

**IMPLEMENTASI KOMUNIKASI BIROKRASI DALAM PELAYANAN
PUBLIK DI BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN BADUNG**
Oleh I Putu Alit Yandinata, Ida Ayu Putu Sri Widnyani² dan Nyoman Diah
Utari³

ABSTRAKSI

Reformasi dan otonomi daerah adalah upaya untuk meningkatkan tata pemerintahan menuju Good Governance berfokus pada pelayanan masyarakat. Seiring pergeseran paradigma dari orientasi birokrasi ke orientasi masyarakat, kebutuhan pelayanan yang cepat dan efisien semakin mendesak. Namun, kualitas pelayanan publik masih dinilai belum optimal oleh masyarakat. Penelitian berfokus pada implementasi komunikasi birokrasi dalam pelayanan publik di Bapenda Badung. Permasalahan penelitian diajukan: 1) Bagaimana implementasi Komunikasi Birokrasi di Bapenda Badung?, 2) Apa faktor-faktor penghambat Komunikasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Bapenda Badung?, dan 3) Bagaimana solusi untuk mengatasi faktor-faktor penghambat tersebut?. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan peneliti sebagai instrumen utama, analisis data dilakukan dengan metode interaktif. Hasil penelitian menyajikan gambaran pelaksanaan komunikasi birokrasi yang efektif di Bapenda Badung, termasuk perencanaan penempatan SDM yang tepat, model komunikasi berbasis teknologi, keterlibatan sumber daya manusia internal yang aktif, dan motivasi kerja yang tinggi. Faktor penghambat internal meliputi kerumitan birokrasi, keterampilan petugas yang belum memadai, dan mutasi pegawai yang tidak terencana. Hambatan eksternal melibatkan pemanfaatan teknologi, bahasa teknis, dan pemahaman rendah tentang kewajiban pajak. Solusi untuk meningkatkan komunikasi birokrasi dan pelayanan publik di Bapenda Badung meliputi pembinaan wajib pajak, pelatihan pegawai, penggunaan teknologi, transparansi informasi, penyederhanaan komunikasi birokrasi, pertemuan rutin, dan penghargaan kepada pegawai pajak berkinerja. Rekomendasi penelitian mencakup dorongan pemerintah untuk reformasi birokrasi berbasis teknologi, hubungan yang lebih intensif antara pemerintah, pengusaha, dan wajib pajak, serta pengembangan komunikasi birokrasi dan pelayanan pajak berbasis IT sepenuhnya. Hal ini diharapkan akan memperbaiki pelayanan publik dan memperkuat hubungan antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam konteks pajak.

Kata Kunci: Komunikasi, Birokrasi, Layanan Publik

¹ Pasca Sarjana Universitas Ngurah Rai email. Yandinata5ay@gmail.com

² Pasca Sarjana Universitas Ngurah email. dayusriwid@unr.ac.id

³ Pasca Sarjana Universitas Ngurah email .diah.utari@unr.ac.id

Abstraction

Reform and regional autonomy are efforts to enhance governance towards Good Governance, with a focus on public service. As the paradigm shifts from bureaucracy-oriented to citizen-oriented, the need for quick and efficient services becomes increasingly urgent. However, the quality of public services is still perceived as suboptimal by the public. This research focuses on the implementation of bureaucratic communication in public services at Bapenda Badung. The research questions are: 1) How is the implementation of Bureaucratic Communication at Bapenda Badung? 2) What are the factors hindering Bureaucratic Communication in Public Services at Bapenda Badung? and 3) What are the solutions to overcome these hindering factors? The research method used is qualitative with the researcher as the main instrument, and data analysis is conducted using an interactive method. The research results present a picture of effective bureaucratic communication implementation at Bapenda Badung, including appropriate human resource placement planning, technology-based communication models, active involvement of internal human resources, and high work motivation. Internal hindering factors include bureaucratic complexity, inadequate skills of officers, and unplanned employee transfers. External obstacles involve technology utilization, technical language, and a low understanding of tax obligations. Solutions to improve bureaucratic communication and public services at Bapenda Badung include taxpayer education, employee training, technology utilization, information transparency, simplification of bureaucratic communication, regular meetings, and recognition for high-performing tax employees. Research recommendations include government encouragement for technology-based bureaucratic reform, closer relationships between the government, business sector, and taxpayers, and the development of fully IT-based bureaucratic communication and tax services. This is expected to improve public services and strengthen the relationship between the government, the private sector, and the community in the context of taxation.

