



IMPLEMENTASI KEBIJAKAN NASKAH DINAS ELEKTRONIK (NADINE) DALAM PROSES PENYELESAIAN KEBERATAN WAJIB PAJAK DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK SUMATERA UTARA I

Muhith Afif Syam Harahap¹, Tunggul Sihombing², Asima Yanty S. Siahaan³

Universitas Terbuka, Indonesia^{1,2,3}

Email: emha2008@gmail.com, tunggul@usu.ac.id, asimayantysiahaan@gmail.com

Info Artikel**Abstrak**

Submitted:

08-04-2025

Final Revised:

21-04-2025

Accepted:

22-04-2025

Published:

28-04-2025

Menanggapi dorongan pemerintah Indonesia untuk transformasi digital dalam administrasi publik, penelitian ini menganalisis implementasi kebijakan *Electronic Service Script* (NADINE) dalam proses penyelesaian keberatan wajib pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Sumatera Utara I. Menggunakan metode kualitatif dengan wawancara, observasi, dan analisis dokumen, studi ini mengadopsi Model Empat Kunci Edwards III — komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur organisasi — sebagai lensa analitis. Temuan ini mengungkapkan bahwa NADINE telah meningkatkan efisiensi administrasi, meningkatkan transparansi, dan meminimalkan kesalahan manusia. Namun, dua langkah kritis—penerbitan surat panggilan (SPUH) dan surat penugasan—masih mengandalkan proses manual karena keterbatasan sistem. Kesiapan sumber daya manusia dan tingkat literasi digital yang bervariasi juga mempengaruhi efektivitas implementasi. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya komunikasi terstruktur, infrastruktur yang memadai, dan pelatihan berkelanjutan untuk memastikan keberhasilan adopsi kebijakan digital. Ini menawarkan rekomendasi praktis untuk meningkatkan fitur NADINE dan mengintegrasikan semua tahap keberatan ke dalam sistem. Studi ini berkontribusi pada bidang kebijakan publik dengan memberikan pemahaman yang mendasar tentang implementasi sistem digital dalam lingkungan pemerintahan yang sangat diatur.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Naskah Dinas Elektronik, Keberatan Wajib Pajak, Administrasi Pajak, Digitalisasi Perpajakan.

Abstract

In response to the Indonesian government's push for digital transformation in public administration, this research analyzes the implementation of the Electronic Service Script (NADINE) policy in the taxpayer objection resolution process at the Regional Office of the Directorate General of Taxes (DGT) of North Sumatra I. Employing a qualitative method with interviews, observations, and document analysis, the study adopts Edwards III's Four Keys Model—communication, resources, disposition, and organizational structure—as the analytical lens. The findings reveal that NADINE has improved administrative efficiency, increased transparency, and minimized human error. However, due to system limitations, two critical steps—issuance of the summons letter (SPUH) and assignment letter—still rely on manual processes. Human resource readiness and varied levels of digital literacy also affect the effectiveness of implementation. The research underscores the importance of structured communication, adequate infrastructure, and

continuous training to ensure successful digital policy adoption. It offers practical recommendations for enhancing NADINE's features and integrating all objection stages into the system. This study contributes to the field of public policy by providing a grounded understanding of digital system implementation in a highly regulated government environment.

Keywords: *Policy Implementation, Electronic Service Script, Taxpayer Objections, Tax Administration, Tax Digitalization.*

PENDAHULUAN

Di era digital yang terus berkembang, penerapan teknologi informasi dan komunikasi menjadi kebutuhan mutlak dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel (Ahadiyah, 2024; Astuti et al., 2023; Birokrasi, 2025; Cendana & Oktariyanda, 2022; Mohi & Mahmud, 2018). Pemerintah Indonesia merespons tuntutan ini melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sejak 2018, yang menjadi landasan integrasi teknologi dalam tata kelola pemerintahan. SPBE atau *e-Government* (e-Gov) tidak hanya merupakan inovasi teknologi, tetapi juga transformasi dalam interaksi pemerintah dengan masyarakat, yang memungkinkan akses informasi dan pelayanan publik menjadi lebih mudah, cepat, serta dapat mengurangi birokrasi dan potensi korupsi (Al-Shbail & Aman, n.d.; Amri et al., 2022; Madya Putra Yaumil Ahad & Nugraha Barsei, 2023; Mahmud, 2020; Nabila Septia Warman et al., 2022; Razak et al., 2021). Dengan implementasi yang tepat dan memperhatikan aspek keamanan serta privasi, e-Gov diharapkan mampu memperkuat tata kelola pemerintahan dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pemerintahan (Mahmud, 2020).

Dalam konteks Indonesia, penerapan *e-Government* (e-Gov) telah menjadi prioritas utama dalam meningkatkan pelayanan publik dan transparansi pemerintahan. Inisiatif seperti pembangunan portal e-Gov dan sistem informasi pemerintah daerah menunjukkan upaya konkrit untuk mengintegrasikan teknologi informasi dalam tata kelola pemerintahan (Malodia et al., 2021; Mensah et al., 2022; of Economic & Affairs, 2022). Digitalisasi dokumen dan proses kerja elektronik terbukti meningkatkan kecepatan serta efisiensi pelayanan publik (Mad Daud, 2020; Tomczyk, 2020), mempercepat proses administrasi, mengurangi penggunaan kertas, dan menghemat biaya. Pemerintah juga terus mendorong penyelenggaraan elektronifikasi dalam pengelolaan keuangan negara, pertukaran komunikasi antar unit organisasi, serta surat menyurat elektronik di lembaga pemerintah (Yazdi Anugrah & Wilfridus B. Elu, 2023), yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan akses informasi antar unit organisasi. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi dalam surat-menyurat juga mendukung upaya menjaga lingkungan (Razak et al., 2021), serta meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, karena masyarakat kini dapat mengakses informasi publik dengan lebih cepat dan efisien (Wirtz et al., 2018).

