

IMPLEMENTASI PROGRAM PEMUTIHAN DENDA PAJAK DAN BEA BALIK NAMA KENDARAAN BERMOTOR (BBNKB) DI SAMSAT KABUPATEN MADIUN

Wanda Alvi Darmayanti

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
wandaalvi.21031@mhs.unesa.ac.id

Suci Megawati

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
sucimegawati@unesa.ac.id

Abstrak

Rendahnya kepatuhan wajib pajak dan tingginya tunggakan pajak kendaraan bermotor menjadi tantangan bagi pemerintah daerah dalam mengoptimalkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kepatuhan pajak dan mengurangi beban administratif bagi masyarakat, Pemerintah Provinsi Jawa Timur meluncurkan Program Pemutihan Denda Pajak dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). Namun, implementasi program ini masih menghadapi berbagai kendala, seperti kurangnya pemahaman masyarakat mengenai kebijakan pemutihan, rendahnya partisipasi wajib pajak, serta keterbatasan sosialisasi dan koordinasi antar instansi terkait. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi program pemutihan di SAMSAT Kabupaten Madiun dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn digunakan sebagai kerangka analisis, dengan fokus pada enam variabel utama: standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antar organisasi, disposisi implementor, serta kondisi sosial, ekonomi, dan politik yang memengaruhi keberhasilan kebijakan. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pejabat SAMSAT dan Bapenda, observasi langsung di lokasi, serta analisis dokumen resmi terkait kebijakan pemutihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program ini berhasil meningkatkan penerimaan PAD, namun masih terdapat kendala seperti keterbatasan informasi yang menjangkau seluruh lapisan masyarakat dan rendahnya partisipasi wajib pajak. Rekomendasi yang diberikan adalah meningkatkan sosialisasi dan koordinasi antar instansi untuk memastikan keberhasilan program di masa depan.

Kata Kunci : Implementasi Kebijakan, Pemutihan Denda Pajak, Bea Balik Nama Kendaraan, Pendapatan Asli Daerah

Abstract

Low taxpayer compliance and high outstanding motor vehicle tax arrears pose significant challenges for local governments in optimizing Regional Original Revenue. As a strategic measure to enhance tax compliance and reduce administrative burdens on the public, the East Java Provincial Government launched the Tax Penalty Amnesty and Motor Vehicle Title Transfer Fee Program. However, the implementation of this program still faces various obstacles, such as a lack of public understanding of the amnesty policy, low taxpayer participation, and limited outreach and coordination among relevant institutions. This study aims to analyze the implementation of the amnesty program at the SAMSAT office in Madiun Regency using a descriptive qualitative research method. Van Meter and Van Horn's policy implementation model serves as the analytical framework, focusing on six key variables: policy standards and objectives, resources, characteristics of implementing organizations, inter-organizational communication, implementor disposition, and social, economic, and political conditions influencing policy success. Data for this study were collected through in-depth interviews with SAMSAT and Bapenda officials, direct observations, and an analysis of official documents related to the amnesty policy. The findings indicate that while the program has successfully increased PAD revenue, challenges remain, such as limited public awareness and low taxpayer participation. The study recommends enhancing public outreach efforts and improving inter-agency coordination to ensure the program's long-term effectiveness.

Keywords: Policy Implementation, Tax Penalty Amnesty, Motor Vehicle Title Transfer Fee, Regional Original Revenue.

PENDAHULUAN

Negara Indonesia menganut sistem hukum yang berlandaskan undang-undang dalam mengatur berbagai aspek kehidupan bermasyarakat, termasuk pengelolaan pendapatan negara melalui pajak. Pemungutan pajak dilaksanakan di seluruh wilayah Indonesia, termasuk di tingkat daerah, yang diatur melalui Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Undang-undang ini menjadi dasar hukum bagi pemerintah daerah untuk mengelola pajak dan retribusi, dengan menetapkan jenis pajak, mekanisme pemungutan, serta kewenangan tarif yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi wilayah masing-masing. Regulasi tersebut mendukung pemerintah daerah dalam mengoptimalkan penerimaan asli daerah (PAD) untuk pembiayaan pembangunan sekaligus memperkuat desentralisasi fiskal guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pengelolaan pajak dan retribusi daerah di tingkat provinsi diatur melalui regulasi yang dirancang untuk mendukung kebutuhan dan kondisi spesifik masyarakat setempat. Salah satu regulasi strategis yang berlaku di Provinsi Jawa Timur adalah Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Regulasi ini memberikan landasan hukum yang jelas bagi pemerintah provinsi untuk mengelola penerimaan daerah secara efektif, transparan, dan adil. Pasal 108 ayat (1) dari peraturan ini memberikan kewenangan kepada Gubernur atau pejabat yang ditunjuk untuk memberikan berbagai bentuk insentif, seperti keringanan, pengurangan, pembebasan, dan penundaan pembayaran pajak maupun retribusi. Fleksibilitas ini bertujuan meringankan beban wajib pajak, terutama dalam situasi sulit seperti krisis ekonomi atau bencana alam.

Kebijakan desentralisasi fiskal memberikan keleluasaan bagi pemerintah daerah untuk mengelola potensi penerimaan asli daerah melalui inovasi dan perluasan basis pajak serta retribusi (Fitriani dan Ma'ruf, 2019). Dalam konteks pemutihan pajak kendaraan bermotor, kebijakan ini menjadi peluang strategis bagi pemerintah daerah untuk mendorong masyarakat melunasi tunggakan pajak mereka tanpa beban denda. Dengan langkah ini, pemerintah tidak hanya meningkatkan penerimaan pajak tetapi juga memperkuat hubungan kepercayaan antara masyarakat dan pemerintah melalui transparansi dan keadilan fiskal.

