan gagal maka yang disalahkan biasanya adalah pihak manajemen yang dianggap kurang memiliki komitmen sehingga perlu dilakukan upaya yang lebih baik untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan pelaksana.

**Gambar 4 : Model Interaktif Implementasi Kebijakan**  
 (Thomas R. Dye. 1981. *Understanding Public Policy*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NY)



Berbeda dengan model linier, model interaktif menganggap pelaksanaan kebijakan sebagai proses yang dinamis, karena setiap pihak yang terlibat dapat mengusulkan perubahan dalam berbagai tahap pelaksanaan. Hal itu dilakukan ketika kebijakan publik dianggap kurang memenuhi harapan *stakeholders*. Ini berarti bahwa berbagai tahap implementasi kebijakan publik akan dianalisis dan



dievaluasi oleh setiap pihak sehingga potensi, kekuatan dan kelemahan setiap fase pelaksanaannya diketahui dan segera diperbaiki untuk mencapai tujuan.

Pada gambar 4 terlihat bahwa meskipun persyaratan input sumberdaya merupakan keharusan dalam proses implementasi kebijakan, tetapi hal itu tidak menjamin suatu kebijakan akan dilaksanakan dengan baik. Input sumberdaya dapat digunakan secara optimum jika dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan terjadi interaksi positif dan dinamis antara pengambil kebijakan, pelaksanaan kebijakan dan pengguna kebijakan (masyarakat) dalam suasana dan lingkungan yang kondusif.

Jika model interaktif implementasi kebijakan di atas disandingkan dengan model implementasi kebijakan yang lain, khususnya model proses politik dan administrasi dari Grindle, terlihat adanya kesamaan dan representasi elemen yang mencirikannya. Tujuan kebijakan, program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai menurut Grindle menunjukkan urgensi fase pengambilan keputusan sebagai fase terpenting dalam model linier implementasi kebijakan. Sementara itu, enam elemen isi kebijakan ditambah dengan tiga elemen konteks implementasi sebagai faktor yang mempengaruhi aktivitas implementasi menurut Grindle mencirikan adanya interaksi antara pengambil kebijakan, pelaksana kebijakan dan pengguna kebijakan dalam model interaktif. Begitu pula istilah model proses politik dan proses administrasi menurut Grindle, selain menunjukkan dominasi cirinya yang cenderung lebih dekat kepada ciri model interaktif implementasi kebijakan, juga menunjukkan kelebihan model tersebut

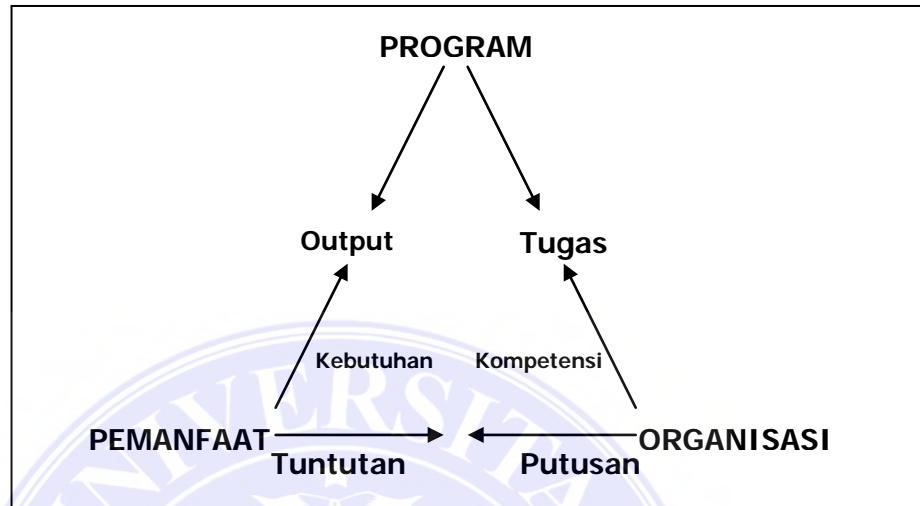
dalam cara yang digunakan untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan, beserta output dan outcomenya.