Dalam mengimplementasikan kebijakan e-Gov, diperlukan perhatian terhadap empat variabel utama menurut Edwards III, yakni komunikasi, sumber daya, sikap masyarakat, dan struktur birokrasi. Komunikasi efektif diperlukan untuk menyampaikan kebijakan dan membangun interaksi antar pemangku kepentingan, sedangkan sumber daya mencakup dukungan finansial, waktu, dan tenaga kerja untuk pelaksanaan kebijakan (Sofia et al., 2020). Sikap masyarakat terhadap kebijakan turut memengaruhi keberhasilan implementasi, karena penerimaan publik menjadi salah satu penentu efektivitas kebijakan. Struktur birokrasi yang efisien pun menjadi kunci dalam menjalankan kebijakan secara optimal. Dengan memahami keempat aspek ini, pemerintah dapat merancang strategi implementasi yang lebih efektif dan

sesuai dengan kebutuhan masyarakat, serta memastikan bahwa kebijakan yang diusulkan dapat diterapkan secara tepat guna dan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Van Meter dan Van Horn, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh faktor internal organisasi seperti struktur organisasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi, di mana struktur yang kompleks, tenaga kerja yang kurang terampil, serta budaya yang resisten terhadap perubahan dapat menjadi hambatan. Selain itu, faktor eksternal seperti tekanan politik, opini publik, dan kondisi ekonomi juga memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan (Hudson et al., n.d.). Tekanan dari kelompok kepentingan, partai politik, maupun lembaga pemerintah dapat memengaruhi arah kebijakan, sementara opini publik yang negatif dan kondisi ekonomi yang tidak stabil dapat memperumit pelaksanaan. Oleh karena itu, penting bagi pengambil kebijakan untuk melakukan analisis mendalam terhadap faktor-faktor tersebut dan merancang strategi komprehensif yang mencakup restrukturisasi organisasi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, perubahan budaya organisasi, serta komunikasi yang efektif dengan para pemangku kepentingan, karena faktor internal dan eksternal saling terkait dan dapat memengaruhi satu sama lain dalam proses implementasi kebijakan.

Dalam menerapkan kebijakan, perencanaan yang matang, kerja sama lintas departemen dan lembaga, serta sinergi antara pemerintah, organisasi masyarakat, dan sektor swasta menjadi kunci untuk meminimalisir hambatan dan meningkatkan efektivitas implementasi. Partisipasi publik juga sangat penting untuk menciptakan rasa memiliki terhadap kebijakan, sehingga kebijakan lebih mudah diterima dan dijalankan secara efektif. Selain itu, diperlukan mekanisme evaluasi terintegrasi dan berkala agar pengambil kebijakan dapat segera mengidentifikasi dan memperbaiki masalah yang muncul, serta memanfaatkan teknologi informasi guna meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas. Strategi yang komprehensif mencakup aspek partisipasi publik, evaluasi berkelanjutan, dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi penting agar implementasi kebijakan berjalan lebih baik dan memberikan dampak positif bagi masyarakat. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis bermaksud meneliti implementasi kebijakan naskah dinas elektronik (NADINE) dalam penyelesaian keberatan Wajib Pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I, di mana masih terdapat tahapan yang belum menggunakan NADINE. Oleh karena itu, teori Edwards III dipandang relevan untuk menganalisis, khususnya pada variabel sumber daya dan disposisi.

Dengan menggunakan pendekatan teori George C. Edwards III dalam penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan analisis yang komprehensif tentang implementasi NADINE dalam proses penyelesaian keberatan Wajib Pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I dan menjelaskan bagaimana faktor-faktor tertentu terkait dalam proses tersebut. Selain itu, pendekatan ini juga akan memungkinkan penulis untuk memberikan rekomendasi yang lebih terperinci untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut dari implementasi NADINE di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan signifikan melalui penerapan kebijakan Naskah Dinas Elektronik (NADINE) secara spesifik pada proses penyelesaian keberatan wajib pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I, dengan menggunakan Model Empat Kunci dari Edwards III sebagai kerangka analisis. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya membahas adopsi *e-Government* atau sistem surat-menyurat digital dalam administrasi publik secara umum (Al-Shbail & Aman, n.d.; Mahmud, 2020; Razak et al., 2021), penelitian ini memberikan studi kasus mendalam dalam lingkungan birokrasi yang kompleks, dengan menyoroti detail operasional penyelesaian sengketa perpajakan. Penelitian ini juga mengungkap keterbatasan infrastruktur NADINE, terutama pada dua tahapan proses keberatan penerbitan SPUH dan Surat Tugas yang masih dilakukan secara manual, suatu isu yang jarang dibahas dalam studi sebelumnya. Pendekatan rinci pada

implementasi kebijakan di tingkat kantor wilayah ini memberikan kontribusi praktis dan akademis terhadap studi pelaksanaan kebijakan publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif di mana peneliti terlibat langsung dengan subjek penelitian di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I untuk memperoleh wawasan mendalam melalui observasi lapangan, partisipasi aktif, atau wawancara mendalam, dengan teknik pengumpulan data sebagai kunci pemahaman fenomena (Rubin & Rubin, 2019). Analisis data mengikuti model Miles dan Huberman (1994) yang menekankan sistematisasi melalui tiga tahap: (1) reduksi data dengan memilah, menyederhanakan, dan mengorganisir data; (2) penyajian data dalam format yang memudahkan identifikasi pola; serta (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi yang selaras dengan data dan konteks (Sugiyono, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan permasalahan penelitian sebagaimana telah dikemukakan pada Bab I, maka dapat dilakukan pembahasan hasil penelitian mengenai implementasi kebijakan naskah dinas elektronik (NADINE) dalam proses penyelesaian keberatan Wajib Pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I berdasarkan variable-veriabel sebagai berikut:

1. Komunikasi

Metode Komunikasi Yang Membangun Pemahaman Implementator

Sebagaimana dibahas pada bagian tinjauan pustaka, komunikasi adalah elemen pertama dan paling penting dalam Model Empat Kunci Edwards. Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung pada seberapa baik kebijakan tersebut dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang terlibat. Menurut Edwards (1980), informasi yang jelas, konsisten, dan tidak ambigu sangat penting untuk memastikan bahwa pesan kebijakan dipahami dengan benar oleh para pelaksana kebijakan. Jika terdapat miskomunikasi atau informasi yang bertentangan, hal ini dapat menyebabkan kebingungan dan pelaksanaan kebijakan yang tidak konsisten.

Mengenai variabel komunikasi ini, salah seorang informan penelitian FF dengan jabatan Penelaah Keberatan di Seksi Keberatan Banding dan Pengurangan I mengatakan bahwa:

“Sebelum penerapan naskah dinas elektronik (NADINE), pimpinan memberikan informasi terkait implementasi NADINE melalui naskah dinas. Selain itu, para pegawai juga mendapat sosialisasi NADINE melalui *in house training* penggunaan NADINE atau *flyer* maupun poster. Karena informasi yang didapat berulang-ulang dan banyak media, kami jadi memahami maksud dan tujuan implementasinya”.

Pernyataan salah satu informan penelitian, FF, yang menyebutkan bahwa informasi terkait NADINE diberikan melalui berbagai media, seperti naskah dinas, pelatihan internal (*in-house training*), flyer, dan poster, merupakan contoh bagaimana komunikasi berulang-ulang dapat meningkatkan pemahaman. Dalam proses transmisi informasi ini, pengulangan informasi melalui berbagai saluran komunikasi membantu memperkuat pesan kebijakan sehingga jelas. Hal ini didukung pendapat Goggin (1990), yang menyatakan bahwa keberagaman metode komunikasi memperbesar peluang keberhasilan kebijakan karena mencakup berbagai gaya belajar dan preferensi penerima informasi dan menunjukkan konsistensi. Selain itu, pendapat FF didukung oleh keterangan dua informan lain, yaitu AP dan JN, yang mengungkapkan pandangan serupa mengenai metode komunikasi yang digunakan dalam implementasi NADINE. AP, seorang Penelaah Keberatan di Seksi Keberatan Banding dan Pengurangan IV, mengatakan:

“Kami merasa cukup terbantu dengan adanya pelatihan langsung terkait penggunaan NADINE. Dengan pelatihan ini, kami bisa langsung mencoba bagaimana sistem NADINE

digunakan. Selain itu, informasi tambahan juga kami dapatkan melalui *flyer* yang disebar, sehingga apa yang kami pelajari di pelatihan bisa terus kami ingat.”

Keterangan AP menunjukkan bahwa pelatihan langsung tidak hanya memberikan pemahaman teknis tentang penggunaan NADINE tetapi juga memperkuat pemahaman pegawai melalui media tambahan seperti flyer. Hal ini mencerminkan pentingnya komunikasi berulang dan penggunaan berbagai media untuk memperkuat pesan kebijakan. JN, seorang Penelaah Keberatan Senior dari Seksi Keberatan Banding dan Pengurangan II, menambahkan:

“Sosialisasi yang dilakukan dengan pendekatan *in-house training* sangat efektif, karena kami bisa berdiskusi langsung jika ada yang tidak dimengerti. Selain itu, materi yang disampaikan dalam bentuk naskah dinas sangat membantu kami memahami kebijakan secara lebih formal.”

Pernyataan JN menggarisbawahi bahwa pendekatan *in-house training* tidak hanya memberikan pemahaman teknis tetapi juga membuka ruang untuk diskusi langsung, sehingga pegawai dapat mengklarifikasi hal-hal yang belum jelas. Selain itu, materi formal seperti naskah dinas juga memainkan peran penting dalam memperkuat legitimasi dan pemahaman terhadap kebijakan.

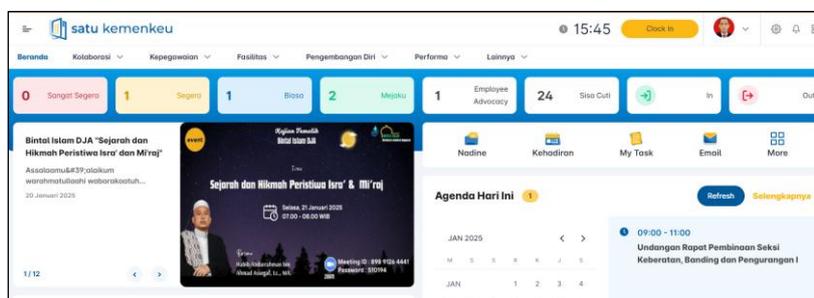
Keterangan dari AP dan JN mendukung pernyataan FF dan mempertegas bahwa keberhasilan implementasi NADINE dipengaruhi oleh keberagaman metode komunikasi yang digunakan. Kombinasi antara pelatihan langsung, materi formal seperti naskah dinas, dan media visual seperti *flyer* dan poster menciptakan proses komunikasi yang lebih komprehensif. Hal ini menunjukkan bahwa pengulangan informasi melalui berbagai saluran komunikasi tidak hanya meningkatkan pemahaman tetapi juga membangun rasa percaya diri pegawai dalam mengadopsi kebijakan. Menurut Van Meter dan Van Horn (1975), komunikasi yang jelas dan intensif antara pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan membantu mengurangi risiko penyimpangan dalam implementasi kebijakan. Dalam kasus implementasi NADINE, sosialisasi melalui *in-house training* tidak hanya memberikan informasi teknis tetapi juga memfasilitasi diskusi dua arah antara pelaksana kebijakan dan pimpinan. Diskusi ini memungkinkan adanya klarifikasi terhadap hal-hal yang mungkin kurang dipahami oleh pelaksana.