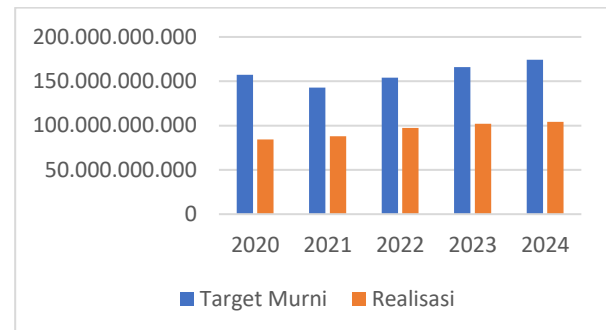
Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 100.3.3.1/550/KPTS/013/2024 mendukung implementasi dari Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 8 Tahun 2023. Kebijakan tersebut mencakup program pemutihan denda pajak kendaraan

bermotor di Provinsi Jawa Timur, termasuk pembebasan BBNKB dan penghapusan sanksi administratif Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). Program ini dirancang untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat yang terlambat atau belum memenuhi kewajiban perpajakannya untuk kembali aktif dan terdaftar. Selain itu, kebijakan ini bertujuan meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya pajak kendaraan bermotor dalam mendukung pembangunan daerah. Pelaksanaan program berlangsung pada 1 Oktober hingga 30 November 2024. Keputusan ini memberikan arahan teknis serta pedoman operasional untuk pelaksanaan kebijakan pembebasan pajak di tingkat provinsi, termasuk di wilayah Kab. Madiun.

Penerapan program pemutihan denda pajak dan BBNKB di Kab. Madiun menjadi sangat relevan mengingat realisasi penerimaan PKB di Kab. Madiun tidak pernah mencapai target yang telah ditetapkan. Target penerimaan PKB biasanya disusun berdasarkan estimasi jumlah kendaraan yang terdaftar, namun realisasinya menunjukkan angka yang jauh di bawah ekspektasi. Berikut adalah grafik perbandingan antara target dan realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada sektor PKB dalam lima tahun terakhir di Kab. Madiun:

Grafik 1.

Perbandingan Target dan Realisasi PAD pada Sektor PKB



Sumber: UPT PPD Madiun, 2024

Berdasarkan grafik perbandingan target dan realisasi PAD pada sektor PKB di Kab. Madiun, terlihat bahwa setiap tahun penerimaan PKB tidak pernah mencapai target yang telah ditetapkan. Salah satu penyebab utama kondisi ini adalah tingginya tunggakan pajak yang dimiliki masyarakat, yang menjadi hambatan dalam pencapaian target tersebut. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam program pemutihan denda pajak dan BBNKB, sehingga diharapkan mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan penerimaan pajak kendaraan bermotor di daerah.

Untuk mencapai keberhasilan program pemutihan pajak, sosialisasi yang intensif dan penyediaan

informasi yang mudah diakses menjadi kunci penting (Ferisiansyah dan Megawati, 2022). Pemerintah daerah dapat memanfaatkan berbagai media, untuk memberikan pemahaman kepada masyarakat mengenai manfaat program ini. Dengan penghapusan denda dan kemudahan administrasi yang ditawarkan, diharapkan partisipasi masyarakat dalam program pemutihan dapat meningkat secara signifikan.

Selain itu, inovasi berbasis teknologi juga dapat mendukung keberhasilan program pemutihan pajak (Septianti dan Prabawati, 2019). Contohnya, penerapan platform digital untuk pendaftaran dan pembayaran pajak dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi layanan publik. Dengan memberikan kemudahan akses melalui sistem online, masyarakat dapat dengan cepat memanfaatkan program pemutihan pajak, yang pada akhirnya akan mempercepat pencapaian target penerimaan daerah sekaligus meminimalisir potensi penyimpangan dalam proses administrasi.

Sebagian wajib pajak telah memanfaatkan program pemutihan pajak kendaraan bermotor, namun masih banyak yang enggan membayar kewajibannya meskipun kesempatan tersebut telah diberikan. Hal ini dibuktikan dengan data wajib pajak yang memiliki tunggakan dalam pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB):

Tabel 1.
Data Tunggakan Tertagih Tahun 2024

Tahun	Tunggakan Tertagih (Objek)	Pembayaran Tunggakan (Objek)	Sisa Tunggakan (Objek)
2017	7.772	37	7.735
2018	5.033	33	5.000
2019	5.194	43	5.151
2020	13.304	369	12.935
2021	14.843	769	14.074
2022	18.293	2.138	16.155
2023	97.074	16.263	80.811
Total	161.513	19.652	141.861

Sumber: UPT PPD Madiun, 2024

Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun program pemutihan denda pajak kendaraan bermotor telah dilaksanakan, masih terdapat jumlah tunggakan pajak yang cukup besar di Kabupaten Madiun. Dari total 161.513 objek kendaraan yang memiliki tunggakan pajak, hanya 19.652 kendaraan yang melunasi kewajibannya selama periode pemutihan, sementara 141.861 kendaraan masih menunggak. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat partisipasi wajib pajak dalam program pemutihan masih relatif rendah

dibandingkan dengan jumlah keseluruhan objek yang seharusnya membayar pajak.

Kendala utama yang menyebabkan rendahnya pelunasan tunggakan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya kesadaran wajib pajak terhadap pentingnya membayar pajak tepat waktu, keterbatasan informasi mengenai program pemutihan, atau kondisi ekonomi masyarakat yang belum memungkinkan mereka untuk melunasi pajak kendaraannya

Berdasarkan tantangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi program pemutihan di SAMSAT Kab. Madiun dengan menggunakan teori implementasi kebijakan dari Van Meter dan Van Horn. Teori ini relevan karena dapat membantu mengevaluasi berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik, seperti pemahaman masyarakat, kualitas pelayanan, serta kolaborasi antara berbagai instansi terkait. Dengan menerapkan model ini, diharapkan penelitian dapat memberikan pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana tantangan-tantangan tersebut dapat di atasi untuk meningkatkan efektivitas program pemutihan, yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan memperbaiki kepatuhan wajib pajak di Kab. Madiun.

METODE

Penelitian yang digunakan merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Cresswell dalam bukunya Juliansyah Noor, penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, atau kejadian yang sedang berlangsung (Juliansyah, 2012). Metode kualitatif dalam penelitian ini menggunakan pola pikir induktif, yang didasarkan pada pengamatan fenomena sosial secara obyektif dan partisipatif (Suyitno, 2018). Pendekatan ini digunakan karena implementasi program pemutihan pajak melibatkan berbagai pihak sehingga memerlukan informasi yang mendalam.