Keywords: Communication, Bureaucracy, Public Service

1. Pendahuluan

Dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan dewasa ini, terutama dalam penyelenggaraan pemerintahan tingkat bawah, kualitas pelayanan publik tersebut masih belum optimal, bahwa terdapat kecenderungan penilaian masyarakat atas pelayanan yang diberikan itu dinilai mahal (dari aspek biaya, waktu dan tenaga yang dikeluarkannya. Bukan berdasarkan aspek nominal), tidak dinamis, berbelit-

belit dan tindakan petugas pelayanan di kantor yang kadang kala menuntut imbalan, kurang ramah dan arogan, kualitas pelayanan yang tidak memenuhi persyaratan secara teknis dan kualitasnya antara lain merupakan fenomena yang kerap kali mewarnai proses hubungan pelayanan dan yang dilayani.

Sikap dan tindakan birokrat dalam kenyataannya berdampak pada sulitnya masyarakat dalam memenuhi kebutuhan, aspirasi kepentingan dan menjalani kehidupannya, yang pada gilirannya mempengaruhi proses peningkatan pendapatan dan kesejahteraannya masyarakat. Hal ini disiratkan pula oleh Thoha (1998: 119-120) dalam tulisannya menyatakan bahwa: “Realitas empirik menunjukkan birokrasi pemerintahan belum menyadari fungsinya sebagai pelayan masyarakat, tetapi ingin dilayani masyarakat”. Akumulasi dari kelemahan-kelemahan itu dapat disoroti dari aspek ketanggapan aparatur, orientasi, sarana kerja, keandalan/ketanggapan dan *feedback* yang dihasilkan dalam pemberian layanan yang berkualitas. Berdasarkan telusuran literatur, peneliti dapat mengungkapkan sejumlah masalah terjadi dalam pelayanan publik, antara lain:

Berbagai persoalan muncul dalam pelayanan publik, antara lain:

1. Lemahnya daya serap aspirasi masyarakat oleh pelayan publik, akibat adanya ketersumbatan komunikasi yang dirasakan oleh masyarakat. dengan demikian untuk meningkatkan kualitas layanan publik perlu ditingkatkan sebab komunikasi sangat berperan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik (Hardiasyah, 2015)
2. Menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi pemerintah, akibat terjadinya berbagai kegiatan mal administrasi oleh sektor pelayanan publik “*maladministration in government action*” (Hayati, 2021: 113).
3. Daya jangkau layanan publik masih terbatas, masih banyak tuntutan masyarakat agar layanan publik dapat menjangkau seluruh aspek kehidupan masyarakat, baik dari sisi kebutuhan, mapun wilayah jangkauan sampai ke pelosok desa. Kebutuhan perbaikan (efisiensi pelayanan atau peningkatan jangkauan pelayanan publik (Prasetyo, 2023: 5)
4. Keenganan masyarakat dalam memenuhi kewajiban seperti membayar pajak, BPJS mandiri dll, akibat kurang adanya sosialisasi terkait berbagai

kepentingan dan manfaat dari program tersebut, “informasi-informasi penting yang tidak banyak masyarakat tau” (Hidayat & Wenggi, 2021: 235).

Dari sejumlah permasalahan tersebut diperlukan meningkatkan kemampuan dan fleksibilitas komunikasi birokrasi dalam layanan publik untuk memperoleh masukan dari berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kemampuan birokrasi layanan publik, menyerap aspirasi guna memperbaiki kualitas layanan publik. Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti mengajukan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Implementasi Komunikasi Birokrasi dalam memberikan pelayanan publik di Bapenda Badung?
2. Apakah faktor penghambat Komunikasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Bapenda Badung?
3. Bagaimanakah solusi Komunikasi Birokrasi Pelayanan publik di Bapenda Badung?

2. Metode Penelitian

Jenis pendekatan penelitian yang digunakan adalah metode **kualitatif** (*Descriptif*). Pendekatan kualitatif sendiri adalah sebuah desain yang memberi kemudahan bagi peneliti untuk merekam, memantau dan mengikuti proses untuk mengkaji dan sekaligus membuat perencanaan pada Dinas Pendapatan Daerah kabupaten badung. Pendekatan kualitatif diyakini mengarahkan kombinasi antara perspektif yang diteliti dan perspektif peneliti. Dengan fokus penelitian mengacu pada ketiga permasalahan di atas, yaitu:

- 1) Implementasi Komunikasi Birokrasi dalam memberikan pelayanan publik di Bapenda Badung, yang dapat dirinci: perencanaan, model komunikasi, keterlibatan sumberdaya manusia, motivasi kerja birokrasi dan aparatur, model pendelegasian tugas dan wewenang, dan hal-hal lain yang dianggap perlu sesuai dengan perkembangan hasil penelitian.
- 2) Faktor penghambat Komunikasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Bapenda Badung, baik yang berasal dari internal Bapenda maupun Ekternal.