Selain model implementasi kebijakan di atas Van Meter dan Van Horn mengembangkan Model Proses Implementasi Kebijakan. (Tarigan, 2000: 20). Keduanya meneguhkan pendirian bahwa perubahan, kontrol dan kepatuhan dalam bertindak merupakan konsep penting dalam prosedur implementasi. Keduanya mengembangkan tipologi kebijakan menurut: (i) jumlah perubahan yang akan dihasilkan, dan (ii) jangkauan atau ruang lingkup kesepakatan mengenai tujuan oleh berbagai pihak yang terlibat dalam proses implementasi.

Tanpa mengurangi kredibilitas model proses implementasi kebijakan dari Van Meter dan Van Horn terlihat bahwa elemen yang menentukan keberhasilan penerapannya termasuk ke dalam elemen model proses politik dan administrasi menurut Grindle. Kata kunci yakni perubahan, kontrol dan kepatuhan termasuk dalam dimensi isi kebijakan dan konteks implementasi kebijakan. Demikian pula dengan tipologi kebijakan yang dibuat oleh keduanya termasuk dalam elemen isi kebijakan dan konteks implementasi menurut Grindle. Tipologi jumlah perubahan yang dihasilkan termasuk dalam elemen isi kebijakan dan tipologi ruang lingkup kesepakatan termasuk dalam konteks implementasi.

Sejalan dengan pendapat di atas, Korten dalam (Tarigan, 2000: 19) membuat Model Kesesuaian implementasi kebijakan atau program dengan memakai pendekatan proses pembelajaran. Model ini berintikan kesesuaian antara tiga elemen yang ada dalam pelaksanaan program, yaitu program itu sendiri, pelaksanaan program dan kelompok sasaran program.

**Gambar : Model Kesesuaian**  
**(Dikutip dari David C. Korten (1988) dalam Tarigan, h. 19)**



Korten menyatakan bahwa suatu program akan berhasil dilaksanakan jika terdapat kesesuaian dari tiga unsur implementasi program. Pertama, kesesuaian antara program dengan pemanfaat, yaitu kesesuaian antara apa yang ditawarkan oleh program dengan apa yang dibutuhkan oleh kelompok sasaran (pemanfaat). Kedua, kesesuaian antara program dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara tugas yang disyaratkan oleh program dengan kemampuan organisasi pelaksana. Ketiga, kesesuaian antara kelompok pemanfaat dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara syarat yang diputuskan organisasi untuk dapat memperoleh output program dengan apa yang dapat dilakukan oleh kelompok sasaran program.

Berdasarkan pola yang dikembangkan Korten, dapat dipahami bahwa jika tidak terdapat kesesuaian antara tiga unsur implementasi kebijakan, kinerja program tidak akan berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan. Jika

*output* program tidak sesuai dengan kebutuhan kelompok sasaran jelas *output*nya tidak dapat dimanfaatkan. Jika organisasi pelaksana program tidak memiliki kemampuan melaksanakan tugas yang disyaratkan oleh program maka organisasinya tidak dapat menyampaikan *output* program dengan tepat. Atau, jika syarat yang ditetapkan organisasi pelaksana program tidak dapat dipenuhi oleh kelompok sasaran maka kelompok sasaran tidak mendapatkan *output* program. Oleh karena itu, kesesuaian antara tiga unsur implementasi kebijakan mutlak diperlukan agar program berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Model kesesuaian implementasi kebijakan yang diperkenalkan oleh Korten memperkaya model implementasi kebijakan yang lain. Hal ini dapat dipahami dari kata kunci kesesuaian yang digunakan. Meskipun demikian, elemen yang disesuaikan satu sama lain – program, pemanfaat dan organisasi – juga sudah termasuk baik dalam dimensi isi kebijakan (program) dan dimensi konteks implementasi (organisasi) maupun dalam *outcomes* (pemanfaat) pada model proses politik dan administrasi dari Grindle.