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu :

1. Sumber Data Primer

Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui hasil wawancara narasumber. Wawancara adalah proses mendapatkan informasi untuk penelitian dengan bertanya kepada subjek dengan atau tanpa pedoman (Bungin, 2007). Teknik yang digunakan untuk mendapatkan informasi adalah menggunakan teknik *purposive sampling*, yakni memilih narasumber yang dipandang sebagai pihak yang mengetahui Implementasi Program

Pemutihan Denda Pajak dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di SAMSAT Kabupaten Madiun.

2. Sumber Data Sekunder

Menurut Sillalahi (2010), data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti dari berbagai sumber yang tersedia. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, laporan instansi, serta publikasi terkait, seperti Peraturan Gubernur Nomor 8 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Keputusan Gubernur Nomor 100.3.3.1/550/KPTS/013/2024 tentang Pelaksanaan Program Pemutihan Denda Pajak Kendaraan Bermotor, data dari SAMSAT Kabupaten Madiun yang mencakup jumlah kendaraan yang mengajukan pemutihan pajak dan tingkat kepatuhan wajib pajak, laporan keuangan UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Madiun mengenai realisasi pendapatan pajak kendaraan bermotor setelah implementasi kebijakan pemutihan, proposal dan laporan evaluasi program pemutihan pajak, jurnal serta penelitian terdahulu yang relevan, serta artikel berita dari media cetak dan online yang membahas respons masyarakat terhadap efektivitas program pemutihan pajak kendaraan bermotor di Provinsi Jawa Timur.

Informasi diperoleh dari sumber yang ditemukan pada SAMSAT Kabupaten Madiun. Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, meliputi :

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam. Proses wawancara dilakukan melalui interaksi lisan antara peneliti dan narasumber yang memiliki relevansi terhadap topik penelitian, dengan tujuan menggali keterangan atau pandangan mereka (Rianse, 2009). Dalam penelitian ini, wawancara bertujuan untuk mengumpulkan data serta informasi terkait implementasi Program Pemutihan Denda Pajak dan BBNKB di SAMSAT Kab. Madiun. Peneliti melakukan wawancara mendalam dengan Ibu Willis selaku Sub Bagian Umum dan Tata Usaha UPT PPD Madiun, Ibu Dita selaku Pengadministrasi Penerimaan UPT PPD Madiun, Bapak Wahyu selaku Opsy SAMSAT Kab. Madiun, Ibu Shinta selaku Staf Pemandu SAMSAT Kab. Madiun, Bapak Rida selaku Staf Regident SAMSAT Kab. Madiun, dan Ibu Nuri, Bapak Priyanto, Bapak Sutarno, Ibu Sundari selaku wajib pajak.

2. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan indra seperti melihat, mendengar, mencium, mengecap, dan menyentuh (Sugiyono, 2017). Observasi tidak hanya melibatkan pengamatan visual, tetapi juga menggunakan panduan observasi sebagai alat bantu untuk mencatat temuan. Dalam penelitian mengenai implementasi pemutihan denda pajak dan BBNKB di SAMSAT Kab. Madiun, teknik observasi digunakan untuk mempelajari langsung proses pelaksanaan program, interaksi antara petugas dan wajib pajak, serta kendala yang muncul selama pelaksanaan. Dengan menggunakan panduan observasi yang terstruktur, peneliti dapat memastikan bahwa data yang dikumpulkan relevan dan konsisten.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mencari dan mengumpulkan informasi terkait objek atau variabel penelitian, seperti dokumen tertulis, transkrip, buku, surat kabar, notulen rapat, serta arsip lainnya (Arikunto, 2010). Dalam penelitian ini, data dokumentasi diperoleh dengan menelaah berbagai dokumen resmi yang berkaitan dengan implementasi kebijakan pemutihan pajak kendaraan bermotor di SAMSAT Kabupaten Madiun. Dokumen yang dikaji mencakup data jumlah wajib pajak yang mengajukan pemutihan, laporan penerimaan pajak sebelum dan sesudah program, serta regulasi yang menjadi dasar pelaksanaan kebijakan. Selain itu, analisis juga dilakukan terhadap laporan keuangan dari UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Madiun guna memahami dampak kebijakan pemutihan terhadap realisasi pendapatan daerah.

Analisis data merupakan tahapan dalam penelitian yang bertujuan untuk mengolah serta menyusun data secara sistematis berdasarkan hasil observasi lapangan, wawancara, dan dokumentasi yang telah dikumpulkan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa tahapan berikut:

1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini, data diperoleh melalui wawancara dengan narasumber, observasi di lapangan, serta studi dokumen resmi yang berkaitan dengan implementasi kebijakan pemutihan denda pajak dan bea balik nama kendaraan bermotor di SAMSAT Kabupaten Madiun. Data yang dikumpulkan berupa informasi dalam bentuk

angka serta narasi yang mendukung analisis lebih lanjut.

2. Reduksi Data

Reduksi data dilakukan dengan menyaring dan memilah informasi yang paling relevan dengan fokus penelitian. Data yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan permasalahan penelitian akan dieliminasi agar analisis dapat lebih terfokus pada aspek yang penting.

3. Penyajian Data

Data yang telah diseleksi kemudian disusun dalam bentuk narasi yang sistematis sehingga memudahkan dalam mengidentifikasi pola serta hubungan antarvariabel penelitian. Penyajian ini memungkinkan analisis lebih mendalam mengenai efektivitas implementasi program pemutihan pajak di Kabupaten Madiun.