- 3) Solusi Komunikasi Birokrasi Pelayanan publik di Bapenda Badung, berbagai kebijakan, respon dan tindakan terhadap berbagai permasalahan dan hambatan yang dihadapi dalam komunikasi birokrasi.

3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

5.2.1. Implementasi Komunikasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik Bapenda Kabupaten Badung

Implementasi kebijaksanaan, seperti yang dijelaskan oleh Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier dalam Wahab (2005: 65), merujuk pada pemahaman tentang apa yang benar-benar terjadi setelah suatu program atau kebijakan dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Fokus utama dalam implementasi kebijaksanaan adalah pada peristiwa-peristiwa dan aktivitas-aktivitas yang muncul setelah pedoman-pedoman kebijaksanaan negara disahkan, termasuk upaya administrasi serta dampak konkret yang dihasilkan terhadap masyarakat atau peristiwa-peristiwa yang terjadi. Dalam pelaksanaan Komunikasi Birokrasi di Bapenda Kabupaten Badung, terdapat beberapa hal yang menonjol antara lain : 1) perencanaan penempatan sumber daya manusia (SDM) ditempatkan secara profesional, dimana struktur terisi secara baik berdasarkan kompetensi yang dimiliki aparatur Bapenda Badung. Kedua mengembangkan model komunikasi yang efektif, dimana dalam hubungannya pimpinan dengan pegawai sudah sangat mudah, hal ini berpengaruh pada cepatnya informasi dan terjadinya harmonisasi hubungan antara aparatur pelayan publik. Namun dalam implementasinya masih banyak mengandalkan hubungan vertikal (dari atas ke bawah), dibandingkan dengan hubungan horisontal antara aparatur atau unit-unit yang ada. Selanjutnya yang ketiga adalah daya dukung dan keterlibatan SDM intern Bapenda sangat baik, hal ini mengakibatkan pekerjaan-pekerjaan pelayanan sebagian besar dapat dilaksanakan secara baik. Seluruh unit pelayanan bekerjasama dan diharapkan “unit pelayanan mengerahkan sumber dayanya dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerja pelayanan” (Dwimawanti (2004).

Di bawah ini akan dijelaskan dan dibahas satu persatu berdasarkan temuan penelitian.

a) Perencanaan Penempatan SDM yang Tepat dan Mengikuti Struktur Organisasi Yang Telah Ditetapkan

Dalam pandangan Van Horn, yang dibahas oleh Wibawa (2005), salah satu faktor kunci yang memengaruhi berhasilnya implementasi kebijakan adalah terkait dengan sumber daya. Proses implementasi kebijakan memerlukan dukungan sumber daya yang mencakup sumber daya manusia, seperti pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas, serta sumber daya non-manusia, seperti anggaran, teknologi, dan infrastruktur. Dengan adanya dukungan yang memadai dari kedua jenis sumber daya ini, pelaksanaan kebijakan memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan memberikan dampak positif yang signifikan.

Perencanaan penempatan SDM yang tepat dan mengikuti struktur organisasi yang telah ditetapkan pada Bapenda Kabupaten Badung sangat penting karena hal ini membantu organisasi mencapai efisiensi, produktivitas, dan kohesivitas yang optimal. Dengan merencanakan penempatan SDM yang sesuai dengan posisi dan tanggung jawab yang telah diatur dalam struktur organisasi, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya, sehingga mengurangi risiko kesalahan, konflik peran, dan ketidakjelasan tugas. Selain itu, hal ini juga mendukung pengembangan karier karyawan, meningkatkan motivasi, dan memperkuat budaya kerja yang konsisten. Dengan demikian, perencanaan penempatan SDM yang akurat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien.

Lebih lanjut Van Horn (2005) menyebutkan bahwa, “karakteristik agen pelaksana adalah mencakup struktur birokrasi, norma-norma, dan pola- pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi, yang semuanya itu akan memengaruhi implementasi suatu program”. Adanya struktur organisasi yang terorganisir dengan baik menjadi dasar utama. Dengan memiliki hierarki yang jelas dan tugas-tugas yang terdefinisi dengan baik, informasi dapat mengalir lebih lancar dari atas ke bawah dan

sebaliknya. Hal ini meminimalkan potensi kesalahpahaman dan memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam konteks komunikasi

