



COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PELAYANAN SATU ATAP DI SISTEM ADMINISTRASI MANUNGGAL SATU ATAP (SAMSAT) KOTA TASIKMALAYA

Ilmu Admnistrasi Negara
STIA YPPT PRIATIM Tasikmalaya

Wawan Setiawan, Agus Fatah Hidayat, Ivan Dicksan
e-mail : wawansetiawan810400@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan bedah analisis secara mendalam dan komprehensif mengenai implementasi *Collaborative Governance* dalam sistem pelayanan satu atap di SAMSAT Kota Tasikmalaya dengan menggunakan metode kualitatif berpendekatan deskriptif melalui teknik observasi, wawancara mendalam, serta studi dokumentasi yang sistematis. Proses analisis data dijalankan melalui tahapan reduksi, penyajian data, hingga verifikasi untuk mengungkap dinamika interaksi antaraktor serta hambatan non-teknis yang sering kali menjadi penghalang dalam proses kolaborasi pelayanan publik. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa meskipun kesadaran kolektif untuk menyelaraskan kepentingan telah terbentuk secara teoretis, pada tataran praktis kerja sama tersebut masih bersifat reaktif, belum terlembaga secara kokoh, dan sering kali terjebak dalam formalitas administratif serta ego sektoral yang memicu fragmentasi komunikasi antarinstansi. Ambiguitas peran di tingkat pelaksana lapangan dan lemahnya mekanisme transfer pengetahuan saat terjadi rotasi pegawai menjadi kendala serius yang diperparah oleh rendahnya transparansi dalam pengelolaan data, sehingga mengakibatkan ketidakkonsistenan layanan yang merugikan wajib pajak. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas tata kelola kolaboratif di SAMSAT Kota Tasikmalaya sangat membutuhkan transformasi radikal dari budaya kerja formalitas menuju integrasi sistem informasi yang total dan transparan melalui forum diskusi inklusif guna menghapus sekat-sekat sektoral demi terciptanya inovasi layanan yang berkelanjutan dan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap integritas pemerintah.

Kata Kunci: *Collaborative Governance*, Pelayanan Satu Atap, Integrasi Data.

Abstract



This research aims to conduct a deep and comprehensive analysis of the implementation of Collaborative Governance within the one-roof service system at the Tasikmalaya City SAMSAT. Utilizing a qualitative method with a descriptive approach, data was gathered through observation, in-depth interviews, and systematic documentation studies. The data analysis process followed stages of reduction, data presentation, and verification to uncover the dynamics of interaction between actors and the non-technical barriers that often hinder public service collaboration. The findings reveal that while a collective consciousness to align interests has theoretically formed, in practice, the cooperation remains reactive and lacks a solid institutional foundation. It is frequently trapped in administrative formalities and sectoral egos, leading to fragmented communication between agencies. Role ambiguity at the field level and weak knowledge-transfer mechanisms during staff rotations pose serious challenges, further exacerbated by low transparency in data management. This ultimately results in service inconsistencies that disadvantage taxpayers. Consequently, this study concludes that the effectiveness of Collaborative Governance at the Tasikmalaya City SAMSAT requires a radical transformation shifting from a culture of formality toward total and transparent information system integration. This should be facilitated through inclusive discussion forums to dismantle sectoral silos, fostering sustainable service innovation and enhancing public trust in government integrity.

Keywords: Collaborative Governance, One-Roof Service, Data Integration.

Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan manifestasi utama kehadiran negara dalam kehidupan masyarakat yang berakar pada konsep negara kesejahteraan (*welfare state*). Pemerintah memiliki tanggung jawab fundamental untuk memenuhi hak-hak dasar dan kebutuhan esensial setiap warga negara tanpa terkecuali melalui penyediaan proses layanan yang mudah, cepat, dan adil. Pemahaman mendalam terhadap dasar filosofis ini menjadi landasan penting untuk mengevaluasi sejauh mana praktik pelayanan mencerminkan semangat pelayanan prima.

Landasan hukum tertinggi pelayanan publik di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 yang menandai pergeseran paradigma dari administrasi otoriter menjadi orientasi masyarakat. UU ini mengamanatkan perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) yang meliputi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif. Implementasinya memerlukan keselarasan dengan berbagai peraturan turunan mulai dari tingkat pusat hingga daerah agar dapat diterjemahkan secara konsisten di tingkat operasional lapangan.



Kebijakan pelayanan publik memiliki tujuan strategis untuk memastikan pemenuhan hak dasar setiap warga negara sehingga tidak ada yang terdiskualifikasi dari akses layanan vital. Selain itu, kebijakan ini bertujuan mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional, efisien, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Capaian tertinggi dari implementasi ini adalah peningkatan kualitas dan jangkauan pelayanan secara berkelanjutan hingga menjangkau pelosok daerah dengan standar mutu yang setara.