4. Penarikan Kesimpulan

Tahap akhir dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Kesimpulan ini memberikan gambaran mengenai efektivitas kebijakan pemutihan pajak serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya di SAMSAT Kabupaten Madiun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Program Pemutihan Denda Pajak dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di SAMSAT Kab. Madiun

Terdapat tahapan dari pelaksanaan program pemutihan denda pajak dan BBNKB yang dilakukan SAMSAT Kab. Madiun:

- a. Optimalisasi Koordinasi dengan Instansi Terkait
SAMSAT Kabupaten Madiun meningkatkan kerja sama dengan berbagai instansi seperti kepolisian, Jasa Raharja, dan lembaga lainnya yang beroperasi di wilayah Kota dan Kabupaten Madiun. Sinergi ini bertujuan untuk memperlancar implementasi program pemutihan pajak kendaraan bermotor melalui pertukaran data dan informasi mengenai wajib pajak serta administrasi kendaraan. Dengan pertemuan berkala, masing-masing instansi dapat memastikan efektivitas program dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.
- b. Kolaborasi dalam Sosialisasi Kepatuhan Pajak
SAMSAT bekerja sama dengan pemerintah daerah serta lembaga terkait untuk menyebarluaskan informasi mengenai pentingnya kepatuhan dalam membayar pajak kendaraan bermotor. Sosialisasi dilakukan di berbagai lokasi strategis seperti pasar, pusat perbelanjaan, dan kantor pos, guna menjangkau lebih banyak wajib pajak. Tujuan dari

upaya ini adalah untuk meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai manfaat program pemutihan, sehingga mereka lebih terdorong untuk memanfaatkan kesempatan ini.

c. Pelaksanaan Operasi Gabungan

Sebagai bagian dari upaya meningkatkan kepatuhan pajak, SAMSAT Kabupaten Madiun mengadakan operasi gabungan bersama kepolisian dan Jasa Raharja untuk menertibkan kendaraan yang belum membayar pajak atau telah mati pajak. Operasi ini tidak hanya menindak kendaraan yang tidak terdaftar tetapi juga memberikan kesempatan bagi pemiliknya untuk segera mengikuti program pemutihan tanpa dikenakan denda. Selain itu, operasi ini membantu mengidentifikasi kendaraan dengan kendala administratif agar program pemutihan dapat berjalan lebih tepat sasaran.

d. Penyebaran Informasi Melalui Media Publikasi

Untuk meningkatkan efektivitas sosialisasi, SAMSAT menggunakan berbagai media promosi seperti flyer, spanduk, baliho, dan videotron yang dipasang di tempat-tempat strategis. Media visual ini berfungsi untuk mengingatkan masyarakat tentang manfaat program pemutihan, termasuk penghapusan denda pajak dan biaya balik nama kendaraan. Dengan tampilan yang menarik dan informatif, diharapkan masyarakat lebih memahami kebijakan ini serta segera memanfaatkannya sebelum periode pemutihan berakhir.

e. Pemanfaatan Sosial Media dalam Sosialisasi

Dalam rangka menjangkau lebih banyak masyarakat, terutama generasi muda yang aktif di media digital, SAMSAT Kabupaten Madiun memanfaatkan platform media sosial seperti Facebook, Instagram, WhatsApp, dan Twitter. Melalui akun resmi SAMSAT, informasi tentang program pemutihan pajak kendaraan bermotor disebarluaskan secara cepat dan efisien. Dengan metode ini, masyarakat, termasuk mereka yang tinggal di daerah terpencil, dapat lebih mudah mengakses informasi terkait syarat, prosedur, serta manfaat dari program pemutihan pajak.

f. Pelaksanaan Program Pemutihan Denda Pajak dan BBNKB di SAMSAT Kab. Madiun

SAMSAT Kabupaten Madiun memastikan bahwa program pemutihan dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup pengelolaan jadwal pelaksanaan, penerimaan berkas administrasi, serta mekanisme pembayaran pajak tanpa dikenakan denda maupun biaya balik nama. Seluruh prosedur dijalankan secara transparan dan efisien untuk memastikan

kenyamanan serta kemudahan bagi masyarakat dalam mengikuti program ini.

g. Evaluasi Program Pemutihan Denda Pajak dan BBNKB di SAMSAT Kab. Madiun

Setelah program pemutihan selesai, SAMSAT Kabupaten Madiun melakukan evaluasi guna menilai efektivitas kebijakan ini dalam meningkatkan kepatuhan pajak kendaraan bermotor serta penerimaan daerah. Evaluasi mencakup analisis jumlah kendaraan yang telah mengikuti program, dampaknya terhadap pendapatan daerah, serta umpan balik dari masyarakat. Berdasarkan hasil evaluasi, perbaikan dan penyempurnaan kebijakan dapat dilakukan agar program pemutihan di masa depan semakin optimal dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat.

Menurut Van Meter dan Van Horn (1975) dalam Syahrudin (2018), terdapat enam variabel yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu: (1) standar dan tujuan kebijakan, (2) ketersediaan sumber daya, (3) karakteristik organisasi pelaksana, (4) komunikasi antar organisasi yang terlibat, (5) disposisi implementor, dan (6) faktor sosial, ekonomi, serta politik yang berpengaruh dalam proses implementasi.

A. Standar dan Tujuan Kebijakan

Standar dan tujuan kebijakan harus dirumuskan dengan jelas dan terukur agar dapat diterapkan secara efektif (Suharno, 2010). Keberhasilan kinerja implementasi kebijakan dapat dinilai apabila standar dan tujuannya telah ditetapkan secara jelas dan dapat diukur. Dengan adanya kejelasan dalam ukuran atau tujuan kebijakan, hal ini akan mencegah terjadinya perbedaan persepsi antara para pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran.

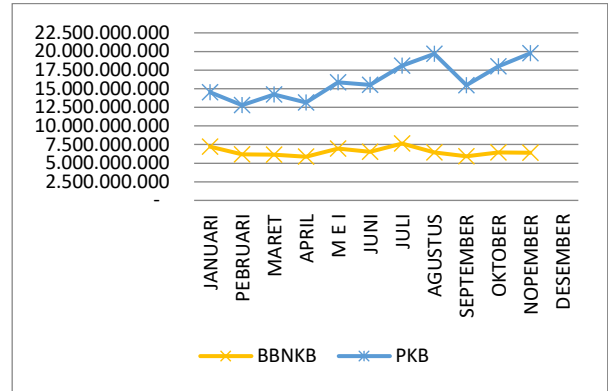
Standar dan tujuan kebijakan merupakan tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan program pemutihan denda pajak dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). Program ini mengacu pada Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 100.3.3.1/550/KPTS/013/2024, yang bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak serta mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Standar kebijakan mencakup kriteria penerima manfaat, prosedur pelayanan, serta mekanisme pengawasan dan evaluasi

Standar keberhasilan pencapaian program pemutihan denda pajak dan BBNKB di SAMSAT Kabupaten Madiun dapat dilihat dari peningkatan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada

sektor Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB).