Beberapa studi lain mendukung pentingnya komunikasi dalam implementasi kebijakan. Sebagai contoh, Hill dan Hupe (2002) menyoroti bahwa komunikasi yang efektif antara pembuat kebijakan dan pelaksana merupakan fondasi dari implementasi yang sukses. Sementara itu, Barrett dan Fudge (1981) menekankan pentingnya dialog dua arah dalam proses komunikasi kebijakan, yang memungkinkan adanya masukan dari pelaksana untuk meningkatkan kebijakan. Selain wawancara dengan para informan, observasi yang dilakukan oleh peneliti juga memperkuat temuan mengenai pentingnya komunikasi untuk memastikan pemahaman dan konsistensi dalam implementasi kebijakan NADINE di Kanwil DJP Sumatera Utara I. Observasi dilakukan dengan melihat langsung proses sosialisasi, penggunaan NADINE dalam lingkungan kerja, serta interaksi antarpegawai dalam memahami dan menerapkan sistem ini.

Pelatihan langsung (*in-house training*) yang dilakukan di ruang pelatihan kantor, dihadiri oleh pegawai dari berbagai seksi, di mana mereka diberikan kesempatan untuk mencoba sistem NADINE. Keberagaman metode ini selaras dengan pernyataan FF, AP, dan JN yang menekankan bahwa komunikasi tidak hanya dilakukan melalui satu saluran, tetapi diperkuat melalui berbagai cara agar pegawai dapat memahami sistem NADINE dengan baik. Peneliti mengamati salah satu sesi *transfer of knowledge* yang diikuti oleh para pegawai yang menjelaskan fitur dan prosedur penggunaan NADINE secara bertahap, yang memungkinkan pegawai memahami implementasi sistem ini dalam penyelesaian pekerjaan. Observasi ini mengonfirmasi pernyataan JN, yang menekankan bahwa *transfer of knowledge* memberikan ruang diskusi langsung sehingga pegawai dapat mengklarifikasi hal-hal yang belum jelas. Hal

ini juga selaras dengan teori Barrett dan Fudge (1981) yang menekankan pentingnya dialog dua arah dalam komunikasi kebijakan. Selama observasi di lingkungan kerja, peneliti juga melihat bagaimana pegawai berinteraksi dalam menggunakan NADINE. Temuan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memahami cara penggunaan sistem ini.

Peneliti juga mengamati rapat koordinasi internal yang membahas evaluasi pelaksanaan NADINE. Dalam rapat tersebut, pimpinan kembali menegaskan bahwa seluruh administrasi harus menggunakan NADINE dan tidak ada lagi proses manual yang diperbolehkan. Penegasan ini dilakukan secara konsisten dalam beberapa pertemuan formal, yang menunjukkan upaya komunikasi yang terus-menerus untuk memastikan implementasi kebijakan berjalan sesuai harapan. Konsistensi ini mendukung temuan wawancara dengan MZ, yang menyatakan bahwa pimpinan secara terus-menerus mengulang pesan mengenai implementasi NADINE agar tidak terjadi penyimpangan. Hal ini sesuai dengan teori Hill dan Hupe (2002) yang menekankan bahwa komunikasi yang berulang dan konsisten antara pembuat kebijakan dan pelaksana kebijakan merupakan fondasi dari implementasi yang sukses.



Gambar IV.2 Tampilan NADINE

a. Frekuensi dan Media Komunikasi

Informan lain MZ bercerita mengenai pengalamannya setelah mendapatkan informasi NADINE sebagai berikut:

“Setelah dijelaskan pimpinan mengenai implementasi NADINE, saya menjadi mempersiapkan diri bahwa semua proses penyelesaian keberatan menggunakan NADINE. Hal ini diulang-ulangi pimpinan dengan mengatakan bahwa administrasi selain NADINE tidak dipergunakan lagi. Media yang digunakan juga tidak hanya satu saja, namun ada beberapa media”.

Komunikasi yang efektif sebagaimana diterapkan dalam implementasi NADINE menunjukkan bagaimana variabel ini berkontribusi pada keberhasilan kebijakan. Dengan memastikan bahwa setiap pelaksana kebijakan memahami maksud dan tujuan NADINE, Kanwil DJP Sumatera Utara I dapat meningkatkan implementasi sistem naskah dinas elektronik. Dalam Model Empat Kunci Edwards III, komunikasi bukan hanya soal penyampaian informasi tetapi juga bagaimana informasi tersebut diterima dan dipahami oleh pelaksana. Hal ini menggarisbawahi pentingnya sosialisasi yang terstruktur dan berulang sebagai bagian dari strategi komunikasi implementasi kebijakan. Keterangan dari MZ didukung oleh dua informan lain, yaitu AP dan JN, yang juga menyoroti peran penting komunikasi dalam implementasi NADINE:

AP, seorang Penelaah Keberatan di Bidang Keberatan, menyatakan:

“Pada awalnya, saya sedikit bingung dengan kebijakan baru ini, tetapi setelah mendapatkan penjelasan dari pimpinan melalui berbagai media seperti pelatihan, flyer, dan arahan langsung, saya mulai memahami bagaimana NADINE akan diterapkan. Informasi yang diberikan berulang-ulang membantu kami untuk lebih yakin dalam menjalankan tugas menggunakan sistem ini.”