Asas-asas pelayanan publik sebagaimana diatur dalam UU No. 25/2009 harus dipegang teguh sebagai kerangka etis dan operasional yang memandu penyelenggara dalam setiap pengambilan keputusan. Asas tersebut mencakup kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan hak, profesionalisme, partisipatif, transparansi, dan akuntabilitas yang menjamin pelayanan tidak menyimpang dari mandat konstitusional. Pelayanan yang berjalan sesuai koridor hukum akan memberikan rasa aman dan kepercayaan bagi masyarakat sebagai pengguna layanan.

Penyelenggaraan layanan melibatkan aktor penyelenggara sebagai institusi bertanggung jawab dan pelaksana sebagai individu yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Identifikasi peran yang jelas sangat krusial karena ketidakjelasan tanggung jawab sering menjadi sumber inefisiensi dan keluhan masyarakat yang berkepanjangan. Oleh karena itu, penelitian ini perlu mengidentifikasi secara rinci struktur organisasi dan pembagian tugas dalam konteks spesifik di Samsat Kota Tasikmalaya untuk menemukan titik lemah koordinasi.

Inovasi pelayanan tidak akan terukur tanpa adanya Standar Pelayanan Publik (SPP) yang merupakan tolok ukur baku wajib ditaati oleh penyelenggara layanan. SPP berfungsi sebagai janji pelayanan resmi kepada masyarakat mengenai kepastian waktu, prosedur yang jelas, serta biaya yang harus dikeluarkan secara transparan. Ketiadaan SPP yang jelas dapat menciptakan ketidakpastian dan potensi praktik pungutan liar yang merusak citra institusi pemerintah di mata publik.

Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) merupakan model kolaborasi terintegrasi yang melibatkan Badan Pendapatan Daerah, Kepolisian Negara Republik Indonesia, dan PT Jasa Raharja. Landasan hukum utamanya adalah UU Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan serta Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2015. Sinergi ini menyelaraskan peran kepolisian dalam registrasi, Bapenda dalam pemungutan pajak, serta Jasa Raharja dalam pengelolaan asuransi kecelakaan secara efektif.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah menerbitkan Peraturan Gubernur Nomor 2 Tahun 2020 dan Nomor 95 Tahun 2020 sebagai pedoman teknis pemungutan pajak. Aturan ini memberikan dasar hukum yang jelas bagi petugas di lapangan dalam menghitung kewajiban finansial wajib pajak berdasarkan nilai jual objek pajak. Transparansi proses administrasi dijaga



agar masyarakat merasa terlindungi saat melakukan transaksi pembayaran pajak di seluruh titik layanan SAMSAT Jawa Barat.

Transformasi regulasi berlanjut melalui Peraturan Gubernur Nomor 20 Tahun 2024 yang memperkenalkan kebijakan opsen pajak kendaraan bermotor untuk memperkuat pendapatan asli daerah. Melalui standarisasi dalam Peraturan Gubernur Nomor 39 Tahun 2022, proses penghitungan dasar pengenaan pajak menjadi lebih akurat dan akuntabel bagi semua pihak. Integrasi regulasi nasional dan daerah menciptakan ekosistem pelayanan modern yang responsif terhadap teknologi digital demi kemajuan pembangunan infrastruktur daerah.

Fokus penelitian ini adalah *Collaborative Governance*, yang menurut Ansell & Gash (2008) didefinisikan sebagai pengaturan tata kelola di mana satu atau lebih lembaga publik melibatkan pemangku kepentingan non-negara dalam proses pengambilan keputusan kolektif. Konsep ini menekankan pada kerja sama yang melampaui batas birokrasi institusional untuk mencapai tujuan bersama yang tidak bisa dicapai sendirian. Dalam konteks SAMSAT, kolaborasi ini bersifat lintas sektoral antara instansi vertikal dan daerah.

Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012) dalam teori *Collaborative Governance Framework* menjelaskan bahwa proses kolaborasi mencakup keterlibatan berprinsip, motivasi bersama, dan kapasitas untuk tindakan bersama. Di SAMSAT Kota Tasikmalaya, keterlibatan ini harus diwujudkan melalui Tim Pembina yang bertugas merumuskan kebijakan operasional dan menjadi forum penyelesaian masalah. Tanpa adanya kerangka kolaborasi yang kuat, ego sektoral antar instansi seringkali menghambat kecepatan layanan yang diharapkan masyarakat.

Penelitian Nanang Sulaeman dkk. (2022) mengenai SAMSAT Kota Cirebon menunjukkan bahwa *Collaborative Governance* sangat krusial dalam optimalisasi penerimaan pajak melalui pembagian data yang terintegrasi. Meskipun memiliki objek yang sama, penelitian di Tasikmalaya ini akan lebih menekankan pada aspek pelayanan satu atap secara komprehensif. Perbandingan dengan hasil penelitian terdahulu membantu mengidentifikasi bagaimana dinamika kolaborasi di tiap daerah memiliki tantangan yang unik dan berbeda secara situasional.

Aspek kritis dari kolaborasi adalah integrasi sistem informasi di mana data dari ketiga instansi harus dapat dibagi pakai secara mulus dan aman. Penggunaan sistem terpadu bertujuan menghilangkan duplikasi data dan memvalidasi informasi secara otomatis untuk mempercepat proses pelayanan secara signifikan. Hambatan dalam sinkronisasi data antar sistem, seperti antara data kependudukan dan kendaraan, sering menjadi titik lemah yang memicu keterlambatan layanan di lapangan.

