



Dynamic Governance dalam Pelayanan Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor di Kantor Bersama Samsat Bojonegoro

Musta'ana,

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Program Studi Administrasi Publik
Universitas Bojonegoro

Alamat: Jl. Lettu Suyitno No.2, Glendeng, Kalirejo, Kec. Bojonegoro, Kabupaten
Bojonegoro, Jawa Timur 62119

Korespondensi penulis: anarochim@gmail.com

Abstract. *Samsat is an integrated system of collaboration between the National Police, Bapenda and PT Jasa Raharja (Persero). Samsat provides services for the issuing of STNK / TNK associated with the entrance of funds into the State treasury via PKB, BBN-KB, and SWDKLLJ. These services are carried out in a single office known as the Samsat Joint Office. To provide these services, particularly Motor Vehicle Tax payment (PKB). KB Samsat Bojonegoro offers multiple service improvements, such as e-samsat, Payment point, and mobile samsat. Due to continued existence of brokers, jockeys, and extortion, services that are located closer to the community are available. The study's object to determine how the Bojonegoro samsat joint office implemented dynamic governance for motor vehicle tax payment services. This research using qualitative methodology. This study used the Milles and Huberman paradigm for data analysis, which includes data reduction, data display, and data verification. According to the findings of this study, the implementation of the Bojonegoro KB samsat service in accordance with the dynamic governance model is quite capable of being characterized as dynamic in terms of the three concepts of thinking ahead, thinking again, and thinking across implications in terms of institutions, structures, and reevaluating ongoing program strategies*

Keywords: *Bojonegoro, Dynamic, Governance, Tax, Samsat*

Abstrak. Samsat singkatan dari Sistem Administrasi Manunggal di Bawah Satu Atap, yaitu suatu sistem kerjasama secara terpadu antara Polri, Bapenda dan PT. Jasa Raharja (Persero). Samsat memberikan pelayanan untuk penerbitan STNK/TNK yang dikaitkan dengan pemasukan uang ke kas Negara baik melalui PKB, BBN-KB dan SWDKLLJ dan dilaksanakan pada satu kantor yang diberi nama Kantor Bersama Samsat. Dalam upaya memberikan pelayanan tersebut khususnya pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB). KB Samsat Bojonegoro memberikan beberapa inovasi pelayanan diantaranya e-samsat, Payment point, samsat keliling. Hadirnya layanan yang semakin dekat dengan masyarakat yaitu disebabkan adanya calo, joki, ataupun pungli yang masih terjadi. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan *dynamic governance* dalam pelayanan pembayaran pajak kendaraan bermotor di kantor bersama samsat Bojonegoro. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Adapun analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Milles dan Huberman yaitu *reduksi data, display data dan verifikasi data*. Hasil dalam penelitian ini yaitu

Received Desember 15, 2022; Revised Desember 19, 2022; Desember 24, 2022

*Musta'ana, anarochim@gmail.com

pelaksanaan pelayanan KB samsat Bojonegoro sesuai dengan model *dynamic governance* dapat dinyatakan cukup mampu dikatakan dinamis mengacu pada 3 konsep *thinking ahead, thinking again, dan thinking accros* berimplikasi baik itu dari segi institusi, struktur dan meninjau strategi program yang sedang berjalan.

Kata kunci: Bojonegoro, Dinamis, Governance, Pajak, Samsat

LATAR BELAKANG

Dalam mewujudkan pembangunan suatu Negara ke arah yang lebih maju, maka pemerintah mempunyai peran dan tanggung jawab untuk merencanakan serta melaksanakan suatu program atau kebijakan yang telah ditetapkan. Adanya peran pemerintah tersebut tentunya membutuhkan partisipasi setiap masyarakat. Salah satu kebijakan pemerintah yang juga membutuhkan andil masyarakat adalah kebijakan pembayaran Pajak.