Selain itu, dukungan dari kebijakan dan prosedur yang terstandarisasi juga memainkan peran yang signifikan dalam mendukung efektivitas komunikasi di Bapenda Badung. Dengan adanya pedoman yang jelas tentang bagaimana informasi harus diproses, disebar, dan diakses, para pegawai dapat mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Hal ini menciptakan konsistensi dalam komunikasi dan memudahkan pemantauan serta penilaian terhadap kualitas komunikasi yang dilakukan oleh lembaga ini. Hal ini juga mendukung temuan yang telah dikemukakan dalam penelitian “bahwa perusahaan atau organisasi yang mengembangkan, merevisi dan mempromosikan standar teknis dapat mendorong partisipasi pada seluruh komponen organisasi” (Wu & Vries, 2021).

b) Pengembangan model komunikasi memainkan peran yang krusial dalam menyelenggarakan komunikasi birokrasi yang efektif

Pengembangan model komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas komunikasi di Bapenda Kabupaten Badung. Dengan adanya model komunikasi yang baik, Bapenda dapat mengoptimalkan aliran informasi dan koordinasi antarunit birokrasi, memastikan pemberian informasi yang jelas dan tepat waktu kepada stakeholders, serta meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan. Hal ini akan berdampak positif pada pelayanan publik, transparansi, dan akuntabilitas lembaga birokrasi tersebut, yang pada gilirannya akan mendukung upaya penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan yang lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya, adanya alat teknologi dan alat komunikasi modern juga berperan penting dalam memfasilitasi komunikasi yang efisien. Teknologi seperti email, aplikasi pesan instan, dan platform kolaborasi online memungkinkan para pegawai untuk berkomunikasi dengan cepat dan efisien, terlepas dari lokasi fisik mereka. Sistem informasi yang dapat diakses oleh masyarakat, sesuai dengan temuan berikut, “pengembangan *E-Government* yaitu Publish (komunikasi satu arah) yang dapat diakses oleh masyarakat (Lestari, dkk, 2019). Hal ini sangat

relevan dalam konteks kerja jarak jauh atau ketika ada kebutuhan untuk berkomunikasi dengan pihak luar. Selain itu, kepemimpinan yang mampu berkomunikasi dengan baik dan budaya organisasi yang mendorong komunikasi terbuka juga menjadi faktor pendukung yang penting dalam menciptakan lingkungan di mana komunikasi birokrasi dapat berjalan dengan lancar. Hal ini senada dengan pendapat yang menyatakan bahwa, “Komunikasi yang baik dapat juga meningkatkan “kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab, baik pribadi maupun kelompok (Ndraha, 1997). Kepemimpinan yang memahami pentingnya berkomunikasi dengan jelas kepada seluruh anggota timnya akan memberikan contoh yang baik, sementara budaya organisasi yang menghargai kolaborasi dan pertukaran informasi akan merangsang anggota tim untuk berpartisipasi aktif dalam proses komunikasi. Dengan kombinasi faktor-faktor ini, Bapenda Badung dapat mencapai tingkat efektivitas komunikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

c) SDM Internal Bapenda Kabupaten Badung

Keterlibatan Sumberdaya Manusia Bapenda Kabupaten Badung yang memiliki kompetensi dan dedikasi yang tinggi sangat berpengaruh pada keberhasilan dalam meningkatkan kinerja instansi tersebut. Temuan ini mendukung hasil temuan berikut. Keterlibatan dan dedikasi yang terbangun akibat mekanisme komunikasi birokrasi dapat memotivasi aparatur pelayanan, sebagaimana hasil temuan Tahuid, bahwa: “mengembangkan informasi yang dapat merangsang dan kerja pegawai dapat mencapai keberhasilan kinerja yang terkait dengan prestasi dan kontribusi bawahan dalam suatu organisasi (Thauhid, 2018).

Dengan memiliki staf yang kompeten, mereka dapat menjalankan tugas-tugas mereka dengan efisiensi dan akurasi yang tinggi, mengelola keuangan daerah dengan baik, serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Menurut Triguno (1997 : 76) mengartikan kualitas sebagai, sebagai ‘standar yang harus dicapai oleh seorang/kelompok/lembaga/ organisasi mengenai kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja, proses dan hasil kerja atau

produk yang berupa barang dan jasa. Dedikasi yang kuat dari sumberdaya manusia tersebut juga memastikan bahwa mereka akan bekerja keras, berinovasi, dan berupaya mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh Bapenda Kabupaten Badung, sehingga kontribusi positif mereka menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi tersebut.