#### **2.4. Pengukuran Implementasi Kebijakan**

Menurut Grindle (1980: 10) dan Quade (1984: 310), untuk mengukur kinerja implementasi suatu kebijakan publik harus memperhatikan variabel kebijakan, organisasi dan lingkungan. Perhatian itu perlu diarahkan karena melalui pemilihan kebijakan yang tepat maka masyarakat dapat berpartisipasi memberikan kontribusi yang optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selanjutnya, ketika sudah ditemukan kebijakan yang terpilih diperlukan organisasi pelaksana, karena di dalam organisasi ada kewenangan dan berbagai sumber daya

yang mendukung pelaksanaan kebijakan bagi pelayanan publik. Sedangkan lingkungan kebijakan tergantung pada sifatnya yang positif atau negatif. Jika lingkungan berpandangan positif terhadap suatu kebijakan akan menghasilkan dukungan positif sehingga lingkungan akan berpengaruh terhadap kesuksesan implementasi kebijakan. Sebaliknya, jika lingkungan berpandangan negatif maka akan terjadi benturan sikap, sehingga proses implementasi terancam akan gagal. Lebih daripada tiga aspek tersebut, kepatuhan kelompok sasaran kebijakan merupakan hasil langsung dari implementasi kebijakan yang menentukan efeknya terhadap masyarakat.

Kriteria pengukuran keberhasilan implementasi menurut Ripley dan Franklin (1986: 12) didasarkan pada tiga aspek, yaitu: (1) tingkat kepatuhan birokrasi terhadap birokrasi di atasnya atau tingkatan birokrasi sebagaimana diatur dalam undang-undang, (2) adanya kelancaran rutinitas dan tidak adanya masalah; serta (3) pelaksanaan dan dampak (manfaat) yang dikehendaki dari semua program yang ada terarah. Sedangkan menurut Goggin *et al.* (1990: 20-21, 31-40), proses implementasi kebijakan sebagai upaya transfer informasi atau pesan dari institusi yang lebih tinggi ke institusi yang lebih rendah diukur keberhasilan kinerjanya berdasarkan variabel: (1) dorongan dan paksaan pada tingkat federal, (2) kapasitas pusat/negara, dan (3) dorongan dan paksaan pada tingkat pusat dan daerah.

Variabel dorongan dan paksaan pada tingkat pusat ditentukan oleh legitimasi dan kredibilitas, yaitu semakin sah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat di mata daerah maka semakin besar kredibilitasnya, begitu pula

sebaliknya. Untuk mengukur kekuatan isi dan pesan kebijakan dapat dilihat melalui: (i) besarnya dana yang dialokasikan, dengan asumsi bahwa semakin besar dana yang dialokasikan maka semakin serius kebijakan tersebut dilaksanakan dan (ii) bentuk kebijakan yang memuat antara lain, kejelasan kebijakan, konsistensi pelaksanaan, frekuensi pelaksanaan dan diterimanya pesan secara benar. Sementara itu, untuk mengetahui variabel kapasitas pusat atau kapasitas organisasi dapat dilihat melalui seberapa jauh organisasi pelaksana kebijakan mampu memanfaatkan wewenang yang dimiliki, bagaimana hubungannya dengan struktur birokrasi yang ada dan bagaimana mengkoordinasikan berbagai sumberdaya yang tersedia dalam organisasi dan dalam masyarakat.

Model kesesuaian implementasi kebijakan atau program dari Korten juga relevan digunakan sebagai kriteria pengukuran implementasi kebijakan. Dengan kata lain, keefektifan kebijakan atau program menurut Korten tergantung pada tingkat kesesuaian antara program dengan pemanfaat, kesesuaian program dengan organisasi pelaksana dan kesesuaian program kelompok pemanfaat dengan organisasi pelaksana.

Selain kriteria pengukuran implementasi kebijakan di atas, perlu pula dipahami adanya hubungan pengaruh antara implementasi kebijakan dengan faktor lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Van Meter dan Van Horn (lihat Grindle, 1980: 6) bahwa terdapat variabel bebas yang saling berkaitan sekaligus menghubungkan antara kebijakan dengan prestasi kerja. Variabel yang dimaksud oleh keduanya meliputi: (i) ukuran dan tujuan kebijakan, (ii) sumber kebijakan,