Nicolette van Gestel & Sanne Grotenbreg (2021) menekankan bahwa inovasi dalam pelayanan publik sangat bergantung pada kualitas jaringan kolaboratif yang dibangun oleh para aktor. Di SAMSAT, aktor pendukung



seperti lembaga perbankan dan penyedia teknologi informasi memegang peran vital dalam menjamin kelancaran transaksi finansial. Kehadiran aktor-aktor ini harus dikelola dalam sebuah tata kelola yang harmonis agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan yang membingungkan wajib pajak.

Keberhasilan kolaborasi juga ditentukan oleh faktor non-struktural seperti kepercayaan (*trust*) dan komitmen terhadap visi bersama untuk memberikan pelayanan prima. Carmine Bianchi dkk. (2021) menyatakan bahwa tantangan implementasi kolaborasi seringkali terletak pada ketidakmampuan aktor untuk menyelaraskan target institusi dengan target kolektif. Jika masing-masing instansi hanya mengejar target internalnya sendiri, maka sinergi yang dihasilkan akan lemah dan berdampak pada rendahnya kepuasan masyarakat pengguna layanan.

Data kendaraan di Kota Tasikmalaya menunjukkan fluktuasi signifikan, di mana pada tahun 2022 tercatat 522.947 unit namun turun drastis menjadi 337.697 unit pada 2023. Penurunan ini mengindikasikan adanya pemutakhiran data atau penghapusan kendaraan tidak aktif yang memerlukan validasi lintas instansi secara intensif. Fenomena ini menunjukkan perlunya koordinasi data yang lebih baik antara Bapenda dan Kepolisian untuk memastikan basis data perpajakan yang akurat.

Data perpanjangan STNK di Kota Tasikmalaya selama 2021-2023 didominasi oleh kendaraan roda dua, yang mencerminkan profil utama wajib pajak di daerah tersebut. Pada tahun 2022, perpanjangan roda dua mencapai 36.400 unit, sementara roda empat hanya 7.725 unit, menunjukkan ketergantungan masyarakat pada moda transportasi ini. Dominasi ini menuntut SAMSAT untuk menyediakan layanan yang mampu menangani volume tinggi dengan prosedur yang tetap sederhana dan cepat.

Kebijakan "pemutihan" pajak yang dimulai 20 Maret 2025 memicu lonjakan kehadiran wajib pajak hingga 500 orang per hari di SAMSAT Kota Tasikmalaya. Program ini berhasil menjaring 7.247 kendaraan dalam delapan hari pertama dengan penerimaan mencapai Rp. 2,36 miliar, yang menunjukkan efektivitas insentif finansial. Namun, lonjakan ini juga menguji kapasitas pelayanan satu atap dalam mengelola antrean dan menjaga kualitas layanan di tengah tekanan volume kerja yang luar biasa.

Meskipun program pemutihan sukses secara angka, data menunjukkan bahwa baru sekitar 12,8% penunggak pajak yang memanfaatkan program tersebut dari total 55.847 kendaraan. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas penunggak pajak masih berada di luar sistem, yang menandakan perlunya strategi kolaboratif jangka panjang yang lebih proaktif. Ketergantungan pada kebijakan reaktif seperti pemutihan menunjukkan bahwa mekanisme komunikasi harian dengan masyarakat belum berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

Menurut Nurul Huda dkk. (2023) dalam penelitiannya di Kabupaten Natuna, keberhasilan *Collaborative Governance* di SAMSAT sangat



ditentukan oleh konsistensi kerja sama pasca-program khusus. Fenomena di Tasikmalaya menunjukkan kecenderungan menurunnya ritme kerja sama antar instansi setelah masa pemutihan berakhir, sehingga penegakan hukum menjadi tidak efektif. Ketidakkonsistenan ini menjadi hambatan utama dalam menciptakan kepatuhan pajak yang bersifat permanen dan bukan sekadar musiman.

Tantangan klasik lainnya mencakup hambatan integrasi data yang menyebabkan proses input berulang dan perbedaan aturan internal yang memerlukan harmonisasi kebijakan operasional. Masalah kapasitas sumber daya manusia yang bervariasi dalam penguasaan sistem terpadu juga sering menghambat kelancaran proses satu atap. Analisis mendalam terhadap tantangan ini sangat diperlukan untuk memberikan rekomendasi konstruktif bagi penguatan tata kelola kolaboratif di SAMSAT Kota Tasikmalaya ke depan.

Manajemen publik menurut Gulick (dalam Wijayanti, 2008) adalah ilmu pengetahuan yang berusaha memahami bagaimana manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan bagi kemanusiaan. Dalam konteks SAMSAT, ilmu manajemen diterapkan untuk memastikan koordinasi tiga instansi berjalan secara sistematis dan objektif. Fokusnya adalah menciptakan nilai publik melalui layanan yang transparan dan akuntabel, di mana efisiensi birokrasi diseimbangkan dengan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat.