Grafik 2.

Penerimaan PAD Sektor PKB dan BBNKB Tahun 2024



Sumber: Laporan Penerimaan UPT PPD Madiun, 2024

Grafik penerimaan PAD sektor PKB dan BBNKB menunjukkan adanya kenaikan signifikan pada bulan Oktober dan November 2024 saat program pemutihan diberlakukan, yang mencerminkan peningkatan partisipasi wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya.

Program pemutihan denda pajak dan BBNKB di Kabupaten Madiun yang didasarkan pada Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 100.3.3.1/550/KPTS/013/2024 berhasil mencapai tujuannya dalam meringankan beban ekonomi masyarakat, meningkatkan kepatuhan wajib pajak, serta menertibkan data kepemilikan kendaraan bermotor.

Tabel 2.

Jumlah Wajib Pajak yang Memanfaatkan Program Pemutihan

Pembebasan	Jumlah Objek (Kendaraan)	Penerimaan (Rp.)
Bebas sanksi administratif PKB	18.249	8.016.428.750,-
Bebas BBN	2.283	4.577.471.650,-
Bebas PKB Progresif	432	1.617.212.750,-
Total	20.964	14.211.113.150,-

Sumber: UPT PPD Madiun, 2024

Data dari UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Madiun menunjukkan bahwa sebanyak 18.249 wajib pajak telah memanfaatkan pembebasan sanksi administratif PKB, sementara 2.283 kendaraan memperoleh pembebasan BBNKB, yang mencerminkan keberhasilan program dalam meningkatkan kesadaran masyarakat untuk

memenuhi kewajiban perpajakannya. Selain itu, observasi di lapangan mengonfirmasi bahwa kebijakan ini memberikan kemudahan bagi wajib pajak yang sebelumnya terkendala biaya denda, sehingga meningkatkan jumlah kendaraan yang terdaftar ulang dan memperbarui data kepemilikannya. Dengan adanya peningkatan penerimaan PAD dari sektor PKB dan BBNKB serta semakin banyaknya wajib pajak yang memanfaatkan program ini, dapat disimpulkan bahwa kebijakan pemutihan telah memberikan dampak positif tidak hanya bagi masyarakat tetapi juga terhadap optimalisasi penerimaan daerah dan efektivitas administrasi perpajakan.

B. Sumber Daya

Implementasi kebijakan akan berjalan efektif apabila didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten serta sumber daya finansial yang memadai (Suharno, 2010). Sumber daya manusia yang berkualitas dan keuangan yang mencukupi menjadi faktor utama dalam memastikan kebijakan dapat diterapkan dengan baik dan mencapai hasil yang diharapkan (Ningrum et al., 2019).

Dalam pelaksanaan program pemutihan denda pajak dan BBNKB di SAMSAT Kabupaten Madiun, sumber daya manusia terdiri dari 59 pegawai yang berasal dari berbagai instansi, yaitu UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Madiun, PT Jasa Raharja, dan Kepolisian RI. Setiap pegawai memiliki tugas dan tanggung jawab yang telah diatur sesuai dengan peran dan keahliannya masing-masing, sehingga proses pelaksanaan program berjalan dengan lancar dan efektif.

Sumber daya infrastruktur juga berperan penting dalam mendukung keberhasilan program ini. SAMSAT Kabupaten Madiun telah menyediakan berbagai fasilitas layanan, seperti SAMSAT Induk, layanan drive-thru, payment point, SAMSAT keliling, dan e-SAMSAT, yang bertujuan untuk mempermudah wajib pajak dalam melaksanakan kewajibannya. Infrastruktur yang lengkap ini memungkinkan masyarakat untuk memilih metode pembayaran yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka, serta mengurangi antrean di kantor utama. Meskipun demikian, optimalisasi kapasitas layanan dan peningkatan sosialisasi mengenai layanan digital masih diperlukan agar program dapat berjalan lebih maksimal dan menjangkau lebih banyak wajib pajak.

Sumber daya finansial dalam program pemutihan denda pajak dan BBNKB ini tidak memerlukan anggaran tambahan khusus, melainkan mengandalkan alokasi yang telah tersedia dalam

Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) sejak awal tahun. Dengan demikian, program ini tidak membebani keuangan daerah dan tetap berjalan sesuai dengan perencanaan anggaran yang telah ditetapkan. Efisiensi dalam pengelolaan anggaran ini memungkinkan program pemutihan denda pajak dapat berjalan optimal tanpa adanya kendala keuangan yang signifikan.

Secara keseluruhan, implementasi program pemutihan di SAMSAT Kabupaten Madiun telah didukung oleh sumber daya manusia yang cukup, infrastruktur yang memadai, serta pengelolaan anggaran yang efisien. Namun, untuk meningkatkan efektivitas kebijakan, diperlukan optimalisasi layanan digital serta strategi sosialisasi yang lebih luas guna meningkatkan partisipasi wajib pajak dalam memanfaatkan program ini.

C. Karakteristik Organisasi Pelaksana

Karakteristik organisasi pelaksana merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan, yang mencakup struktur organisasi, mekanisme koordinasi, serta prosedur kerja dalam menjalankan program (O'Toole, 2019). Organisasi yang memiliki struktur yang jelas dan sistem kerja yang terorganisir cenderung lebih efektif dalam menerapkan kebijakan yang telah dirancang. Dalam konteks program pemutihan denda pajak dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) di Kabupaten Madiun, organisasi pelaksana terdiri dari beberapa instansi terkait, yaitu UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah (PPD) Madiun, Kepolisian Republik Indonesia, dan PT Jasa Raharja.

Struktur organisasi di SAMSAT Kabupaten Madiun telah disusun dengan pembagian tugas yang jelas, yang memungkinkan setiap unit memiliki peran spesifik dalam pelaksanaan program. Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah pegawai yang terlibat dalam program pemutihan ini adalah 59 orang yang terbagi ke dalam beberapa bagian sesuai dengan bidang tugasnya. Pembagian tugas ini meliputi pelayanan administrasi, pengelolaan data wajib pajak, pemrosesan dokumen pemutihan, serta penyuluhan dan sosialisasi kepada masyarakat. Dengan struktur yang terorganisir, proses implementasi program berjalan lebih efisien dan mampu mengakomodasi kebutuhan wajib pajak dalam mengakses layanan pemutihan.