Pajak adalah pembayaran yang berupa iuran dan wajib dilakukan oleh setiap pribadi atau badan kepada daerah tanpa adanya imbalan langsung, pelaksanaan kebijakan dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku, sebagaimana fungsi pajak nantinya berguna untuk penyelenggaraan pemerintahan serta pembangunan daerah. Pelaksanaan kebijakan ini dirasa efektif untuk meningkatkan taraf pembangunan menuju masyarakat yang lebih sejahtera (Sugianto, 2008). Terbukti bahwa penerimaan pajak mampu memberikan kontribusi yang sangat signifikan, Penerimaan pajak hingga akhir Oktober 2021 mencapai Rp953,6 triliun atau telah memenuhi 77,56 persen dari target pada APBN 2021. Realisasi penerimaan Pajak tersebut tumbuh sebesar 15,3 persen, Hal ini diungkap Menteri Keuangan (Menkeu) Sri Mulyani Indrawati (Website kementrian keuangan RI).

Selain itu pelaksanaan pajak bertujuan untuk membangun pemerintahan Indonesia dengan salah satu upaya mewujudkan otonomi daerah yang pendapatannya juga berasal dari Pajak. Dalam realisasi pendapatan APBD Jawa Timur tahun 2021 menempati peringkat pertama nasional yaitu mencapai 103,97 persen. Dari target pendapatan sebesar Rp 32,9 triliun sampai akhir tahun telah terealisasi Rp 34,2 triliun. Termasuk diantaranya pajak kendaraan bermotor ditergetkan Rp 6,4 triliun

terrealisasi Rp 6,8 triliun atau 107,41 persen (Ichsan:2022). Tercantum dalam pasal 5 ayat 1 Peraturan Gubernur Jawa Timur No 40 Tahun 2017 Tentang Tata Cara Pengelolaan Bagi Hasil Penerimaan Pajak Daerah Kepada Pemerintah Kabupaten/Kota Di Jawa Timur, bahwa Besarnya bagi hasil Pajak Daerah yang diberikan kepada Pemerintah Kabupaten/Kota diperhitungkan dengan mempertimbangkan kemampuan APBD (Jatim, 2017).

Ada beragam pembayaran jenis pajak yang dapat ditunaikan masyarakat. Salah satunya adalah pajak kendaraan bermotor. Sebagaimana ditetapkan dalam Pasal 1 Ayat 4 Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Penghitungan Dasar Pengenaan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, bahwa Pajak Kendaraan Bermotor atau disingkat PKB adalah pajak atas kepemilikan dan/atau penguasaan Kendaraan Bermotor dari seseorang (TITO KARNAVIAN, 2020). Dalam Pasal 1 Ayat 1 juga menjelaskan bahwa Kendaraan Bermotor adalah semua kendaraan yang beroda beserta gandengannya, dapat digunakan pada semua jenis jalan darat dan digerakkan oleh peralatan teknik berupa motor atau peralatan lainnya, memiliki fungsi untuk mengubah suatu sumber daya energi tertentu menjadi tenaga gerak kendaraan bermotor yang bersangkutan, serta kendaraan bermotor yang dioperasikan di air. Untuk menunaikan pembayaran pajak, tentunya masyarakat membutuhkan pusat pelayanan yang telah disediakan pemerintah sebagai tempat atau transaksi pembayaran pajak. Pusat pelayanan tersebut dikategorikan sebagai tempat pelayanan publik, dalam mengoptimalkan pelayanan pajak kendaraan bermotor dapat digunakannya model *Dynamic Governance* (Ibrahim, 2008; Wibowo & Kertati, 2022).

Model *Dynamic Governance* dalam istilah *governance* telah lama diartikan sebagai hubungan antara pemerintah atau negara dengan warganya sehingga memungkinkan berbagai kebijakan dan program dapat direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi. Menurut Neo & Chen merumuskan bahwa *dynamic governance*: “*To how these chosen paths, policies, institutions, and structures adapt to an uncertain and fast changing environment so that they remain relevant and effective in achieving the long-term desired outcomes of a society.*” Mengartikan bahwa setiap kebijakan, badan, adaptasi sistem yang telah ditetapkan, tentunya dapat secara langsung mengubah lingkungan ke arah yang lebih relevan dan efektif, dengan

tujuan untuk mencapai pembangunan masyarakat yang berkelanjutan. Sebagaimana tata kelola atau pelayanan terhadap masyarakat yang dibentuk pemerintah mampu beradaptasi dan menyesuaikan harapan masyarakat secara menyeluruh.