(iii) ciri atau sifat badan/instansi pelaksana, (iv) komunikasi antar organisasi terkait dan komunikasi kegiatan yang dilaksanakan, (v) sikap para pelaksana, dan (vi) lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Menurut Quade (1984: 310), dalam proses implementasi kebijakan yang ideal akan terjadi interaksi dan reaksi dari organisasi pengimplementasi, kelompok sasaran dan faktor lingkungan yang mengakibatkan munculnya tekanan dan diikuti dengan tindakan tawar-menawar atau transaksi. Dari transaksi tersebut diperoleh umpan balik yang oleh pengambil kebijakan dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam perumusan kebijakan selanjutnya. Quade memberikan gambaran bahwa terdapat empat variabel yang harus diteliti dalam analisis implementasi kebijakan publik, yaitu: (1) Kebijakan yang diimpikan, yaitu pola interaksi yang diimpikan agar orang yang menetapkan kebijakan berusaha untuk mewujudkan; (2) Kelompok target, yaitu subyek yang diharapkan dapat mengadopsi pola interaksi baru melalui kebijakan dan subyek yang harus berubah untuk memenuhi kebutuhannya; (3) Organisasi yang melaksanakan, yaitu biasanya berupa unit birokrasi pemerintah yang bertanggungjawab mengimplementasikan kebijakan; dan (4) Faktor lingkungan, yaitu elemen dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan.

Sebagai komparasi dapat dipahami pemikiran Mazmanian dan Sabatier yang mengembangkan “kerangka kerja analisis implementasi” (lihat Wahab, 1991: 117). Menurutnya, peran penting analisis implementasi kebijakan negara ialah mengidentifikasi variabel yang mempengaruhi pencapaian tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi. Variabel yang dimaksud oleh Mazmanian

dan Sabatier diklasifikasikan ke dalam tiga kategori umum, yaitu: (1) mudah atau sulitnya dikendalikan masalah yang digarap; (2) kemampuan kebijakan untuk mensistematisasi proses implementasinya; dan (3) pengaruh langsung variabel politik terhadap keseimbangan dukungan bagi tujuan yang termuat dalam kebijakan. Ketiga variabel ini disebut variabel bebas yang dibedakan dengan tahap implementasi yang harus dilalui sebagai variabel terikat.

Variabel mudah atau sulitnya suatu masalah dikendalikan mencakup: (i) kesukaran teknis, (ii) keragaman perilaku kelompok sasaran, (iii) persentase kelompok sasaran dibandingkan dengan jumlah penduduk, dan (iv) ruang lingkup perubahan perilaku yang diinginkan. Variabel kemampuan kebijakan untuk mensistematisasi proses implementasi mencakup: (i) kejelasan dan konsistensi tujuan, (ii) ketepatan alokasi sumber daya, (iii) keterpaduan hirarki dalam dan di antara lembaga pelaksana, (iv) aturan keputusan dari badan pelaksana, (v) rekrutmen pejabat pelaksana, dan (vi) akses formal pihak luar. Variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi mencakup: (i) kondisi sosial ekonomi dan teknologi, (ii) dukungan publik, (iii) sikap dan sumber daya yang dimiliki kelompok, (iv) dukungan dari pejabat atasan, dan (v) komitmen dan kemampuan kepemimpinan pejabat pelaksana (Keban, 2007: 16). Sedangkan variabel terikat yang ditunjukkan melalui tahapan dalam proses implementasi mencakup: (i) *output* kebijakan badan pelaksana, (ii) kesediaan kelompok sasaran mematuhi *output* kebijakan, (iii) dampak nyata *output* kebijakan, (iv) dampak *output* kebijakan sebagaimana yang dipersepsikan, dan (v) perbaikan.



## 2.5. Penelitian Terdahulu

1. Wiwiet Hertiarani (2015) dengan judul mpenelitian : **Implementasi Kebijakan E-SAMSAT Di Jawa Barat**. Hasil penelitian menunjukkan bahwahal baru yang penting dalam implementasi kebijakan untuk menjadi lebih efektif. Hal ini diantaranya kehadiran dari Pusat Informasi dan Manajemen Aplikasi (PUSLIA) ke proses aplikasi pengembangan komputerisasi, layanan pelanggan sebagai unit pelayanan baru, dan peran seorang visioner, pemimpin yang inovatif dan transformasional, yang memiliki keberanian dan kemampuan untuk menjalankan program kebijakan. Namun, penelitian ini mengungkapkan bahwa proses implementasi kebijakan e-Samsat tidak berjalan secara efektif; akses jaringan untuk kode membayar masih terbatas; ada kendala dalam pencocokan NIK (Nomor ID) di bank dan valiidtas kepemilikan kendaraan; dan kantor ini tidak menyediakan jaringan multi-Bank; dan kurangnya sosialisasi membuat orang tidak optimal memanfaatkan e-Samsat.
2. Herlina Sakawati, Widyawati Widyawati, Sulmiah Ahmad, 2017, dengan judul penelitian :Pelayanan Penerbitan STNK Di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat) Kabupaten Bone. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ; 4) jaminan (*assurance*); 5) empati (*empathy*), sudah mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, namun dari kelima fokus pelayanan tersebut yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut terkhusus pada fokus daya tanggap (*responsiviness*). Dan dari 7 faktor *determinan* yang digunakan untuk melihat proses pelayanan penerbitan Surat