Selain struktur organisasi, mekanisme koordinasi menjadi aspek penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Di SAMSAT Kabupaten Madiun, koordinasi antarinstansi dilakukan melalui rapat evaluasi rutin serta briefing

pagi sebelum pelayanan dimulai. Rapat evaluasi berfungsi untuk menilai capaian program, mengidentifikasi kendala, serta merumuskan solusi atas permasalahan yang muncul selama pelaksanaan program pemutihan. Sementara itu, briefing pagi dilakukan untuk memastikan kesiapan seluruh pegawai dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada wajib pajak.

Dari aspek prosedur kerja, pelaksanaan program pemutihan di SAMSAT Kabupaten Madiun telah mengacu pada pedoman teknis yang ditetapkan dalam Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 100.3.3.1/550/KPTS/013/2024. Setiap pegawai yang bertugas telah dibekali dengan pemahaman mengenai alur kerja, sehingga proses pelayanan dapat berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Proses administrasi dalam program ini melibatkan verifikasi dokumen wajib pajak, pencatatan transaksi pemutihan, serta penerbitan dokumen baru bagi kendaraan yang melakukan Bea Balik Nama.

D. Komunikasi antar Organisasi

Komunikasi antar organisasi merupakan faktor krusial dalam keberhasilan implementasi kebijakan, karena mencakup pertukaran informasi dan koordinasi antara berbagai pihak yang terlibat (Klijn & Koppenjan, 2020). Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Syahrudin (2018), komunikasi yang efektif antar organisasi sangat penting untuk menyelaraskan prosedur kebijakan dan memastikan informasi yang akurat dapat tersampaikan kepada seluruh pemangku kepentingan.

Dalam pelaksanaan program pemutihan denda pajak dan BBNKB di SAMSAT Kabupaten Madiun, komunikasi antar organisasi melibatkan koordinasi antara UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah, Kepolisian, dan PT Jasa Raharja. Proses komunikasi ini mencakup penyelarasan prosedur pelayanan, penanganan kendala teknis, serta penyampaian informasi terkait kebijakan kepada masyarakat. Kejelasan penyampaian informasi antarinstansi membantu petugas memahami kebijakan dan prosedur secara seragam, sehingga pelayanan berjalan lebih lancar dan meminimalkan kesalahan administrasi.

Salah satu bentuk komunikasi yang diterapkan adalah briefing pagi yang dilakukan setiap hari sebelum pelayanan dimulai. Briefing ini memungkinkan pembagian tugas yang jelas antar petugas dan koordinasi yang lebih baik dalam mengantisipasi lonjakan wajib pajak. Selain itu, rapat evaluasi yang dilakukan secara berkala selama

masa pemutihan juga membantu dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan kendala yang muncul di lapangan. Dengan adanya komunikasi yang sistematis dan rutin ini, efektivitas koordinasi dapat terus ditingkatkan seiring dengan jalannya program.

Efektivitas komunikasi antar organisasi juga terlihat dari respons cepat terhadap perubahan prosedur atau regulasi yang terkait dengan program pemutihan pajak. Jika terjadi perubahan kebijakan, petugas langsung menyampaikan informasi kepada masyarakat melalui berbagai kanal komunikasi, baik secara langsung maupun melalui media sosial dan publikasi resmi. Dengan demikian, kesalahan dalam penyampaian informasi dapat diminimalisir, sehingga masyarakat tidak mengalami kebingungan saat mengurus pemutihan pajaknya.

Meskipun komunikasi antar instansi berjalan dengan baik, masih terdapat tantangan dalam menjangkau wajib pajak di daerah terpencil. Sosialisasi telah dilakukan melalui berbagai media seperti spanduk, siaran radio, dan media sosial, tetapi masih ada masyarakat yang belum mendapatkan informasi secara maksimal. Selain itu, pendekatan personal dengan mengirimkan surat pemberitahuan keterlambatan pembayaran pajak belum optimal, karena distribusinya lebih terkonsentrasi di wilayah perkotaan dibandingkan dengan daerah pedesaan.

E. Disposisi Implementor

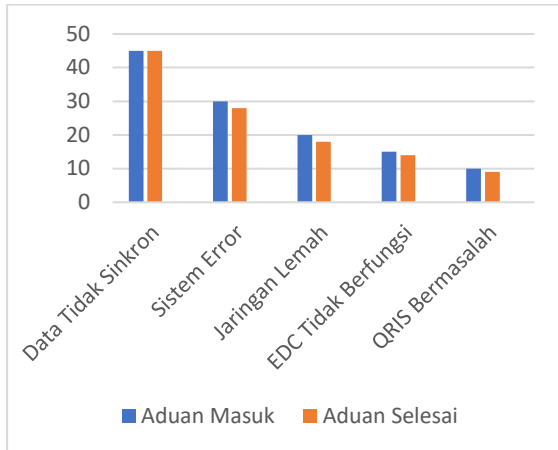
Disposisi implementor merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Van Meter dan Van Horn dalam Syahrudin (2018) menjelaskan bahwa disposisi implementor mencakup sikap, persepsi, dan komitmen para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas mereka. Sikap positif dari implementor akan mendorong pelaksanaan kebijakan yang lebih efektif, sementara sikap negatif dapat menjadi hambatan dalam mencapai tujuan kebijakan. Selain itu, Winter & Nielsen (2018) menekankan bahwa pemahaman dan kesadaran implementor terhadap kebijakan yang diterapkan sangat berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan kebijakan tersebut.

Dalam implementasi program pemutihan denda pajak dan BBNKB di SAMSAT Kabupaten Madiun, disposisi implementor menunjukkan sikap yang positif dan proaktif. Para petugas dari UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah, Jasa Raharja, dan Kepolisian menunjukkan komitmen tinggi dalam memastikan kelancaran program. Komitmen ini terlihat dari kesiapan mereka dalam menangani

berbagai kendala administratif yang dihadapi wajib pajak, seperti ketidaksesuaian data dan gangguan teknis dalam sistem. Ketika terjadi kendala, petugas segera berkoordinasi dengan instansi terkait untuk mencari solusi secepat mungkin, sehingga pelayanan kepada masyarakat tetap berjalan optimal.