Adapun kemampuan yang dapat menjadi indikator terkait pelayanan yang berbasis Model *Dynamic Governance*, yakni kemampuan *Thinking ahead* (menyesuaikan dengan perkembangan terkini), *Thinking again* (meninjau kembali berbagai strategi dan program yang sedang berjalan) dan *Thinking accros* (menerapkan pendekatan pelayanan yang terbuka dan dinamis, mengadopsi ide ide pemikiran modern) (Ikhsan et al., 2020).

Pelayanan sendiri merupakan suatu kegiatan atau bentuk sistem operasional prosedur dengan metode tertentu yang diberikan kepada pelanggan (seorang/individu). Dengan hadirnya pelayanan diharapkan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai harapan dan tingkat persepsi dari masyarakat itu sendiri. Pelayanan juga dapat diartikan sebagai proses melayani masyarakat yang diartikan sebagai Pelayanan publik terkait kewajibannya (Misalnya saja kewajiban membayar pajak). Dalam suatu proses pelayanan melalui beberapa tahapan, prosedur, persyaratan-persyaratan, waktu dan pembiayaan yang dilakukan secara transparan untuk mencapai kepuasan sebagaimana visi yang telah ditetapkan dalam suatu instansi, badan atau organisasi. Dengan ini suatu Pelayanan publik harus memiliki standar kualitas yang baik dengan target memberikan kepuasan terhadap pelanggan (*customer*). Sebagaimana dalam konteks penelitian ini adalah masyarakat yang mendapatkan pelayanan pajak di kantor Samsat (Nila Rosawatiningsih, 2019).

Kemudian terkait peraturan pendukung, pelayanan publik juga diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No./KEP/25//M.PAN/2/2004 ditetapkan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan mengenai pelaksanaan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan pelayanan, maupun dalam rangka untuk pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Indonesia, 2004; Republik Indonesia, 2009). Sebagaimana juga dipertegas dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik bahwa pelayanan publik

sebagai upaya memberikan hak pada setiap warga negara, meliputi pelayanan bidang barang, jasa dan administratif.

Sehubungan dengan penelitian ini, pelayanan publik yang dapat ditempati masyarakat untuk melakukan pembayaran pajak kendaraan bermotor adalah kantor Samsat. Dalam melaksanakan suatu pelayanan sudah semestinya memiliki tingkat pengukuran indeks kepuasan masyarakat untuk menilai seberapa efektifnya atau tingkat kepuasan masyarakat dapat terlihat (Pajri, 2018) , namun sangat disayangkan samsat Bojonegoro tidak memiliki hal tersebut.

Dengan adanya fakta ini Pemerintah harus mempunyai komitmen untuk meningkatkan sistem pelayanan publik yang ada di Samsat agar dapat memudahkan masyarakat membayar pajak kendaraan bermotornya. Salah satu wujud komitmen dari pemerintah adalah menciptakan terobosan pelayanan yang lebih inovatif, hal ini dapat dibuktikan dengan hadirnya pelayanan membayar pajak atau pembuatan STNK melalui aplikasi online (Elektronik Samsat) atau aplikasi Samsat Digital Nasional di *Google Play Store* pada platform android dengan kata kunci "Samsat Digital Nasional". Hadirnya aplikasi tersebut menjadikan pengguna kendaraan pribadi tidak perlu datang ke kantor Samsat ataupun berburu layanan Samsat keliling (Murdiyanto et al., 2016).