Tanda Nomor Kendaraan Bermotor di Kantor Samsat Kabupaten Bone, 4 diantaranya menjadi faktor pendukung dalam proses pelayanan yaitu faktor 1) faktor kesadaran; 2) faktor pendapatan; 3) faktor keterampilan petugas; 4) faktor sarana. Sedangkan dua faktor lainnya menjadi faktor penghambat dalam pelayanan penerbitan STNK di Kantor Samsat Kabupaten Bone yaitu, faktor aturan dan faktor organisasi. Dengan masih terdapatnya kekurangan dalam pemberian pelayanan penerbitan STNK, Penting bagi pihak Kantor Samsat Kabupaten Bone untuk mengoptimalkan pelayanan sesuai dengan tujuan, visi, misi, dan motto yang diinginkan dalam rangka terwujudnya pelayanan prima.

3. Ari Fardina dan Yusri Munaf, 2017, dengan judul penelitian :Studi Evaluasi Pelayanan Sistem Administrasi Manunggal Di Bawah Satu Atap Online Di Kantor Samsat Pekanbaru Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwapelayanan Samsat sebelum dan setelah penerapan sistem online tidak ada perbedaan dalam prosedur, waktu penyelesaian, tarif pelayanan, produk layanan, pengelolaan pengaduan, sarana dan prasarana, serta kompetensi aparatur. Persepsi responden terhadap pelaksanaan pelayanan publik melalui sistem Samsat Online di kantor Samsat Pekanbaru Selatan dengan indikator prosedur pelayanan, layan pengaduan, waktu pelayanan, tarif pelayanan, produk layanan, sarana dan prasaran serta kompetensi aparatur, rata-rata cukup baik (B) dan berada pada kisaran 34%-62%, dimana menurut teknik pengukuran dikriteriakan cukup baik. Faktor hambatan terdiri dari hambatan internal dan eksternal. Faktor internal yaitu, kerusakan komputer,

*throuble* jaringan koneksi internet, dan masalah koordinasi internal yang kurang sinergis antara kepolisian dan dipenda. Faktor eksternal yaitu, persyaratan yang kurang lengkap, dan kurang pahamnya wajib pajak dengan sistem online.

4. Bambang Irawan, 2017. dengan judul penelitian :Analisis Pelaksanaan Pengaduan Masyarakat Di Kantor Samsat Kota Samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Mekanisme penyaluran keluhan secara langsung atau tidak langsung yang dilakukan oleh kantor SAMSAT Kota Samarinda belum dilakukan secara optimal. Hal ini dikarenakan masyarakat belum terbiasa menyampaikan keluhan secara langsung dan terbuka dengan menggunakan mekanisme yang sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) selain itu pengelolaan mekanisme penyampaian secara tidak langsung juga tidak difasilitasi dengan baik oleh pihak kantor SAMSAT Kota Samarinda. Proses respon atas pengaduan di kantor SAMSAT Kota Samarinda juga belum optimal dilakukan walaupun sudah ada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas. Sarana pengaduan sebagian besar sudah tersedia dan memadai namun sarana untuk pengaduan tidak langsung yang memanfaatkan kemajuan teknologi informasi belum tersedia.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor SAMSAT Natal, Jl.Pasar III No.100. Pasar Natal Kabupaten Mandailing Natal. Penelitian lapangan dilaksanakan selama 2 (dua) bulan yaitu Januari/d Februari2019.

#### **3.2. Bentuk Penelitian**

Tipe penelitian yang digunakan yakni deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang implementasi kebijakan SAMSAT Natal di Kabupaten Mandailing Natal.