Afandi (2021) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Di SAMSAT Kota Tasikmalaya, fungsi-fungsi ini harus dijalankan secara kolektif oleh ketiga instansi untuk memastikan visi pelayanan satu atap tercapai. Tanpa kepemimpinan kolaboratif yang kuat, fungsi pengawasan akan melemah sehingga potensi penyimpangan prosedur dalam pelayanan publik dapat meningkat secara signifikan.

Manajemen pemerintahan menurut Supriyanto (2009) adalah proses tata kelola oleh penyelenggara negara untuk mencapai tujuan peningkatan kesejahteraan rakyat. Pelayanan SAMSAT yang efektif berkontribusi langsung pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang nantinya digunakan untuk pembangunan infrastruktur publik. Oleh karena itu, *Collaborative Governance* di SAMSAT bukan sekadar masalah administratif, melainkan bagian integral dari upaya pemerintah dalam mensejahterakan masyarakat melalui pengelolaan sumber daya yang optimal.

Berdasarkan latar belakang tersebut, terlihat bahwa implementasi *Collaborative Governance* dalam pelayanan satu atap di SAMSAT Kota Tasikmalaya masih menghadapi kendala serius. Alur komunikasi yang tidak terintegrasi secara real-time dan kurangnya kejelasan pesan dalam koordinasi pelaksana lapangan menjadi isu utama. Selain itu, keengganan sinkronisasi



aturan antar instansi mengakibatkan strategi penegakan hukum terhadap penunggak pajak menjadi tidak konsisten dan kurang efektif.

Metode

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena *Collaborative Governance* di Samsat Kota Tasikmalaya melalui narasi dan fakta yang sistematis. Alih-alih mengandalkan angka, metode ini difokuskan pada pemahaman proses, makna, serta interaksi antar-aktor guna mengungkap dinamika "mengapa" dan "bagaimana" kolaborasi antara Kepolisian, Bapenda, dan Jasa Raharja berlangsung. Dengan mengutamakan kedalaman data daripada generalisasi statistik, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor pendukung serta penghambat kebijakan secara tajam dan faktual sesuai realitas di lapangan.

Pemilihan informan dilakukan secara sengaja melalui teknik Non-Probability Sampling dengan metode Purposive dan Snowball Sampling untuk menjamin data yang diperoleh bersifat otoritatif. Responden dikelompokkan ke dalam tiga tingkatan: informan kunci dari unsur pimpinan instansi untuk data strategis-regulasi, pelaksana lapangan untuk aspek teknis operasional harian, serta unsur masyarakat/LSM sebagai informan pendukung untuk validasi kualitas layanan. Sinergi dari ketiga kelompok ini memungkinkan peneliti memperoleh perspektif yang seimbang dan komprehensif, baik dari sisi penyedia layanan maupun penerima manfaat.

Proses pengolahan data menggunakan Model Interaktif Miles dan Huberman yang mengintegrasikan tahap pengumpulan data, reduksi, penyajian, hingga penarikan kesimpulan secara berkelanjutan. Setelah data dihimpun melalui wawancara dan observasi, peneliti melakukan reduksi untuk menyeleksi informasi yang relevan berdasarkan parameter kolaborasi, kemudian menyajikannya dalam bentuk teks naratif atau matriks agar pola hubungan antar-instansi mudah dipahami. Akhirnya, kesimpulan diambil dan divalidasi melalui teknik triangulasi sumber dan dokumen, guna memastikan hasil penelitian mengenai implementasi kolaborasi di Samsat bersifat kredibel, kokoh, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Hasil Penelitian

Samsat Kota Tasikmalaya merupakan unit pelayanan publik terpadu yang memiliki struktur kelembagaan unik karena melibatkan sinergi lintas instansi. Secara administratif berkedudukan di bawah naungan Pusat



Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah (P3DW) Kota Tasikmalaya, yang merupakan perpanjangan tangan dari Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Jawa Barat. Keberadaannya berfungsi sebagai pintu utama dalam pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) guna mendukung pendapatan asli daerah provinsi.

Dalam operasional harian, Samsat Kota Tasikmalaya menerapkan sistem administrasi manunggal yang melibatkan tiga instansi utama atau disebut sebagai Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap. Bapenda Jabar mengelola sisi penetapan pajak, Satlantas Polres Tasikmalaya Kota bertanggung jawab atas identifikasi dan registrasi kendaraan (STNK serta TNKB), serta PT. Jasa Raharja yang mengelola sumbangan wajib dana kecelakaan lalu lintas. Kerja sama ini bertujuan agar masyarakat dapat menyelesaikan seluruh kewajiban administrasi kendaraan bermotor di satu lokasi secara efisien dan transparan.

Landasan hukum operasional Samsat Kota Tasikmalaya mengacu pada regulasi nasional dan daerah yang ketat. Dasar utamanya adalah Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, serta Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap Kendaraan Bermotor. Di tingkat regional, pelaksanaannya diperkuat dengan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah, yang menjadi pedoman teknis bagi P3DW dalam menjalankan fungsi pemungutan pajak di wilayah Kota Tasikmalaya.