Grafik 3.

Perbandingan Jumlah Aduan Masuk dan Selesai Selama Program Pemutihan



Sumber: Olahan Penulis

Efektivitas disposisi implementor juga tercermin dari respons cepat dalam menangani aduan wajib pajak. Berdasarkan data yang diperoleh, mayoritas aduan yang masuk selama periode pemutihan dapat diselesaikan dengan cepat, menunjukkan koordinasi internal yang baik serta kesiapan teknis dan administratif yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan rutin yang diberikan kepada petugas berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi mereka dalam menangani kendala di lapangan.

Dari perspektif wajib pajak, sikap para implementor juga menjadi faktor penting dalam mempengaruhi pengalaman mereka saat mengurus pemutihan pajak. Sikap ramah, informatif, dan sigap dari petugas memberikan rasa nyaman bagi masyarakat yang datang ke SAMSAT. Wawancara dengan wajib pajak menunjukkan bahwa mereka merasa terbantu dengan pelayanan yang diberikan, di mana petugas mampu menjelaskan prosedur secara jelas dan membantu mereka dalam menyelesaikan administrasi pajak kendaraan. Hal ini berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik serta mendorong kepatuhan dalam membayar pajak.

F. Kondisi Sosial, Ekonomi dan Politik

Kondisi sosial, ekonomi, dan politik merupakan faktor eksternal yang dapat

mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Syahrudin (2018), lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang stabil dapat meningkatkan efektivitas kebijakan, sementara ketidakstabilan dalam salah satu aspek tersebut dapat menjadi kendala dalam pelaksanaannya. Cairney (2020) juga menekankan bahwa ketiga faktor ini membentuk respons masyarakat terhadap kebijakan, yang pada akhirnya menentukan tingkat keberhasilan implementasi.

Dalam konteks program pemutihan denda pajak dan BBNKB di Kabupaten Madiun, kondisi sosial masyarakat menunjukkan bahwa masih banyak wajib pajak yang belum memiliki kesadaran tinggi dalam membayar pajak kendaraan. Beberapa wajib pajak memiliki persepsi bahwa pajak kendaraan bukan merupakan prioritas utama, sehingga meskipun adanya program pemutihan, mereka tetap tidak memanfaatkan kesempatan ini. Hal ini terlihat dari data tunggakan pajak kendaraan bermotor di Kabupaten Madiun, di mana dari total 161.513 objek kendaraan yang memiliki tunggakan, hanya 19.652 objek kendaraan yang telah melunasi kewajibannya selama periode pemutihan, sementara 141.861 objek kendaraan masih menunggak.

Dari sisi ekonomi, kondisi finansial masyarakat menjadi faktor utama yang mempengaruhi partisipasi dalam program pemutihan. Berdasarkan data pendapatan per kapita Kabupaten Madiun, terjadi peningkatan dari Rp26.256.150 per tahun pada 2022 menjadi Rp31.587.820 per tahun pada 2023. Namun, meskipun pendapatan per kapita mengalami kenaikan, tingkat inflasi dan kenaikan harga kebutuhan pokok tetap memberikan tekanan ekonomi bagi masyarakat berpenghasilan rendah. Kondisi ini menyebabkan sebagian besar masyarakat masih kesulitan dalam membayar pajak kendaraannya, meskipun denda telah dihapuskan. Hal ini juga tercermin dalam penurunan jumlah kendaraan bermotor yang terdaftar aktif di Kabupaten Madiun, dari 448.170 unit pada 2022 menjadi 424.116 unit pada 2024, yang mengindikasikan bahwa daya beli masyarakat terhadap kendaraan bermotor mengalami penurunan.

Dari aspek politik, dukungan pemerintah daerah dalam program pemutihan ini sangat kuat. Pemerintah Provinsi Jawa Timur mengeluarkan Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 100.3.3.1/550/KPTS/013/2024 yang menjadi dasar pelaksanaan kebijakan pemutihan di seluruh daerah, termasuk Kabupaten Madiun. Pemerintah daerah juga aktif melakukan sosialisasi program melalui

berbagai media, seperti pemasangan spanduk, siaran radio, serta media sosial. Stabilitas politik yang baik di Kabupaten Madiun memastikan bahwa kebijakan ini dapat berjalan tanpa hambatan regulasi, dan koordinasi dengan berbagai instansi seperti UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah, Kepolisian, serta PT Jasa Raharja berjalan dengan lancar.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan artikel ilmiah ini yaitu Dosen S1 Ilmu Administrasi Negara Universitas Negeri Surabaya khususnya Ibu Dr. Suci Megawati, S.IP., M.Si. selaku dosen pembimbing serta kepada Ibu Indah Prabawati, S.Sos., M.Si. Dan Bapak Muhammad Farid Ma'ruf, S.Sos., M.AP. selaku dosen penguji. Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada pihak SAMSAT Kabupaten Madiun serta masyarakat wajib pajak di Kabupaten Madiun karena telah membantu dalam proses pengumpulan data.

PENUTUP

Simpulan

Dari pembahasan Implementasi Program Pemutihan Denda Pajak dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) di SAMSAT Kabupaten Madiun, peneliti dapat menarik kesimpulan, yaitu :

1. Program pemutihan denda pajak dan BBNKB di Kabupaten Madiun telah berhasil mencapai tujuannya dalam meringankan beban ekonomi masyarakat, meningkatkan kepatuhan wajib pajak, serta menertibkan data kepemilikan kendaraan bermotor. Hal ini ditunjukkan oleh peningkatan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor PKB dan BBNKB serta jumlah wajib pajak yang memanfaatkan program pemutihan. Dengan adanya kebijakan ini, banyak wajib pajak yang sebelumnya terkendala biaya denda akhirnya dapat melunasi kewajibannya, sehingga efektivitas kebijakan dalam meningkatkan kepatuhan pajak dapat dikonfirmasi.
2. Implementasi program pemutihan di SAMSAT Kabupaten Madiun didukung oleh sumber daya manusia yang memadai, infrastruktur layanan yang lengkap, serta pengelolaan anggaran yang efisien. Dengan 59 pegawai yang berasal dari berbagai instansi terkait, pelaksanaan program berjalan dengan lancar dan efektif. Keberadaan berbagai layanan pembayaran seperti SAMSAT Induk, layanan drive-thru, payment point, SAMSAT keliling, dan e-SAMSAT turut meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap program

pemutihan. Namun, optimalisasi layanan digital dan strategi sosialisasi yang lebih luas masih diperlukan guna meningkatkan pemanfaatan layanan oleh wajib pajak.