Pendapat AP menunjukkan bahwa komunikasi berulang melalui berbagai saluran media tidak hanya memberikan pemahaman awal, tetapi juga memperkuat keyakinan pegawai dalam

mengadopsi sistem NADINE. Hal ini mencerminkan pentingnya konsistensi komunikasi untuk memastikan keberhasilan implementasi kebijakan.

MA, seorang pelaksana, menambahkan:

“Sosialisasi tentang NADINE sangat membantu kami memahami prosedur baru. Pimpinan tidak hanya menyampaikan informasi melalui satu media saja, tetapi juga memberikan arahan langsung dan contoh konkret tentang bagaimana sistem ini akan mengubah cara kami bekerja. Dengan demikian, tidak ada ruang untuk kebingungan atau interpretasi yang salah.”

Konsistensi dalam penyampaian informasi mengenai NADINE memastikan bahwa seluruh pegawai menerima pesan yang sama tanpa adanya interpretasi yang berbeda. Dalam proses keberatan, interpretasi yang berbeda dapat berujung pada ketidaksesuaian dalam pengolahan dokumen atau keputusan administratif.

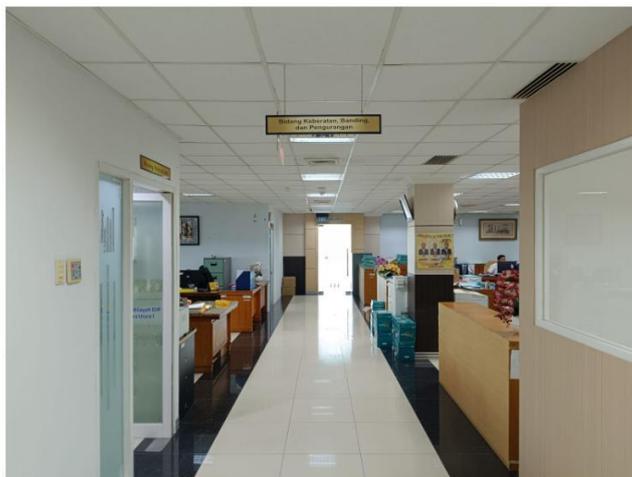
Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan kesamaan dengan keterangan yang disampaikan oleh para informan. Berdasarkan pengamatan, komunikasi terkait implementasi NADINE di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I dilakukan melalui beberapa metode utama, yaitu pelatihan internal (*in-house training*), penyebaran media informasi, dokumen resmi dalam bentuk naskah dinas dan rapat dan diskusi internal. Peneliti mengamati bahwa pelatihan internal menjadi media utama untuk memperkenalkan NADINE kepada pegawai. Selama pelatihan, materi disampaikan secara langsung oleh pimpinan atau tim khusus yang bertugas mendukung implementasi NADINE. Pelatihan ini juga disertai dengan simulasi penggunaan NADINE, yang membantu pegawai memahami langkah-langkah operasional sistem.

Selain pelatihan, media informasi seperti *flyer* dan poster yang berisi panduan penggunaan NADINE terlihat dipajang di berbagai lokasi strategis, seperti ruang kerja dan ruang pelatihan. Hal ini bertujuan untuk mengingatkan pegawai tentang langkah-langkah penting dalam penggunaan NADINE. Dalam observasi, peneliti juga mencatat bahwa naskah dinas sering digunakan sebagai sarana komunikasi formal untuk memberikan arahan teknis terkait implementasi NADINE. Dokumen ini biasanya memuat kebijakan, SOP, serta informasi penting lainnya yang harus dipahami oleh seluruh pegawai. Peneliti juga mengamati bahwa rapat dan diskusi internal sering kali digunakan untuk membahas kendala-kendala yang dihadapi dalam penggunaan NADINE. Forum ini memungkinkan pegawai untuk menyampaikan masukan dan mendapatkan penjelasan lebih lanjut terkait kebijakan yang belum dipahami.

Keseluruhan metode komunikasi ini menunjukkan bahwa proses komunikasi yang dilakukan oleh Kantor Wilayah DJP Sumatera Utara I tidak hanya fokus pada penyampaian informasi, tetapi juga memberikan ruang untuk umpan balik dari pegawai. Dengan adanya pendekatan berulang dan penggunaan berbagai media, pesan kebijakan dapat dipahami dengan lebih baik oleh seluruh pelaksana kebijakan. Kombinasi antara komunikasi formal melalui naskah dinas, pelatihan langsung, serta penyebaran media informasi membantu memastikan bahwa pesan kebijakan terkait NADINE dapat diterima dengan baik oleh seluruh pegawai. Strategi komunikasi ini mencerminkan prinsip kejelasan, konsistensi, dan keberagaman metode yang ditekankan oleh Edwards (1980) dan Goggin (1990). Keberhasilan komunikasi ini terlihat dari hasil observasi yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki pemahaman yang cukup baik tentang kebijakan NADINE.