Selain itu Kantor Bersama Samsat Bojonegoro juga merilis inovasi terbaru, yaitu layanan Samsat Mini (SAMIN). Layanan Samsat SAMIN merupakan layanan unggulan yang dibentuk oleh pihak pemerintahan Bersama Samsat Kabupaten Bojonegoro sendiri, layanan ini juga mulai terbit pada 8 Juni 2016. Sistem pelayanan dari Samsat SAMIN adalah mengandalkan pemilihan lokasi pembayaran pajak kendaraan bermotor berdasarkan permohonan wajib pajak. Adapun waktu operasional yang ditetapkan mulai pada hari Senin-Jum'at pukul 08.00 s/d 12.00 WIB. Namun pelayanan Samsat Mini (SAMIN) ini tidak beroperasi setiap saat karena terkadang masih mengandalkan kegiatan *expo, exhibition* (pameran) maupun kegiatan *Car Free Day* (CFD) yang bertempat di Alun-alun Kabupaten Bojonegoro (Mustofa, 2017).

Tidak hanya menerbitkan pelayanan E-Samsat dan Samsat Mini SAMIN, Samsat Bojonegoro juga menciptakan Layanan Samsat *Payment Point*, Samsat Keliling, Samsat Keliling Mandiri (Samsat Pasaran), ATM Samsat Jatim, dan Samsat *Delivery*

Pos. Dari berbagai inovasi layanan tersebut, pembentukannya terbagi menjadi beberapa kategori. Terkhusus layanan Samsat Payment Point, Samsat Keliling, E-Samsat, ATM Samsat Jatim, dan Samsat Delivery Pos dibentuk oleh Tim Teknis Pembina Samsat Provinsi Jawa Timur. Sedangkan layanan Samsat Keliling Mandiri (Samsat Pasaran), dan layanan Samsat Mini (SAMIN) dibentuk oleh pihak Kantor Bersama Samsat Kabupaten Bojonegoro sendiri (Mustofa, 2017). Merujuk pada inovasi pelayanan pajak kendaraan bermotor di Samsat yang telah diciptakan Pembina Samsat Provinsi Jawa Timur dan Kantor Bersama Samsat Bojonegoro tersebut, dapat dimaknai bahwa salah satu aspek yang dapat memberikan kepuasan pelayanan bagi masyarakat adalah ketika mereka memperoleh pelayanan publik yang baik dan menyesuaikan ekspektasi dari masyarakat (Lestaluhu et al., 2020; Subarsono, 2008). Untuk itu dalam penelitian ini pemikiran serta inovasi dari seorang pemangku kebijakan (*stakeholder*) dapat tercipta melalui Penerapan metode *Dynamic governance*. Oleh sebab itu peneliti menganggap perlu melakukan analisis kualitas dari Model *Dynamic governance* dengan harapan melalui Model *Dynamic governance* tersebut dapat meningkatkan mutu pengelolaan dalam pelayanan pajak kendaraan bermotor di Kantor Bersama Samsat Bojonegoro.

KAJIAN TEORITIS

1) Definisi *Dynamic Governance*

Dynamic Governance secara sederhana dipahami sebagai kegiatan pemerintah yang menerapkan kebijakan publik dengan menyesuaikan hasil analisis perkembangan internal dan lingkungan kelembagaan eksternal. Menurut (Neo & Chen, 2007) dalam hal ini mendefinisikan tata kelola dinamis sebagai kemampuan pemerintah untuk terus menyesuaikan cara mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan dan program publik yang berbeda sehingga dapat mencapai manfaat jangka panjang bagi negara. Tidak hanya itu (Neo & Chen, 2007) merumuskan makna *Dynamic Governance* yaitu:

“To how these chosen paths, policies, institutions, and structures adapt to an uncertain and fast changing environment so that they remain relevant and effective in achieving the long-term desired outcomes of a society”

Yang maknanya yaitu bagaimana jalur kebijakan, institusi, dan struktur yang dipilih dapat beradaptasi dengan lingkungan yang cepat berubah dan tidak pasti namun harus tetap relevan dan efektif untuk mencapai hasil jangka panjang yang diinginkan masyarakat. Kemudian (Neo & Chen, 2007) mengaskan bahwa institusi yang dinamis dapat dicirikan dengan adanya ide baru, aksi aksi yang cepat, inovatif yang kreatif, persepsi yang segar dan fleksibel. Institusi seperti ini akan menjadikan institusi selalu belajar, kebijakan yang efektif dan cepat, serta perubahan yang selalu dilakukan dan tidak pernah berhenti.