5.2.2. Faktor Penghambat Komunikasi Birokrasi

Dalam konteks pelaksanaan kegiatan komunikasi birokrasi, temuan menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa kendala yang menghambat pencapaian yang lebih berkualitas. Salah satu hambatan utama yang ditemukan adalah dominasi komunikasi vertikal. Artinya, komunikasi cenderung berlangsung dari atas ke bawah dalam struktur hierarkis organisasi, sehingga interaksi horizontal dan partisipasi yang lebih demokratis kurang terjadi. Selain itu, kurangnya transparansi juga menjadi masalah serius dalam komunikasi birokrasi. Informasi dan keputusan seringkali tidak disampaikan dengan jelas kepada semua pihak yang terkait, yang dapat mengakibatkan ketidakpastian dan ketidakpuasan di antara para pelaku birokrasi. Terakhir, kurangnya ketrampilan dalam komunikasi menjadi hambatan lain yang dapat mengganggu efektivitas komunikasi birokrasi, sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkan keterampilan berkomunikasi di kalangan birokrat.

Adapun hambatan internal dapat ditemukan antara lain:

a) Birokrasi seringkali terlalu rumit dan hirarkis yang kaku

Dari sisi implementasi birokrasi, temuan menunjukkan bahwa birokrasi seringkali terlalu rumit dan hirarkis yang kaku. Hal ini dapat menghambat fleksibilitas dan responsifitas dalam menjalankan tugas-tugas birokrasi. Disisi lain ada pendapat yang menyatakan, bahwa “Hal ini mendukung hasil penelitian Dwimawanti, yang menyatakan bahwa : “era otonomi daerah aparatur pemerintah dituntut untuk lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan mampu meningkatkan efisiensi pelayanan publik”, (Dwimawanti, 2004). Selain itu, banyaknya kebijakan yang harus diikuti juga menjadi masalah. Terlalu banyak peraturan dan regulasi bisa membuat proses birokrasi menjadi lambat dan membingungkan, serta memakan banyak waktu dan sumber daya. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk menyederhanakan proses birokrasi, mengurangi hirarki yang kaku, dan memastikan bahwa kebijakan-kebijakan yang ada dapat diimplementasikan dengan lebih efisien.

Secara keseluruhan, temuan ini menyoroti pentingnya perbaikan dalam bidang komunikasi birokrasi dan implementasi birokrasi. Untuk mencapai pencapaian yang lebih berkualitas, diperlukan langkah-langkah seperti meningkatkan transparansi, memperbaiki ketrampilan berkomunikasi di antara birokrat, menyederhanakan proses birokrasi, dan mengurangi jumlah kebijakan yang berlebihan. Dengan demikian, birokrasi dapat menjadi lebih responsif, efisien, dan mampu memenuhi tuntutan masyarakat dengan lebih baik.

b) Keterampilan Petugas yang Belum Memadai

Keterampilan teknis dan kemampuan komunikasi adalah dua aspek yang sangat penting bagi pegawai Bapenda Kabupaten Badung dalam upaya meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks keterampilan teknis, pegawai yang memiliki pemahaman yang mendalam tentang sistem perpajakan, peraturan perpajakan terbaru, dan teknologi informasi yang digunakan dalam pengelolaan data pajak akan dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih efisien dan akurat. Keterampilan teknis ini memungkinkan mereka untuk mengelola data pajak dengan baik, mengidentifikasi potensi pelanggaran, dan

memberikan saran yang tepat kepada wajib pajak. Dengan demikian, keterampilan teknis yang kuat akan berdampak positif pada pengumpulan pendapatan daerah dan mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada wajib pajak. itu, kemampuan komunikasi yang baik juga memiliki peran yang sangat signifikan. Pegawai Bapenda Kabupaten Badung harus dapat berkomunikasi dengan jelas dan efektif, baik dalam berinteraksi dengan wajib pajak maupun dalam berkoordinasi dengan rekan kerja. Kemampuan komunikasi yang baik akan membantu dalam menjelaskan prosedur perpajakan dengan lebih mudah dipahami oleh wajib pajak, menghindari kesalahpahaman, dan membangun hubungan yang lebih baik antara pihak pajak dan pihak berwenang. Hal ini akan menciptakan iklim yang positif dalam memberikan pelayanan publik, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi Bapenda, dan pada akhirnya, berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik yang diberikan oleh Bapenda Kabupaten Badung.

Dengan demikian, keterampilan teknis dan komunikasi pegawai Bapenda Kabupaten Badung merupakan fondasi penting dalam mengoptimalkan kinerja dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di tingkat daerah.

c) Adanya mutasi pegawai di kantor Bapenda Kabupaten Badung, tanpa didahului oleh perencanaan kepegawaian yang baik.