Tugas utamanya adalah menyelenggarakan urusan administrasi kendaraan bermotor secara terpadu.

1. Fungsi Polri
Identifikasi dan registrasi kendaraan bermotor (Cek fisik, STNK, TNKB).
2. Fungsi Bapenda
Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB).
3. Fungsi Jasa Raharja
Pengelolaan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ).

Pegawai di Samsat Kota Tasikmalaya bersifat multisektoral, yang terdiri dari:

1. Personel kepolisian dari unit Registrasi dan Identifikasi (Regident).
2. Aparatur Sipil Negara (ASN) dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat (Bapenda).
3. Pegawai BUMN dari PT. Jasa Raharja (Persero).
4. Petugas pendukung seperti petugas keamanan (Security), kebersihan, dan layanan informasi.

Untuk menunjang kenyamanan warga Kota Resik, Samsat menyediakan berbagai fasilitas:

1. Gedung Utama
Loket pendaftaran, pembayaran, dan penyerahan.
2. Area Cek Fisik
Lahan khusus untuk pemeriksaan nomor rangka dan mesin.
3. Samsat *Drive Thru*
Layanan cepat tanpa harus turun dari kendaraan.
4. Samsat Keliling (Samling)
Bus layanan yang beroperasi di titik-titik strategis (seperti Taman Kota atau wilayah Kawalu/Indihiang).
5. Fasilitas Umum
Ruang tunggu ber-AC, pojok baca, area bermain anak, dan akses disabilitas.

Secara umum, alur pelayanan di Samsat Kota Tasikmalaya dibagi menjadi dua kategori utama:

- A. Pengesahan STNK Tahunan (Pajak Tahunan)
 - Persiapan: Membawa KTP asli, STNK asli, dan SKKP (notis pajak) terakhir.
 - Pendaftaran: Penyerahan berkas ke loket pendaftaran/cek progres.
 - Pembayaran: Menunggu panggilan untuk membayar PKB dan SWDKLLJ di loket kasir/Bank BJB.
 - Penyerahan: Menerima STNK yang telah disahkan dan SKKP baru.
- B. Perpanjangan STNK 5 Tahunan (Ganti Plat Nomor)
 - Cek Fisik: Kendaraan dibawa ke area cek fisik untuk gesek nomor rangka/mesin.
 - Legalitas: Pengesahan hasil cek fisik oleh petugas Polri.
 - Pendaftaran: Mengambil formulir dan menyerahkan dokumen (BPKB, STNK, KTP, hasil cek fisik).
 - Penetapan: Petugas menetapkan besaran pajak yang harus dibayar.
 - Pembayaran: Pembayaran di kasir.
 - Pengambilan: Menerima STNK baru dan pengambilan plat nomor (TNKB) baru di bagian Workshop TNKB.

B. Hasil Penelitian

1. Kesiapan Berkompromi dalam *Collaborative Governance*

Kesiapan berkompromi di Samsat Kota Tasikmalaya merupakan manifestasi dari kesadaran kolektif instansi (Kepolisian, Bapenda, dan Jasa Raharja) untuk menyelaraskan berbagai kepentingan sektoral demi tujuan pelayanan publik yang terpadu. Fleksibilitas ini menjadi pondasi utama agar sistem pelayanan satu atap dapat berjalan efektif, di mana setiap entitas berupaya menekan potensi

konflik melalui manajemen kolaborasi yang akomodatif. Keberhasilan sinergi ini sangat bergantung pada kemampuan para pemangku kepentingan untuk mereduksi ego sektoral dan proaktif merumuskan solusi atas kendala operasional yang kompleks di lapangan.

Namun, realitas menunjukkan adanya hambatan struktural yang signifikan akibat ketiadaan sistem data *real-time* yang terintegrasi. Sinkronisasi kebijakan sering kali kehilangan momentum karena alur informasi yang terfragmentasi, sehingga pengambilan keputusan bersama kerap hanya menjadi formalitas administratif. Selain itu, kekakuan regulasi perpajakan membatasi ruang gerak inovasi, di mana petugas sering kali terjebak dalam koridor hukum yang tidak fleksibel saat menghadapi dinamika kebutuhan wajib pajak yang memerlukan pendekatan adaptif.

Pada tingkat operasional, penerapan diskresi kepemimpinan sering kali muncul sebagai solusi praktis untuk memotong kebuntuan birokrasi, namun hal ini menunjukkan bahwa sistem kolaborasi belum sepenuhnya terlembaga secara sistemik. Lemahnya forum pramusyawarah mengakibatkan komitmen untuk meminimalkan hambatan masih bersifat reaktif ketimbang preventif. Oleh karena itu, diperlukan transformasi budaya kerja yang lebih jujur dan inklusif untuk membongkar sekat-sekat birokrasi agar kesediaan berkompromi tidak hanya berhenti pada komitmen di atas kertas, tetapi mewujudkan dalam integrasi sistem informasi yang memberikan kepastian bagi masyarakat.