2) Konsep *Dynamic Governace*

Konsep *dynamic governance* adalah cara menjalankan berbagai kebijakan, institusi, dan struktur yang telah dipilih agar dapat beradaptasi dengan ketidakpastian dan perubahan lingkungan yang cepat sehingga kebijakan, institusi, dan struktur tetap relevan dan efektif untuk pencapaian jangka panjang. Sedangkan konsep operasional dari *dynamic governance* adalah kemampuan pemerintah menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan global yang cepat dan tidak menentu sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dengan baik (Colm et al., 2020). Model *dynamic governance* saat ini dikenal dengan suatu kemampuan pemerintah untuk selalu menyesuaikan kebijakan dan program publik. Mengubah pola cara kebijakan atau program publik itu dilaksanakan sehingga berdampak pada kepentingan jangka panjang yang telah dicapai. Kondisi kedinamisan pemerintahan sangat penting bagi pembangunan sosial dan ekonomi yang berkelanjutan, terlebih pada lingkungan yang mengalami perubahan yang cepat dimana masyarakat yang menuntut kecanggihan dalam berbagai aspek (Markell & Glicksman, 2016). Konsep ini merupakan upaya untuk mensejahterakan masyarakat dan demi mencapai tujuan jangka panjang dari suatu kehidupan berbangsa dan bernegara, maka Indonesia sebagai negara demokratis dapat melibatkan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) yaitu pemerintah, swasta dan masyarakat dalam merumuskan suatu program kebijakan, salah satunya adalah program pelayanan masyarakat yang sifatnya dapat lebih mempermudah dan memperlancar aktivitas masyarakat, baik dari segi aktivitas ekonomi maupun kehidupan sosial (Fauzi & Iryana, 2017).

Hal utama / pondasi utama dari *dynamic governance* yaitu budaya organisasi dan kapabilitas pemerintah yang terdiri dari tiga kemampuan dinamis yaitu *thinking ahead, thinking again, thinking across*. Terdapat dua faktor utama untuk memperluas atau mengembangkan kapabilitas pemerintah yakni (*able people*) orang yang mampu dan (*agile proses*) orang yang tangkas. Terdapat dua elemen utama dalam sistem pemerintahan yakni budaya dan kapabilitas yang bekerja dengan sistematis, berinteraksi dan saling memperkuat satu sama lain akan menghasilkan institusi pemerintah yang dinamis.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut (Sugiyono, 2017) metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dapat di deskripsikan, dibuktikan, dikembangkan dan ditemikan pengetahuan, teori untuk memahami atau mengatasi masalah dalam kehidupan manusia (Yusuf, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Proses Pelaksanaan Pelayanan Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor Di KB Samsat Bojonegoro

a. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Berdasarkan hasil temuan lapangan baik data maupun wawancara menunjukkan bahwa sudah terdapat standart operasional prosedur yang jelas dalam pelayanan di Kantor Bersama Samsat Bojonegoro, Prosedur pelayanan serta persyaratan pelayanan yang sudah tertera jelas di depan ruang pelayanan kantor bersama Samsat Bojonegoro.

b. Unit Kerja

Dalam Proses pelayanan tentunya unit kerja menjadi hal pokok yang harus ada untuk berlangsungnya proses pelayanan. Di kantor bersama samsat Bojonegoro sudah memenuhi hal tersebut serta terdapat peran dan tugas masing masing bagian unit kerja untuk saling bekerja sama melayani wajib pajak.

c. Jadwal Pelayanan

Jadwal Pelayanan yang ada di kantor bersama samsat Bojonegoro, Samsat keliling, Samsat Payment point, e- samsat sudah tercantum dan tertera jelas pada website yang mudah untuk di akses oleh seluruh lapisan masyarakat. Sehingga masyarakat bisa memilih pelayanan apa yang akan mereka gunakan untuk melaksanakan pembayaran pajak kendaraan bermotor yang efektif dan efisien.

d. Indeks Kepuasan Masyarakat

Dalam hal ini KB Samsat Bojonegoro belum memiliki pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) , hanya ada kotak saran yang terdapat pada ruang pelayanan , namun pengukuran IKM tidak dilaksanakan.