#### **3.3. Informan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif-kualitatif sehingga penentuan subjek penelitian dalam

bentuk informan. Informan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Kepala UPT Samsat Natal (Drs.Ishaq Harahap M.si)
- b. Kasi Penagihan dan Pengelolaan Tungakan (Zulkarnain Lubis)
- c. Reg Ident Samsat Natal (Aipda.Dedy Purwanto)
- d. P.A. Jasa Raharja Samsat Natal (Haikal)
- e. Staf BPPRDSU
- f. Masyarakat yang sedang berurusan pada SAMSAT Natal sebanyak 20 orang.

### 3.4. Metode Pengambilan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi *data primer* dan *data sekunder*. *Data primer*, yaitu data yang langsung diperoleh dari lapangan, yang diperoleh melalui :

- a. *Kuesioner*, yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada masyarakat sebagai responden terpilih secara insidental.
- b. *Wawancara*, yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai.
- c. *Observasi*, yaitu melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian.

Sedangkan *data sekunder*, dilakukan dengan teknik dokumentasi, yaitu data yang diperoleh telah diolah baik dalam bentuk angka maupun berupa uraian sesuatu hal yang berhubungan dengan penelitian ini dan dapat dijadikan bahan informasi yang diperoleh dari instansi yang terkait.

### 3.5. Variabel Penelitian

Variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah implementasi Sistem Administrasi Manunggal satu Atap (SAMSAT) Kabupaten Mandailing Natal yang diukur dari aspek :

#### 1. Komunikasi :

- kejelasan konsep kebijakan Sistem Administrasi Manunggal satu Atap (SAMSAT).

- kejelasan tujuan/sasaran implementasi Sistem Administrasi Manunggal satu Atap (SAMSAT) Natal di Kabupaten Mandailing Natal yaitu adanya perangkat aturan yang efektif.
2. Sumber-sumber :
- keahlian/kemampuan yang dimiliki komponen pelaksana dalam implementasi Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Natal di Kabupaten Mandailing Natal.
    - otoritas/wewenang yang ada pada pelaksana
    - sumber daya, dana dan prasarana yang dimiliki
3. Kecenderungan-kecenderungan :
- Sikap atau perilaku para staf dalam memberikan pelayanan
4. Struktur birokrasi :
- adanya keterpaduan komponen pelaksana dalam pelaksanaan program
  - adanya pengaruh dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi keterpaduan komponen pelaksanaan dalam mencapai tujuan

### **3.6. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini dilakukan teknik analisa data yaitu metode deskriptif, yaitu suatu metode dimana data yang diperoleh disusun kemudian diinterpretasikan sehingga memberikan keterangan terhadap permasalahan yang diteliti dengan menggunakan tabel tunggal. Untuk menganalisa data-data yang telah diperoleh dari hasil penelitian di lapangan khususnya dari penyebaran angket akan digunakan analisa tabel tunggal atau yang disebut analisa tabel frekwensi. Analisa tabel tunggal (frekwensi) ini dimaksudkan untuk memperinci data-data sekaligus menyajikan presentase dari masing-masing jawaban responden, sehingga akan dapat diketahui data yang paling dominan, atau yang paling besar persentasenya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin, 2007, *Analisis Kebijakan Dari Formulasi ke Implementasi kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Anderson, James E., 2005, *Public Policy Making*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Ari Fardina dan Yusri Munaf, 2017. Studi Evaluasi Pelayanan Sistem Administrasi Manunggal Di Bawah Satu Atap Online Di Kantor Samsat Pekanbaru Selatan. <http://e-journals.unmul.ac.id/index.php/JAR/article/view/611>
- Akib, Header dan Tarigan, Antonius 2000. *Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan Prespektip, Model. Kriteria dan Pengukurannya*. Jurnal
- Agustino Leo, 2008 *Dasar-dasar Kebijakan Publik*, Bandung; ALFABETA
- Bambang Irawan, 2017. Analisis Pelaksanaan Pengaduan Masyarakat Di Kantor Samsat Kota Samarinda. *Jurnal Administrative Reform, Vol. 5 No. 1*, Januari-Maret 2017.
- Dwiyanto, Agus, 2002, *Reformasi Birokrasi Di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan Dan Kebijakan, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta
- Dunn, William N., 2003, Penerjemah Samodra Wibawa dkk., Pengantar Analisis Kebijakan Publik, Gadjah Mada University Press.
- Dunn, William N., 1999, Analisis Kebijakan Publik, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dye, Thomas R., 1995, *Understanding Public Policy*, New Jersey: Prentice Hall.