Penyebab adanya mutasi pegawai di kantor Bapenda Kabupaten Badung tanpa didahului oleh perencanaan kepegawaian yang baik dapat bermacam-macam. Salah satu penyebab utama adalah faktor politik atau tekanan dari pihak-pihak tertentu yang ingin mendapatkan keuntungan pribadi atau memenuhi kepentingan politik. Hal ini bisa mengakibatkan pergantian pegawai yang tidak didasarkan pada pertimbangan kompetensi atau kinerja, melainkan berdasarkan hubungan atau afiliasi politik. Selain itu, kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam proses mutasi juga dapat menjadi penyebabnya, sehingga proses tersebut menjadi kurang objektif dan cenderung subjektif. Hal ini juga mendukung temuan yang menyatakan, bahwa : “transparansi komunikasi dalam lingkungan birokrasi pemerintahan masih mengalami tantangan pada aspek kinerja, anggaran dan kebijakan komunikasi publik”, (Buluamang, 2017).

Dampak dari mutasi pegawai yang tidak didahului oleh perencanaan kepegawaian yang baik bagi Bapenda Badung dapat sangat merugikan. Pertama, hal ini dapat mengganggu kontinuitas dan kinerja instansi tersebut. Pegawai yang baru masuk mungkin membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan tugas dan tanggung jawab mereka, yang dapat mengganggu efisiensi dan produktivitas kerja. Kedua, mutasi yang tidak didasarkan pada kompetensi dapat merusak moral pegawai yang ada, menyebabkan ketidakpuasan, dan bahkan dapat memicu konflik internal. Selain itu, ini juga dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap Bapenda Badung jika terdapat dugaan nepotisme atau korupsi dalam proses mutasi. Oleh karena itu, perlu adanya perencanaan kepegawaian yang baik, transparansi, dan keterbukaan dalam proses mutasi pegawai agar dapat menjaga stabilitas dan kinerja instansi tersebut serta menjaga kepercayaan publik.

Selanjutnya yang menjadi hambatan eksternal yaitu:

a) Pemanfaatan Teknologi Dan Penggunaan Bahasa Teknis

Hambatan utama dalam menggunakan bahasa teknis perpajakan dalam komunikasi birokrasi Bapenda Kabupaten Badung adalah bahwa bahasa tersebut cenderung sangat rumit dan sulit dipahami oleh banyak pihak yang terlibat dalam proses perpajakan. Contoh bahasa teknis perpajakan yang rumit adalah penggunaan istilah-istilah seperti "perhitungan depresiasi aset tetap berdasarkan metode garis lurus," yang mungkin tidak familiar bagi sebagian besar orang di luar bidang perpajakan. Ketika petugas pajak atau pegawai di Bapenda menggunakan bahasa semacam ini dalam komunikasi mereka, hal ini dapat menyulitkan pemahaman bagi wajib pajak atau pihak-pihak yang bekerja sama dengan mereka. Akibatnya, komunikasi menjadi tidak efisien, dan kesalahan atau kebingungan dapat timbul, yang pada gilirannya dapat mengganggu proses perpajakan dan memperlambat penyelesaian masalah. Hal ini mendukung temuan bahwa, "kualitas pelayanan yang tidak memenuhi persyaratan secara teknis dan kualitas lain antara lain merupakan fenomena yang kerap kali mewarnai proses hubungan pelayanan dan yang dilayani (Fitriawan, dkk, 2017).

Selain itu, penggunaan bahasa teknis perpajakan yang rumit juga dapat menciptakan kesenjangan antara birokrat pajak dan masyarakat. Misalnya, ketika

birokrat menggunakan frase seperti "implementasi PPh Pasal 21 dengan memperhitungkan PTKP," tanpa memberikan penjelasan yang memadai, wajib pajak mungkin merasa bingung dan cenderung tidak kooperatif. Oleh karena itu, penting bagi Bapenda Kabupaten Badung untuk lebih berfokus pada komunikasi yang lebih mudah dipahami dengan mengurai bahasa teknis perpajakan menjadi bahasa yang lebih sederhana dan jelas bagi semua pihak yang terlibat. Dengan demikian, proses perpajakan dapat berjalan lebih lancar, dan keterlibatan masyarakat dalam pemahaman dan kepatuhan.

b) Pemahaman Wajib Pajak Masih Rendah Terhadap Kewajiban Membayar Pajak

Menurut hasil penelitian Gumilar, dkk (2021), bahwa "komunikasi birokrasi dapat dihambat oleh "kurangnya pemahaman dalam menjalankan, kurangnya ketersediaan SDM, dan kurangnya minat masyarakat", berpengaruh pada keberhasilan layanan publik. Demikian juga ditemukan dalam penelitian ini. Kurangnya pemahaman dan rendahnya kesadaran wajib pajak dalam membayar pajak merupakan masalah serius dalam sistem perpajakan suatu negara. Ini terjadi karena banyak wajib pajak mungkin tidak sepenuhnya memahami aturan perpajakan yang berlaku atau kurangnya edukasi terkait kewajiban pajak mereka. Akibatnya, banyak wajib pajak mungkin tidak melakukan kewajiban mereka secara benar, seperti menghindari pembayaran pajak atau melakukan pelanggaran perpajakan. Hal ini dapat mengakibatkan kerugian besar bagi penerimaan negara, yang selanjutnya dapat mengganggu program-program pelayanan publik dan pembangunan nasional.