3. Karakteristik organisasi di SAMSAT Kabupaten Madiun telah tersusun dengan baik, dengan pembagian tugas yang jelas dan koordinasi yang efektif antar instansi, seperti UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah, Kepolisian, dan PT Jasa Raharja. Mekanisme koordinasi dilakukan melalui rapat evaluasi rutin dan briefing pagi sebelum pelayanan dimulai, yang memastikan kesiapan pegawai dalam memberikan layanan terbaik kepada wajib pajak. Dengan adanya prosedur kerja yang sistematis dan dukungan regulasi yang jelas, implementasi program pemutihan dapat berjalan dengan baik.
4. Komunikasi yang efektif antara UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah, Kepolisian, dan PT Jasa Raharja menjadi faktor penting dalam kelancaran program pemutihan. Briefing harian dan rapat evaluasi rutin memungkinkan penyampaian informasi dan koordinasi yang lebih baik dalam menghadapi kendala teknis maupun administratif. Meskipun komunikasi antar instansi berjalan baik, tantangan dalam menjangkau wajib pajak di daerah terpencil masih menjadi kendala, sehingga diperlukan strategi sosialisasi yang lebih merata agar informasi mengenai program pemutihan dapat diterima oleh seluruh lapisan masyarakat.
5. Para implementor di SAMSAT Kabupaten Madiun menunjukkan sikap yang positif dan proaktif dalam menjalankan program pemutihan. Petugas memiliki kesiapan dalam menangani berbagai kendala administratif dan teknis, yang terlihat dari respons cepat terhadap aduan wajib pajak. Komitmen implementor dalam memberikan pelayanan optimal juga tercermin dari pelatihan rutin yang diberikan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Sikap ramah dan informatif dari petugas berkontribusi terhadap meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap layanan SAMSAT, sehingga mendukung peningkatan kepatuhan pajak.
6. Dukungan politik yang stabil dan regulasi yang jelas dari pemerintah daerah menjadi faktor utama yang mendukung keberhasilan program pemutihan di Kabupaten Madiun. Namun, tantangan utama masih berasal dari faktor sosial dan ekonomi, di mana kesadaran wajib pajak yang rendah serta keterbatasan finansial masyarakat menjadi hambatan dalam meningkatkan kepatuhan pajak. Meskipun pendapatan per kapita mengalami

kenaikan, tekanan ekonomi masih dirasakan oleh sebagian masyarakat, yang berdampak pada keputusan mereka untuk tetap menunda pembayaran pajak. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan tambahan, seperti sosialisasi yang lebih intensif dan skema pembayaran yang lebih fleksibel, agar tingkat kepatuhan pajak dapat meningkat secara signifikan.

Saran

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi, peneliti menyampaikan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Sosialisasi program pemutihan diperluas melalui media sosial, pemerintah desa, dan pendekatan langsung kepada masyarakat agar informasi lebih mudah dipahami.
2. Optimalisasi layanan digital dengan mengembangkan aplikasi dan memperluas kerja sama dengan bank serta platform pembayaran online untuk memudahkan transaksi wajib pajak.
3. Pemberian insentif berupa diskon pajak bagi wajib pajak yang membayar tepat waktu serta penerapan skema cicilan pajak bagi masyarakat berpenghasilan rendah agar lebih terjangkau.
4. Evaluasi berkala terhadap dampak program dengan melakukan survei kepada wajib pajak dan analisis data penerimaan pajak untuk perbaikan kebijakan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Cairney, P. (2020). *Understanding Public Policy: Theories and Issues*. Palgrave Macmillan.
- Ferisiansyah, T., & Megawati, S. (2022). Implementasi Kebijakan Program Parkir Berlangganan dalam Menunjang Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kab. Sampang. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Universitas Negeri Surabaya.
- Fitriani, S., & Ma'ruf, M. F. (2019). Upaya Optimalisasi Pasar dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kab. Tuban. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Universitas Negeri Surabaya.
- Indonesia. (2009). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 130. Sekretariat Negara.
- Juliansyah, N. (2012). *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis dan Disertasi Karya Ilmiah*. Cetakan Kedua. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2020). *Governance Networks in the Public Sector*. Routledge.
- Ningrum, N. M. S., Khaidir, A., & Alhadi, Z. (2019). Implementasi Kebijakan Rektor Tentang Tata Krama Dan Etika Mahasiswa Di UKM/Ormawa Universitas Negeri Padang. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 3(1), 12.
- O'Toole, L. J. (2019). *Theories of the Policy Process*. Westview Press.
- Pemerintah Provinsi Jawa Timur. (2023). *Peraturan Daerah Jawa Timur Nomor 8 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Surabaya: Pemerintah Provinsi Jawa Timur.
- Pemerintah Provinsi Jawa Timur. (2024). *Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 100.3.3.1/550/KPTS/013/2024 tentang Pembebasan Pajak Daerah Provinsi Jawa Timur*. Surabaya: Pemerintah Provinsi Jawa Timur.
- Rianse, U. (2009). *Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi, Teori-Teori Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Septianti, F. S., & Prabawati, I. (Tahun tidak disebutkan). Implementasi Program E-Uji KIR di Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pengujian Kendaraan Bermotor (PKB) Tandes Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Universitas Negeri Surabaya.
- Sillalahi, U. (2010). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharno. (2010). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Yogyakarta: UNY Press.
- Suyitno, A. T., & (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Surabaya: Akademia Pustaka.
- Syahrudin, Dr. (2018). *Implementasi Kebijakan Publik; Konsep, Teori, dan Studi Kasus*. Bandung: Nusa Media.
- Winter, S. C., & Nielsen, V. L. (2018). *Implementation Theory and Practice: Unpacking the Link Between Policy and Practice*. Routledge.