2. Komunikasi dalam *Collaborative Governance*

Komunikasi berfungsi sebagai fondasi utama untuk mengintegrasikan berbagai instansi di SAMSAT Kota Tasikmalaya agar kebijakan dapat diimplementasikan secara harmonis. Namun, pertukaran informasi secara terbuka sering kali belum mencapai tahap optimal, sehingga kolaborasi masih terjebak pada pembagian beban kerja administratif yang kaku. Kondisi ini diperparah oleh alur informasi rutin yang kerap tersumbat oleh sekat birokrasi, yang mengakibatkan ambiguitas peran dan tingginya potensi miskomunikasi dalam pelayanan harian.

Masalah sinkronisasi data menjadi kendala krusial, terutama pada kebijakan strategis seperti pemutihan pajak, di mana instruksi sering tidak tersampaikan secara operasional hingga ke level petugas terbawah. Ketiadaan integrasi data yang solid memicu perbedaan penafsiran aturan di lapangan, sehingga standar pelayanan yang diterima masyarakat menjadi tidak konsisten. Ego sektoral yang masih kuat menghambat terbentuknya sistem pelaporan terpadu, yang pada akhirnya memperlambat respons terhadap kendala teknis yang seharusnya bisa diselesaikan secara kolektif.

Kurangnya forum diskusi aktif untuk mengevaluasi kendala lapangan menciptakan risiko penurunan kualitas layanan, di mana inovasi seperti layanan jemput bola sering kali terganggu oleh masalah koneksi dan koordinasi yang bersifat seremonial. Masyarakat merasakan dampak dari ketidakteraturan informasi ini melalui antrean yang tidak pasti dan birokrasi yang berbelit. Untuk itu, perubahan mentalitas birokrasi dan penyediaan protokol komunikasi yang baku sangat mendesak dilakukan agar sinergi yang dibangun benar-benar mewujudkan kemudahan akses dan keadilan bagi wajib pajak.

3. **Komitmen dalam *Collaborative Governance***

Komitmen dalam tata kelola kolaboratif di SAMSAT Kota Tasikmalaya diukur melalui dedikasi seluruh aktor dalam menjaga kesepakatan kolektif demi pelayanan prima. Meskipun secara administratif setiap instansi menunjukkan kesungguhan dalam mencapai target pendapatan, implementasi di lapangan sering kali masih terjebak pada formalitas prosedur standar operasional (SOP). Fokus yang terlalu berat pada angka pendapatan terkadang mengabaikan kualitas substansi koordinasi, sehingga masukan teknis dari garda terdepan jarang mencapai tingkat pengambilan keputusan strategis.

Hambatan nyata terlihat dari ketidakkonsistenan menjaga kualitas kerja sama saat terjadi rotasi pegawai, yang disebabkan oleh minimnya mekanisme transfer pengetahuan dan dukungan sistem informasi terpadu. Prosedur yang bersifat administratif-legalistik membuat pelayanan menjadi kaku dan sulit beradaptasi dengan dinamika kebutuhan warga, sehingga durasi penyelesaian tugas sering melampaui ekspektasi. Fragmentasi birokrasi ini menciptakan ketidakpastian, di mana setiap instansi masih cenderung mempertahankan otoritas datanya masing-masing tanpa keterbukaan akses bagi mitra kerja lainnya.

Secara keseluruhan, komitmen yang ada masih menghadapi tantangan besar dalam menyelaraskan visi agar tidak terjebak pada kepentingan sektoral semata. Meskipun perlindungan asuransi dan kepastian pajak merupakan prioritas, efektivitasnya tetap terbelenggu oleh pola komunikasi yang tidak lancar dan koordinasi yang reaktif. Keberlanjutan kualitas kolaborasi memerlukan transformasi dari budaya kerja formalitas menuju kolaborasi strategis yang lebih substantif, yang didukung oleh integrasi data transparan untuk merespons tantangan birokrasi di era digital.

4. **Saling Percaya dalam *Collaborative Governance***

Saling percaya di SAMSAT Kota Tasikmalaya merupakan pijakan utama untuk menyatukan visi Kepolisian, Bapenda, dan Jasa Raharja dalam satu sistem kerja yang harmonis. Keberhasilan

pelayanan sangat bergantung pada keyakinan bahwa setiap mitra kerja menjalankan perannya secara konsisten sesuai kompetensi dan integritas moral yang berlaku. Hubungan yang dilandasi kepercayaan ini memastikan penyelesaian administrasi kendaraan berjalan efektif dan efisien, serta menghindarkan sistem dari risiko disintegrasi sektoral yang dapat merugikan masyarakat luas.

Kepercayaan antarpetugas diwujudkan melalui pengakuan terhadap profesionalisme rekan sejawat dari instansi yang berbeda latar belakang organisasinya. Ketika elemen kompetensi, kejujuran, dan integritas terpenuhi, tercipta sikap saling mendukung yang mampu mengoptimalkan koordinasi dalam menghadapi kompleksitas tugas harian. Hal ini sangat penting dalam lingkungan kerja SAMSAT yang memiliki beban kerja tinggi, di mana kejujuran dalam mengelola proses kerja yang bersinggungan dengan dana masyarakat menjadi tolak ukur utama akuntabilitas lembaga.