Namun, meskipun komunikasi berjalan cukup efektif, observasi juga mencatat beberapa tantangan, seperti adanya pegawai yang membutuhkan lebih banyak waktu untuk memahami kebijakan atau merasa terbebani dengan informasi yang terlalu teknis. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan intensitas komunikasi dan penyederhanaan materi informasi agar lebih mudah dipahami oleh seluruh pegawai, khususnya mereka yang belum terbiasa dengan teknologi. Sosialisasi melalui berbagai media, seperti naskah dinas, pelatihan langsung (*in-*

house training), dan materi visual seperti poster atau *flyer*, membantu memastikan bahwa informasi yang disampaikan tetap konsisten di semua tingkat organisasi. Informan FF dan MZ dalam penelitian ini menyatakan bahwa komunikasi berulang melalui berbagai saluran memungkinkan mereka memahami tujuan dan manfaat implementasi NADINE. Hasil observasi menunjukkan bahwa komunikasi dalam implementasi NADINE tidak hanya dilakukan melalui satu cara, tetapi menggunakan kombinasi beberapa metode utama, yaitu pelatihan internal (*in-house training*) dan dokumen resmi dalam bentuk naskah dinas. Pola ini mendukung pernyataan dari MZ, AP, dan MA, yang menekankan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan tidak hanya melalui satu media tetapi melalui berbagai saluran untuk memastikan pemahaman pegawai.



Gambar 1. Ruangan Bidang Keberatan Banding dan Keberatan

2. Sumber Daya

Sumber Daya Manusia dan Finansial

Sumber daya merupakan elemen kedua dalam Model Empat Kunci Edwards III (1980) yang sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Menurut Edwards, implementasi kebijakan memerlukan sumber daya yang mencukupi, baik dalam bentuk finansial, material, manusia, maupun waktu. Ketiadaan atau keterbatasan sumber daya dapat menghambat pelaksanaan kebijakan, meskipun tujuan kebijakan dan komunikasi telah ditetapkan dengan baik. Berdasarkan data Januari 2025, pegawai yang terlibat menyelesaikan keberatan di Bidang Keberatan Banding dan Keberatan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I berjumlah dua puluh enam orang dengan rincian sebagai berikut:

Nama Jabatan	Jumlah	Tingkat Pendidikan
Kepala Bidang	1	S2
Kepala Seksi	4	S2 dan S1
Penelaah Keberatan	17	S2 dan S1
Pelaksana	4	Diploma III

Dalam konteks implementasi NADINE di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I, variabel sumber daya mencakup infrastruktur teknologi, keterampilan pegawai, dan alokasi anggaran. Sumber daya ini sangat penting untuk memastikan kelancaran sistem elektronik dalam proses penyelesaian keberatan Wajib Pajak. Mengenai kesiapan sumber daya dalam rangka implementasi NADINE, DS pimpinan di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan menuturkan bahwa:

“Sebelum implementasi NADINE, setiap pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I sudah dibekali dengan satu komputer atau laptop. Sehingga ketika

implementasi NADINE berjalan masing-masing pegawai sudah bisa masuk dengan akun dan komputer masing-masing. Semua komputer yang dipakai pegawai bisa mengakses NADINE. Tidak hanya itu, bahkan penggunaan telepon genggam juga dimungkinkan”.

Pernyataan DS, pimpinan di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan, menegaskan kesiapan infrastruktur teknologi di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I untuk mendukung implementasi NADINE. Setiap pegawai telah dibekali dengan perangkat komputer atau laptop, yang memastikan mereka dapat mengakses NADINE menggunakan akun pribadi masing-masing. Bahkan, NADINE mendukung akses melalui perangkat telepon genggam, yang menunjukkan fleksibilitas sistem ini.

Pernyataan DS didukung oleh keterangan dua informan lain, yaitu ZA dan AP, yang juga menyoroti kesiapan sumber daya sebagai salah satu faktor penting dalam mendukung implementasi NADINE.

ZA, Penelaah Keberatan Seksi Keberatan Banding dan Pengurangan I, mengatakan:

“Kami merasa fasilitas yang diberikan sudah cukup untuk mendukung pelaksanaan NADINE. Semua pegawai memiliki perangkat komputer masing-masing, dan sistem NADINE berjalan lancar di perangkat yang disediakan. Selain itu, jika ada kendala teknis, kami bisa menghubungi bagian IT untuk bantuan, sehingga masalah bisa diselesaikan dengan cepat.”

Keterangan ini menegaskan bahwa infrastruktur teknologi yang mencakup perangkat keras dan dukungan teknis telah tersedia dan membantu memastikan kelancaran pelaksanaan NADINE. Dukungan dari bagian IT menjadi elemen tambahan yang memastikan masalah teknis tidak menjadi hambatan besar.

AP, Penelaah Keberatan Seksi Keberatan Banding dan Pengurangan I, menambahkan:

“Bahkan sebelum NADINE diterapkan, kami sudah dilatih cara menggunakan perangkat dan sistemnya. Dengan komputer yang tersedia, kami dapat langsung mencoba menggunakan NADINE setelah sistemnya aktif. Untuk hal-hal tertentu, kami juga bisa menggunakan telepon genggam, yang membuat kami lebih fleksibel jika sedang tidak di meja kerja.”

Pendapat AP menunjukkan bahwa pelatihan awal yang dilakukan sebelum implementasi NADINE memberikan pegawai kepercayaan diri dalam menggunakan sistem. Kemampuan untuk menggunakan NADINE melalui perangkat mobile juga menciptakan fleksibilitas tambahan dalam menyelesaikan tugas. Infrastruktur teknologi seperti komputer, laptop, dan konektivitas internet merupakan bentuk sumber daya material yang menjadi fondasi utama implementasi NADINE. Menurut Hill dan Hupe (2002), investasi dalam teknologi sangat penting untuk memastikan kelancaran kebijakan berbasis elektronik, terutama yang melibatkan banyak pemangku kepentingan. Dalam konteks NADINE, ketersediaan perangkat keras yang memadai memungkinkan setiap pegawai dapat menjalankan tugasnya tanpa hambatan teknis yang berarti.