2. *Dynamic Governance*

a. Thinking Ahead

Dalam hal ini Kantor Bersama samsat Bojonegoro dalam membentuk suatu program yang sesuai dengan perkembangan terkini berdasarkan dengan data yang diperoleh peneliti di lapangan menunjukkan sudah ada beberapa program yang dilaksanakan dan sedang di kembangkan diantaranya samsat keliling , samsat payment point ,e –samsat, dengan tingkat pengguna yang bertambah setiap tahunnya ini menunjukkan efektifitas program tersebut. Sudah terdapat sarana dan prasarana yang cukup memadai untuk melaksanakan proses pelayanan dan fasilitas untuk masyarakat yang melaksanakan pembayaran pajak kendaraan bermotor.

b. Thinking Again

Kantor Bersama Samsat Bojonegoro dalam meninjau kembali program yang telah dilaksanakan dikatakan bahwa program yang dilaksanakn saat ini sudah efektif namun peneliti menemukan program e samsat yang tingkat penggunanya menurun dari tahun 2019 hingga tahun 2021.

c. Thinking Accros

Kantor Bersama Samsat Bojonegoro dalam memiliki kemampuan untuk menerapkan pendekatan pelayanan yang terbuka dan dinamis serta mampu mengadopsi ide ide pemikiran modern sesuai dengan teori ini sudah ada rencana untuk pelaksanaan

program baru yaitu pelayanan di terminal Temayang dan perencanaan Samsat Drive thru mengadopsi ide dari restoran cepat saji namun hal ini masih rencana yang masih memerlukan koordinasi dengan berbagai pihak.

KESIMPULAN DAN SARAN

Adapun kesimpulan penelitian adalah (1) Penyelenggaraan proses pelayanan di kantor bersama samsat Bojonegoro mulai dari stansart operasional prosedur , unit kerja, jadwal pelayanan sudah terlaksana dengan baik dan sesuai , namun untuk indeks kepuasan masyarakat tidak ada pengukuran atau penilaiannya. (2) Penyelenggaraan *dynamic governance* dalam pelaksanaan pelayanan pajak kendaraan bermotor di KB Samsat Bojonegoro berjalan dengan baik. Ketiga indikator teori 1) *Thinking ahead* 2) *Thinking again* 3) *Thinking across* dan proses pelayanan menunjukkan adanya gambaran positif di setiap indikator. Selain itu KB Samsat Bojonegoro juga melaksanakan program sesuai dengan perkembangan keadaan terkini atau mengikuti zaman. Melaksanakan evaluasi tentang keefektifan setiap program yang sedang berjalan agar tetap berjalan secara optimal. (3) Pelaksanaan program berjalan dengan lancar dengan antusiasme masyarakat wajib pajak yang menggunakan layanan Samsat Keliling, e samsat, ataupun Samsat payment point hal ini menjadi poin tersendiri yang membuat KB Samsat Bojonegoro bisa terus berkembang kedepannya. Meskipun ada beberapa masyarakat yang masih kurang paham tentang SOP yang terdapat di samsat untuk memenuhi prosedur pelayanan yang akan dilaksanakan. Adapun saran dari penulis guna memaksimalkan *dynamic governance* dalam pelayanan pembayaran pajak kendaraan bermotor di kantor bersama Samsat Bojonegoro adalah sebagai berikut: (1) Agar tingkat kepuasan masyarakat dapat terpantau sebaiknya kepala samsat Bojonegoro melakukan pengukuran indeks kepuasan masyarakat rutin setiap tahunnya. (2) Agar penerapan *dynamic governance* sebagai upaya untuk berkembangnya tata kelola KB Samsat Bojonegoro maka Kepala PDPP Samsat diperlukan menggali kembali program yang kurang optimal bisa juga dengan pengadaan program baru yang lebih memudahkan masyarakat untuk pembayaran pajak kendaraan bermotor misalnya

dengan pengambilan antrian secara online jadi lebih memudahkan masyarakat untuk datang sesuai dengan waktu tanpa harus mengantri dan menunggu lebih lama.