- Edward III, 1980. *Implementation Public Policy*. Washington DC : Congressional Quarter Press.
- Grindle, Mirelee S. 1980 *Political and Policy Implementation in The Third World*, Princeton University Press, New Jersey
- Herlina Sakawati, Widyawati Widyawati, Sulmiah Ahmad, 2017. Pelayanan Penerbitan STNK Di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (Samsat) Kabupaten Bone. *Jurnal Ilmu Administrasi STIA LAN Bandung*. <http://stialanbandung.ac.id/ojs/index.php/jia/article/view/116>
- Islamy, M. Irfan, 2000, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta: Sinar Grafika..
- Islamy, M. Irfan, 2000, *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Pelaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Jones, Charles O., 1991. *Pengantar Kebijakan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Keban. T. Yermias. *jurnal Ilmu Pemerintahan Indonesia*, 2007.15.2007. *Pokok-pokok pikiran perbaikan Sistem Manajemen SDM PNS*,
- Lufunyo, Hussein, 2013. "Impact of public sector reforms on service delivery in Tanzania". *Journal of Public Administration and Policy Research*. Vol 5(2) pp. 26-49, May, 2013.
- Jogianto. 2001. Analisis dan desain Informasi : *pendekatan terstruktur teori dan praktek aplikasi bisnis*; Andi. Yogyakarta
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman, 1984, *Qualitative Data Analysis*, Sage publication Inc, USA.



- Moleong, Lexy J., 2005, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mazmanian, Daniel H., dan Paul A. Sabatier, 2013, *Implementation and Public Policy*, New York: HarperCollins.
- Meter, Donald Van, dan Carl Van Horn, 1975, "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework dalam Administration and Society 6, 1975, London: Sage.
- Merilee S. Grindle, 1980. Politics and policy implementation in the Third world. Princeton university Press, New jersey. p 11)
- Nugroho D, Riant, 2004. Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi dan Evaluasi. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo
- Nakamura, Robert T and Frank Smallwood 1980. *The Politics of Policy Implementation*, St. Martin Press, New York
- Osborne, David, dan Ted Gaebler, 2013, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York: Plume Book.
- Ripley, Randall B., 2015, *Policy Analysis in Political Science*, Nelson-Hall Inc., Chicago.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta.
- Sabatier, Paul. 1986, "Top down and bottom up Approaches to Implementation Research" *Jurnal of Public Policy* 6, (jan) h. 21-48
- Tangkilisan, Hesel Nogi, 2013, *Implementasi Kebijakan Publik: Transformasi Pemikiran George Edwards*. Yogyakarta: YPAPI.

Thomas R. Dye. 1981. *Understanding Public Policy*, Prentice-Hall International, Inc. Englewood Cliffs, NY.

Van Meter, Donald S., and Carl E Van Horn, 1975, *Administration & Society : The Policy Implementation Process A Conceptual Framework*, Sage Publications Inc., Ohio.

Winarno, Budi, 2002, *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Media Pressindo, Yogyakarta.

#### **Daftar Peneliti sebelumnya:**

Wiwiet Hertiarani, 2015. “Implementasi Kebijakan E-Samsat Di Jawa Barat “  
Jurnal Ilmu Administrasi STIA LAN Bandung.

<http://stialanbandung.ac.id/ojs/index.php/jia/article/view/102/pdf>

Herlina Sakawati, Widyawati Widyawati, Sulmiah Ahmad, 2017. “Pelayanan penerbitan STNK di kantor samsat kabupaten bone”.

Ari Fardina dan Yusri Munaf, 2017. “Studi evaluasi pelayanan sistem administrasi manunggal dibawah satu atap online di kantor samsat pekanbaru selatan”.

Bambang Irawan, 2017. “Analisis pelaksanaan pengaduan masyarakat di kantor SAMSAT kota samarinda”.