Edwards III (1980) menekankan bahwa ketersediaan sumber daya yang mencukupi memungkinkan pelaksana kebijakan untuk mengatasi tantangan operasional. Dalam konteks NADINE, ketersediaan perangkat teknologi dan pelatihan merupakan bentuk dukungan yang memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien. Terkait dengan kesiapan sumber daya baik infrastruktur maupun pegawai yang memproses keberatan Wajib Pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I, penulis yang juga terlibat dalam observasi juga ikut memperhatikan lingkungan di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan. Penulis menemukan bahwa semua pegawai di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan memang dibekali dengan satu computer satu pegawai.

Van Meter dan Van Horn (1975) menyebutkan bahwa ketidakseimbangan sumber daya, seperti kurangnya pelatihan atau infrastruktur yang tidak memadai, dapat menyebabkan implementasi kebijakan berjalan lambat atau tidak efektif. Oleh karena itu, kesiapan sumber daya, seperti yang terlihat pada implementasi NADINE, merupakan indikasi positif bahwa kebijakan ini memiliki fondasi yang kuat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kombinasi

antara komunikasi formal melalui naskah dinas, pelatihan langsung, serta penyebaran media informasi membantu memastikan bahwa pesan kebijakan terkait NADINE dapat diterima dengan baik oleh seluruh pegawai. Strategi komunikasi ini mencerminkan prinsip kejelasan, konsistensi, dan keberagaman metode yang ditekankan oleh Edwards (1980) dan Goggin (1990). Keberhasilan komunikasi ini terlihat dari hasil observasi yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki pemahaman yang cukup baik tentang kebijakan NADINE.

Namun, meskipun komunikasi berjalan cukup efektif, observasi juga mencatat beberapa tantangan, seperti adanya pegawai yang membutuhkan lebih banyak waktu untuk memahami kebijakan atau merasa terbebani dengan informasi yang terlalu teknis. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan intensitas komunikasi dan penyederhanaan materi informasi agar lebih mudah dipahami oleh seluruh pegawai, khususnya mereka yang belum terbiasa dengan teknologi. Observasi yang dilakukan oleh peneliti di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan, Kanwil DJP Sumatera Utara I menunjukkan temuan yang mendukung pernyataan para informan terkait kesiapan sumber daya manusia dan infrastruktur dalam implementasi NADINE. Observasi ini mencakup fasilitas teknologi yang tersedia, kesiapan pegawai, serta tantangan dalam penggunaan sistem.

Hasil observasi menunjukkan bahwa setiap pegawai di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan telah dibekali dengan perangkat komputer atau laptop pribadi, sebagaimana dinyatakan oleh informan DS, ZA, dan AP. Sistem NADINE dapat diakses melalui perangkat telepon genggam, sehingga memungkinkan pegawai bekerja dengan lebih fleksibel, sebagaimana dikemukakan oleh AP.

Bagian IT siap memberikan dukungan teknis jika ada kendala dalam penggunaan sistem, sesuai dengan pernyataan ZA bahwa pegawai dapat menghubungi bagian IT untuk menyelesaikan masalah teknis dengan cepat. Observasi ini memperkuat pendapat Hill dan Hupe (2002) yang menekankan bahwa investasi dalam teknologi yang memadai adalah faktor kunci dalam keberhasilan kebijakan berbasis elektronik seperti NADINE. Observasi juga menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya manusia dalam penggunaan NADINE tidak merata di awal implementasi, sebagaimana diceritakan oleh FF, yang menyatakan bahwa ada kebingungan awal dalam menggunakan NADINE, tetapi seiring waktu menjadi lebih terbiasa. Pegawai yang telah mengikuti pelatihan lebih dulu cenderung lebih cepat beradaptasi, sementara pegawai yang baru mengenal sistem membutuhkan waktu lebih lama untuk terbiasa.

Sebagian pegawai masih meminta bantuan rekan kerja dalam tahap awal penggunaan NADINE, yang menunjukkan bahwa tidak semua pegawai memiliki kepercayaan diri yang sama dalam menggunakan sistem ini. Terkait dengan pembiasaan penggunaan NADINE, FF, Penelaah Keberatan di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan bercerita bahwa:

“Pada awalnya memang ada kebingungan dalam mengimplementasikan kebijakan NADINE, namun demikian setelah dipergunakan setiap hari, saya semakin mahir dan sudah terbiasa”.