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana transparansi perilaku petugas dan keahlian teknis menjadi modal sosial dalam membangun kolaborasi yang solid. Tanpa rasa percaya yang kuat, kerja sama lintas instansi akan menjadi rapuh dan hanya bersifat transaksional. Oleh karena itu, menjaga konsistensi perilaku sesuai regulasi bukan hanya soal ketaatan aturan, tetapi juga merupakan upaya berkelanjutan untuk merawat kepercayaan mitra kerja demi terciptanya ekosistem pelayanan publik yang transparan dan akuntabel di Kota Tasikmalaya.

5. Transparansi dan Pertukaran Informasi dalam *Collaborative Governance* pada Pelayanan Satu Atap di SAMSAT Kota Tasikmalaya

Transparansi dan pertukaran informasi merupakan prinsip fundamental dalam *Collaborative Governance* di SAMSAT Kota Tasikmalaya untuk menjamin keterbukaan akses data bagi masyarakat. Implementasi prinsip ini mendorong terciptanya sinergi antarinstansi, meningkatkan akuntabilitas pemangku kepentingan, serta memastikan pengawasan efektif terhadap pemegang otoritas. Integrasi sistem bagi pakai data menjadi fondasi utama untuk mewujudkan pelayanan publik yang terpercaya, responsif, dan efisien bagi semua pihak yang terlibat dalam proses pelayanan satu atap.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa keberhasilan transparansi ini masih terhambat oleh kendala teknis dan ego sektoral. Meskipun sistem informasi terpadu telah dirancang untuk menciptakan alur kerja yang sinkron, alur komunikasi antarlembaga sering kali tidak berjalan lancar sehingga pertukaran data tidak terjadi secara *real-time*. Infrastruktur digital yang belum mutakhir sering kali memicu asimetri informasi, di mana petugas di garda terdepan mengalami kesulitan

dalam mengakses data akurat yang dibutuhkan untuk melayani wajib pajak secara maksimal.

Analisis terhadap efektivitas integrasi pangkalan data mengungkapkan adanya tantangan besar terkait akurasi informasi perpajakan dan sinkronisasi aturan terbaru. Terbatasnya forum diskusi teknis antarlembaga menyebabkan mekanisme penyebaran kebijakan sering kali tidak terstruktur, sehingga memicu kebingungan baik bagi pelaksana maupun masyarakat saat terjadi perubahan mendadak. Oleh karena itu, pembangunan pusat komando data yang terpadu dan protokol komunikasi yang standar menjadi kebutuhan mendesak untuk menghilangkan ambiguitas dan menjamin kepastian hukum dalam setiap proses administrasi kendaraan bermotor.

6. Berbagi Pengetahuan dalam *Collaborative Governance* pada Pelayanan Satu Atap di SAMSAT Kota Tasikmalaya

Berbagi pengetahuan di SAMSAT Kota Tasikmalaya melibatkan pertukaran keahlian teknis dan pengalaman antarinstansi untuk meningkatkan nilai layanan bagi masyarakat. Proses ini memungkinkan identifikasi solusi secara responsif dan memangkas hambatan birokrasi melalui pemahaman kolektif yang setara. Melalui transfer ilmu yang efektif, setiap elemen dalam sistem satu atap dapat berkontribusi aktif dalam menyempurnakan prosedur pelayanan agar lebih transparan, akuntabel, dan mampu merespons keluhan warga dengan cepat dan tepat.

Dalam praktiknya, dimensi ini diwujudkan melalui diskusi rutin yang berfokus pada inovasi dan pemecahan kendala operasional di lapangan. *Skill sharing* antarpetugas menjadi sangat vital, terutama saat menghadapi gangguan sistem komputer atau infrastruktur layanan yang menghambat alur kerja harian. Upaya ini bertujuan untuk menyempurnakan Prosedur Operasional Standar (SOP) agar tetap relevan dengan dinamika kebutuhan masyarakat di Kota Tasikmalaya, sekaligus menciptakan budaya saling membantu dalam mencapai efisiensi birokrasi yang berkelanjutan.

Meskipun demikian, keterbatasan ruang diskusi lintas sektoral sering kali mengakibatkan standarisasi kompetensi petugas berjalan tanpa arah yang terpadu. Ego sektoral dan alur komunikasi yang tersumbat menyebabkan kebijakan penting, seperti program relaksasi pajak, terkadang tidak dipahami secara utuh oleh seluruh unsur pelaksana. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan transformasi paradigma dari sekadar formalitas administratif menuju dedikasi penuh pada kepuasan pelanggan, yang didukung oleh mekanisme transfer pengetahuan yang terstruktur dan platform diskusi yang lebih inklusif.