#### **Daftar singkatan:**

APU = Pajak Air Permukaan

BBNKB = Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor

BPKB = Buku Pemilik Kendaraan Bermotor

BPPRDSU = Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Sumatra Utara

D. APU = Denda Pajak Air Permukaan

D.BBNKB = Denda Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor

D.PKB = Denda Pajak Kendaraan Bermotor

PBBKB = Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor

PDA = Pendapatan Asli Daerah

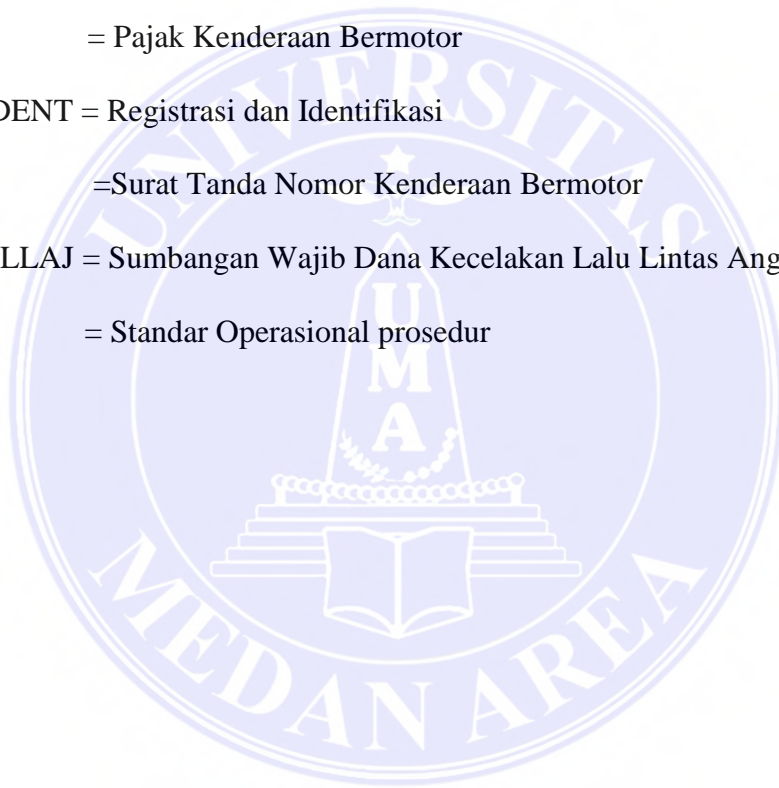
PKB = Pajak Kendaraan Bermotor

REG IDENT = Registrasi dan Identifikasi

STNK = Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor

SWDKLLAJ = Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Angkutan Jalan

SOP = Standar Operasional prosedur



**PHOTO DUKUMENTASI PENELITIAN DI  
SAMSAT NATAL KAB. MANDAILING NATAL**



**Photo Bersama Pimpinan Dan Staf BPPRDSU Kantor Samsat Natal  
(28 jan 2019)**

**PHOTO DOKUMENTASI PENELITIAN DI  
SAMSAT NATAL KAB. MANDAILING NATAL**

**Photo bersama Bapak KUPT Samsat Natal ( Drs. Ishaq Harahap. M.si )  
(Dengan Masyarakat / Wajib Pajak di Samsat Natal )  
(13 Feb 2019)**



**Wawancara Dengan P.A. PT. Jasa Raharja Samsat Natal ( Haikal )  
(12 Feb 2019)**

**PHOTO DOKUMENTASI PENELITIAN DI  
SAMSAT NATAL KAB. MANDAILING NATAL**



**Wawancara Dengan Staf BPRRDSU Samsat Natal  
(14 Feb 2019)**



**Wawancara Dengan Responden  
( Dengan Masyarakat / Wajib Pajak di Samsat Natal )  
(14 Feb 2019)**

**PHOTO DOKUMENTASI PENELITIAN DI  
SAMSAT NATAL KAB. MANDAILING NATAL**



**Wawancara Dengan Responden  
( Dengan Masyarakat / Wajib Pajak di Samsat Natal )  
(14 Feb 2019)**

**Selesai Wawancara Foto Bersama Dengan Kasi Pengelolaan Dan  
Tunggakan, PA Jasa Raharja, Reg Iden Samsat Natal  
(13 Feb 2019)**