DAFTAR REFERENSI

- Colm, L., Ordanini, A., & Bornemann, T. (2020). Dynamic governance matching in solution development. *Journal of Marketing*, 84(1), 105–124.
- Fauzi, L. M., & Iryana, A. B. (2017). Strategi Dynamic Governance Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 3(3), 13–30.
- Ibrahim, H. A. (2008). *Teori dan konsep pelayanan publik serta implementasinya*.
- Ikhsan, K., Samin, R., & Akhyary, E. (2020). Implementasi Dynamic Governance Dalam Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Kota Batam. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 7(3), 385–401.
- Indonesia, M. P. A. N. R. (2004). Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor: KEP/25/M. *Pan*, 2, 2004.
- Jatim, P. daerah. (2017). *Peraturan Gubernur Jatim No. 40 tahun 2017 Tentang Tata Cara Pengelolaan Bagi Hasil Penerimaan Pajak Daerah Kepada Pemerintah Kabupaten/Kota Di Jawa Timur*.
- Lestaluhu, N. F., Putri, N. A. D., & Adiputra, Y. S. (2020). ANALISIS PELAYANAN PUBLIK DALAM PERSPEKTIF DYNAMIC GOVERNANCE (Studi Tentang Kapabilitas Dinamis Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus TPI Batam dalam Penyelenggaraan Pelayanan Paspor). *Student Online Journal (SOJ) UMRAH-Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 1(1), 19–26.
- Markell, D. L., & Glicksman, R. L. (2016). Dynamic Governance in Theory and Application, Part I. *Ariz. L. Rev.*, 58, 563.
- Murdiyanto, N., Miniawati, T., & Saptarini, V. (2016). RANCANG BANGUN MODEL PELAYANAN PRIMA PADA KANTOR SAMSAT SUKADANA LAMPUNG TIMUR. *VISIONIST*, 5(2).
- Mustofa, Z. (2017). Inovasi Pelayanan Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor Melalui Layanan Samsat Mini (Samin) Di Kantor Bersama Samsat Kabupaten Bojonegoro. *Publika*, 5(1).
- Neo, B. S., & Chen, G. (2007). *Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore (English version)*. World Scientific.
- Nila Rosawatiningsih. (2019). Kompetensi Front Office dalam Meningkatkan Pelayanan pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Surabaya. *Journal of Governance*, 4(1), 84–101.
- Pajri, E. H. (2018). *Analisis Pelayanan Publik Dalam Perspektif Dynamic Governance (Studi Tentang Kapabilitas Dinamis Kantor Imigrasi Kelas 1 Khusus Surabaya Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Paspor)*. Universitas Airlangga.
- Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*.
- Subarsono, A. G. (2008). *Mewujudkan Good Governance dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sugianto. (2008). *Pengelolaan Pemerintah Daerah dalam Aspek Keuangan, Pajak dan*

Retribusi Daerah. Grasindo.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, 2015.

TITO KARNAVIAN, M. (2020). *PERATURAN MENTERI DALAM NEGERI REPUBLIK INDONESIA NOMOR 18 TAHUN 2020 TENTANG PERATURAN PELAKSANAAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 13 TAHUN 2019 TENTANG LAPORAN DAN EVALUASI PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DAERAH*.

Wibowo, A. A., & Kertati, I. (2022). Reformasi Birokrasi Dan Pelayanan Publik. *Public Service and Governance Journal*, 3(01), 1–12.

Yusuf, A. M. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Penelitian Gabungan (Pertama)*. Jakarta: Renika Cipta.