Penyebab rendahnya pemahaman dan kesadaran wajib pajak bisa beragam, termasuk kurangnya literasi keuangan, ketidakjelasan dalam aturan perpajakan, atau bahkan ketidakpercayaan terhadap pemerintah. Solusi untuk mengatasi masalah ini melibatkan upaya pemerintah untuk meningkatkan edukasi perpajakan, meningkatkan transparansi dalam aturan perpajakan, dan membangun kepercayaan antara wajib pajak dan pemerintah. Peningkatan pemahaman dan kesadaran wajib pajak dapat membantu memperkuat basis pajak negara, yang

pada gilirannya akan mendukung pembangunan dan penyediaan layanan publik yang lebih baik bagi masyarakat.

5.2.3. Solusi yang Diambil dalam Mengatasi berbagai Hambatan

Pelaksanaan komunikasi birokrasi dalam layanan publik merupakan aspek kunci dalam menjalankan tugas pemerintah yang efektif dan efisien (Grindle dalam Wibawa, 2005), oleh sebab itu terhadap berbagai hambatan yang ditemukan harus dicari solusi, penyempurnaan agar permasalahan yang menjadi hambatan selalu dapat diperbaiki dan terjadi penyempurnaan komunikasi birokrasi secara berkala.

Solusi komunikasi dalam birokrasi pelayanan publik di Bapenda Badung dapat mencakup beberapa langkah kunci. Pertama, mengencangkan pembinaan wajib pajak adalah penting karena itu akan memungkinkan pihak berwenang untuk secara rutin berkomunikasi dengan wajib pajak, memberikan edukasi tentang kewajiban mereka, serta memberikan informasi tentang perubahan dalam peraturan pajak.

Kedua, pelatihan dan binteks pegawai adalah investasi yang sangat diperlukan untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan komunikasi yang baik, terutama dalam berinteraksi dengan masyarakat. Ketiga, mengintensipkan penggunaan teknologi, termasuk platform online dan aplikasi, dapat mempermudah komunikasi dengan wajib pajak dan meningkatkan aksesibilitas informasi perpajakan. Dengan demikian dapat memenuhi harapan bahwa melalui “*e-government* wajib pajak dapat menghitung dan membayar pajak secara online juga memberikan informasi harga pangan ter-update dan terlengkap setiap harinya” (Simbala, dkk , 2018). Keempat, transparansi informasi adalah kunci dalam membangun kepercayaan, sehingga penting untuk memastikan bahwa informasi perpajakan tersedia secara terbuka kepada masyarakat. Kelima, penyederhanaan komunikasi birokrasi adalah langkah krusial untuk menghindari kebingungan dan memastikan bahwa pesan-pesan perpajakan dapat dipahami dengan mudah oleh wajib pajak. Selanjutnya, mendorong meningkatnya intensitas pertemuan rutin dapat memperkuat hubungan antara pihak berwenang dan wajib

pajak, sehingga saling memahami kebutuhan dan harapan masing-masing. Terakhir, memberikan penghargaan dan pengakuan kepada pegawai pajak yang memiliki kinerja yang baik akan memberikan insentif positif untuk berkomunikasi dengan efektif dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Dengan menerapkan berbagai solusi ini, Bapenda Badung dapat memperbaiki komunikasi dalam birokrasi pelayanan publik mereka, memperkuat hubungan dengan wajib pajak, dan akhirnya meningkatkan efektivitas dan kepuasan dalam pelayanan perpajakan.

4. Penutup

4.1. Simpulan

Dari hasil temuan di atas dapat ditarik beberapa simpulan terhadap permasalahan penelitian yaitu:

1. Implementasi Komunikasi Birokrasi dalam memberikan pelayanan publik di Bapenda Badung diawali a) Perencanaan penempatan SDM yang tepat dan mengikuti struktur organisasi yang telah ditetapkan, b) melibatkan model komunikasi yang efektif dengan berbasis teknologi informasi, c) keterlibatan Sumberdaya Manusia Bapenda Kabupaten Badung telah dapat berpartisipasi secara aktif, namun kemampuannya masih perlu ditingkatkan, dan d) motivasi kerja birokrasi dan aparatur meningkat setiap tahunnya yang didukung model pendelegasian tugas dan wewenang yang dapat dipahami.
2. Faktor penghambat Komunikasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Bapenda Badung, adalah 1) Internal yaitu: a) adanya kerumitan dan kelambatan pelaksanaan birokrasi, b) Keterampilan dan kemampuan petugas belum memadai, c) adanya mutasi pegawai yang tidak terencana. Sedangkan hambatan eksternal adalah pemanfaatan teknologi dan penggunaan bahasa teknis, dan pemahaman wajib pajak masih rendah terhadap kewajiban membayar pajak.
3. Solusi Komunikasi Birokrasi Pelayanan Publik di Bapenda Badung adalah a) Menggencarkan pembinaan wajib pajak, b) Pelatihan dan binteks pegawai, c) Mengintensipkan penggunaan teknologi, d) Transfaransi informasi, e)