7. Kesiapan Mengambil Risiko dalam *Collaborative Governance* pada Pelayanan Satu Atap di SAMSAT Kota Tasikmalaya



Kesediaan mengambil risiko dalam kolaborasi di SAMSAT Kota Tasikmalaya merupakan manifestasi keberanian instansi untuk menghadapi ketidakpastian demi melahirkan inovasi layanan. Sikap adaptif ini penting untuk memutus rantai birokrasi yang kaku dan menyelaraskan berbagai kepentingan lembaga guna menciptakan efisiensi yang lebih tinggi. Tanpa keterbukaan terhadap risiko, tata kelola kolaboratif hanya akan terjebak pada rutinitas administratif konvensional yang tidak memberikan nilai tambah bagi publik dalam menghadapi tantangan modernisasi pelayanan.

Aspek ini diukur melalui keberanian para aktor dalam mengadopsi teknologi digital baru serta kesiapan memikul tanggung jawab atas kemungkinan kegagalan sistem. Evaluasi operasional memfokuskan pada empat pilar: keberanian digitalisasi, kejelasan garis akuntabilitas, kreativitas adaptasi regulasi pusat, dan kesiapan mengelola kritik masyarakat. Namun, sering kali muncul kesenjangan di mana kebijakan populer diluncurkan tanpa petunjuk teknis yang selaras, sehingga petugas lapangan terpaksa mengambil diskresi mandiri untuk menutupi celah sistem yang tidak sinkron.

Untuk mengoptimalkan pelayanan, penguatan integrasi sistem informasi dan penyamaan persepsi teknis melalui protokol tanggung jawab yang definitif harus menjadi prioritas. Sinkronisasi regulasi dan penghilangan hambatan birokrasi akan memastikan bahwa setiap perubahan aturan dapat diimplementasikan secara efektif tanpa merugikan masyarakat. Komitmen yang kuat untuk membangun pusat komando data yang terpadu akan memperkuat transparansi, mempercepat respons terhadap keluhan, dan memastikan bahwa kolaborasi yang terjalin memberikan solusi yang benar-benar responsif terhadap kebutuhan warga.

Kesimpulan

Pelaksanaan *Collaborative Governance* di SAMSAT Kota Tasikmalaya yang melibatkan Kepolisian, Bapenda, dan Jasa Raharja telah menunjukkan fondasi yang kuat pada aspek saling percaya, kesediaan berkompromi, serta komitmen administratif untuk mencapai target pelayanan publik yang terpadu. Namun, efektivitas kolaborasi ini masih menghadapi tantangan substansial berupa ego sektoral, alur komunikasi yang terfragmentasi, serta belum adanya integrasi sistem data *real-time* yang mengakibatkan sinkronisasi kebijakan sering kali hanya bersifat formalitas dan reaktif. Meskipun praktik berbagi pengetahuan dan kesediaan mengambil risiko melalui diskresi kepemimpinan telah muncul sebagai solusi praktis di lapangan, diperlukan transformasi budaya kerja dari sekadar pemenuhan SOP legalistik menuju kolaborasi strategis yang didukung oleh infrastruktur digital terpusat. Keberhasilan sinergi di masa depan sangat bergantung pada



penghapusan sekat birokrasi dan pembentukan protokol komunikasi yang baku guna menjamin transparansi, kepastian hukum, serta kualitas pelayanan yang konsisten bagi masyarakat.

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbark, W. C. (2021). *Implementing Collaborative Governance: Models, Experiences, and Challenges*. *Public Management Review*.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). *An Integrative Framework for Collaborative Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Huda, N., et al. (2023). *Collaborative Governance dalam Pelayanan Samsat di Kabupaten Natuna*. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 2 Tahun 2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor.
- Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 20 Tahun 2024 tentang Kebijakan Opsen Pajak Kendaraan Bermotor.
- Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 39 Tahun 2022 tentang Dasar Pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor.
- Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 95 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Nomor 2 Tahun 2020.
- Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap Kendaraan Bermotor.
- SAMSAT Kota Tasikmalaya. (2023). *Laporan Data Kendaraan dan Perpanjangan STNK Tahun 2021-2023*. Tasikmalaya: Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah Kota Tasikmalaya.
- SAMSAT Kota Tasikmalaya. (2025). *Laporan Pelaksanaan Program Pemutihan Pajak Kendaraan Bermotor Periode Maret 2025*. Tasikmalaya: Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Wilayah Kota Tasikmalaya.
- Sulaeman, N., dkk. (2022). *Collaborative Governance dalam Optimalisasi Penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor di SAMSAT Kota Cirebon*. *Jurnal Inovasi Sektor Publik*.
- Supriyanto, B. (2009). *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta: PT. Rakesta.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.



ISSN 2963-1602

Volume 4 Nomor 02 Bulan Januari Tahun 2026

JURNAL ILMIAH KOORDINASI

Dikirim penulis 03-12-2025, Diterima: 26-12-2025 Dipublikasi: 28-01-2026

- Van Gestel, N., & Grotenbreg, S. (2021). *Collaborative Governance and Innovation in Public Services. Policy and Politics.*
- Wijayanti, I. D. (2008). *Manajemen.* Yogyakarta: Gerhana Media.