Penyederhanaan komunikasi birokrasi, f) Mendorong meningkatkan intensitas pertemuan rutin dan g) Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada pegawai pajak yang memiliki kinerja.

4.2. Saran-saran

Berdasarkan pada sejumlah temuan permasalahan yang menjadi hambatan dalam Implementasi Komunikasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bandung, peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Pemerintah daerah harus memiliki konsistensi peraturan yang mengatur tentang mutasi kepegawaian.
2. Pemerintah mendorong pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan pajak berbasis teknologi informasi yang langsung menyentuh kepentingan pengusaha dan wajib pajak, serta terkoneksi dengan *database* Bapenda.
3. Pemerintah, pengusaha dan wajib pajak lainnya didorong untuk menjalin hubungan dan kemitraan yang lebih intensif melalui kegiatan-kegiatan *gathering* melalui program pemerintah daerah maupun swasta .
4. Pemerintah mendorong pengembangan komunikasi birokrasi dan pelayanan pajak berbasis IT secara sepenuhnya.

Daftar Pustaka

Buluamang, Yohanes Museng Ola, 2017. *Transparansi Komunikasi dalam Birokrasi Pemerintahan. Dalam Jurnal Penelitian Pers dan Komunikasi Pembangunan Vol. 21 No.1 Juni 2017: 49-57.* <https://media.neliti.com/media/publications/>

Dwimawanti, ida hayu, 2004. *KUALITAS PELAYANAN PUBLIK (Salah Satu Parameter Keberhasilan Otonomi Daerah). Dalam JIAKP, Vol.1, No.1, Januari 2004 : 109-116. Semarang: JIAKP*

Fitriawan, Rana Akbari, Dedi Kurnia Syah Putra, Catur Nugroho, 2017. *Analisis Komunikasi Birokrasi Atas Kualitas Layanan Publik di Wilayah Administrasi Kabupaten Bandung. Dalam Channel, Vol. 5, No. 1, April 2017, hal. 59-82. Yogyakarta: Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Ahmad Dahlan*

- Gumilar, Gun Gun, Dhea Desita Delistiana dan Hanny Purnamasari, 2021. *The Elements of e-Government Success in Public Services at Bekasi Regency Using the "SP4N LAPOR"*. Dalam TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan Vo. 13 No. 2 tahun 2021. Sumedang: Fakultas Manajemen Pemerintahan Kampus IPDN Jatinangor
- Lestari, Yeni Denisa, Joko Tri Nugraha dan Nike Mutiara Fauziah, 2019. *Pengembangan E-Government Melalui Layanan Aspirasi Masyarakat Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Magelang*. Dalam Jurnal Ilmu Administrasi Vol. 16 No. 2 (2019). Bandung: STIA LAN
- Ndraha, Taliziduhu, 1997a, "Budaya Organisasi", Jakarta : Rineka Cipta.
- Simbala, Angelica, Berkania Manengkey dan Sonny Pangerapan, 2018. *Ipteks E-Government Dalam Pelayanan Publik Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Manado*. Dalam Jurnal JIAM Vol. 2 No. 2 (2018) Manado: FE & B Universitas Sam Ratuangi
- Sugiyono, 2019. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Bandung: Alfabeta
- Thauhid, Yulianietha Muhamad, 2018. PERANAN "Two Way Communication" Dalam Menunjang Kerja Komunikasi Birokrasi Yang Efektif Di Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Tengah. <http://repository.uniska-bjm.ac.id/360/1/14110078>
- Thoha, Miftah. 1991. Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi. Yogyakarta: Media Widya Mandala.
- Triguno. 1997. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Golden Terayon Press.
- Wahab, Abdul Solichin. 2005. *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wibawa, Samodra, 2005. *Reformasi administrasi : bunga rampai pemikiran administrasi negara/publik*. Tangerang: Gava Media
- Wu and H.J. de Vries, 2021. "Effects of participation in standardization on firm performance from a network perspective: Evidence from China". In *Technological Forecasting & Social Change* 175 (2022) 121376. online 27 November 2021