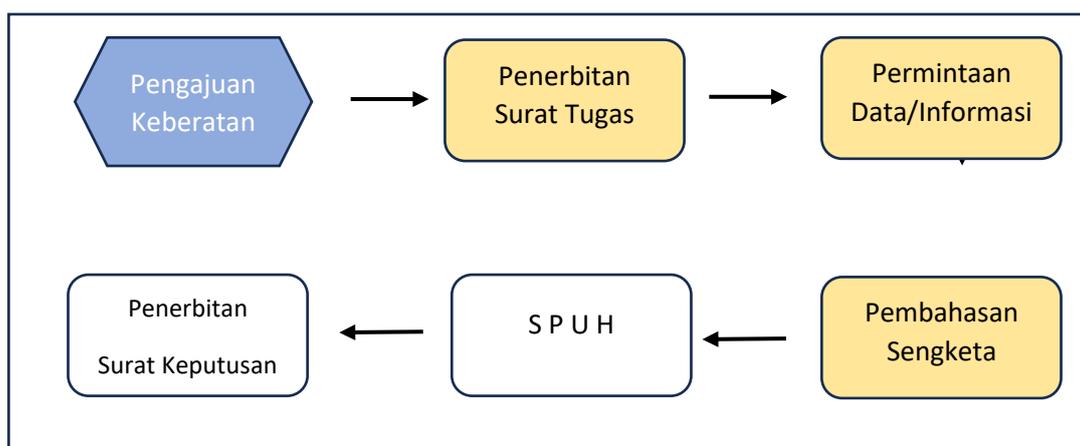


Gambar 2. Wawancara dengan informan

Sumber Daya Teknologi/Infrastruktur

Salah satu elemen utama dalam Model Empat Kunci Edwards III (1980) adalah sumber daya, yang mencakup teknologi atau infrastruktur, kompetensi manusia, dan anggaran. Sumber daya ini merupakan fondasi keberhasilan kebijakan publik, karena tanpa dukungan infrastruktur yang memadai, implementasi kebijakan akan terganggu, bahkan berisiko gagal. Dalam konteks implementasi NADINE di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I, keterbatasan infrastruktur menjadi kendala, terutama karena tidak semua tahapan keberatan wajib pajak dapat dilakukan sepenuhnya melalui sistem elektronik ini.

Berdasarkan wawancara dengan ZU, Kepala Seksi di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I, secara garis besar proses penyelesaian keberatan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Proses Penyelesaian Keberatan

Kemudian terkait dengan implementasi kebijakan NADINE di seluruh proses penyelesaian keberatan, ZU mengungkapkan bahwa:

“Tidak semua proses penyelesaian keberatan bisa mengimplementasikan NADINE. Dari seluruh proses yang ada, masih ada dua tahapan yang tidak dapat menggunakan NADINE sehingga harus dibuat secara manual yaitu Surat Pemberitahuan untuk Hadir (SPUH) dan penerbitan Surat Tugas”.

Implementasi NADINE menghadapi tantangan dalam mendukung seluruh tahapan penyelesaian keberatan. Sistem yang dirancang untuk mempercepat alur kerja dan meningkatkan efisiensi, masih menghadapi beberapa kendala yang disebabkan dua tahapan dalam proses penyelesaian keberatan masih harus dilakukan secara manual karena keterbatasan infrastruktur NADINE. Keterangan dari ZU ini diperkuat oleh pendapat dari dua informan lain, yaitu ZA dan AP, yang juga menyoroti kendala dalam implementasi NADINE terkait dengan keterbatasan infrastruktur:

ZA, seorang Penelaah Keberatan, menyatakan:

“Sebagian besar proses penyelesaian keberatan sudah dapat dilakukan melalui NADINE, seperti pengunggahan dokumen dan pembuatan laporan. Tapi untuk hal-hal tertentu, seperti penerbitan SPUH dan Surat Tugas, kami masih harus melakukannya secara manual. Fitur ini belum tersedia di NADINE, sehingga membutuhkan waktu tambahan.”

Pendapat ZA menekankan bahwa keterbatasan NADINE dalam menangani seluruh tahapan penyelesaian keberatan menciptakan tantangan tersendiri. Proses manual pada dua tahapan tersebut tidak hanya menambah waktu kerja tetapi juga berpotensi mengurangi efisiensi yang diharapkan dari sistem NADINE.

IW, seorang staf administrasi di Bidang Keberatan, menambahkan:

“Penelaah Keberatan sering kali harus membuat SPUH dan Surat Tugas secara manual karena belum ada modul khusus untuk itu di NADINE. Hal ini membuat proses menjadi sedikit lebih lama, terutama saat volume pekerjaan sedang tinggi. Namun, kami tetap mencoba mengikuti prosedur agar semua pekerjaan tetap berjalan lancar.”

Pendapat IW menunjukkan bahwa keterbatasan fitur NADINE pada dua tahapan ini memengaruhi efisiensi alur kerja. Proses manual membutuhkan waktu dan tenaga tambahan, terutama ketika jumlah keberatan yang harus diselesaikan sedang meningkat. Meskipun demikian, pegawai tetap berusaha untuk menjaga kelancaran proses dengan mengikuti prosedur yang ada. Hill dan Hupe (2002) menyoroti bahwa infrastruktur yang tidak siap dapat memperlambat bahkan menghambat implementasi kebijakan. Dalam kasus NADINE, meskipun sistem ini memiliki potensi besar untuk mempercepat penyelesaian keberatan, keterbatasan infrastruktur membuat beberapa tahapan tetap bergantung pada metode manual. Teori Barrett dan Fudge (1981) tentang implementasi kebijakan menyoroti bahwa kebijakan yang dirancang untuk mengubah alur kerja birokrasi memerlukan kesiapan infrastruktur yang komprehensif. Tanpa infrastruktur yang memadai, upaya untuk mengubah atau meningkatkan proses kerja cenderung menemui resistensi dan kegagalan. Dalam kasus NADINE, sistem ini belum mampu mendukung dua tahapan manual (SPUH dan penerbitan Surat Tugas) karena keterbatasan teknologi dan integrasi yang tidak sempurna. Tidak adanya integrasi penuh antara NADINE dan sistem pendukung lainnya membuat beberapa tugas administratif tetap bergantung pada proses manual.

Berdasarkan keterangan dari ZU, ZA, dan IW, dapat disimpulkan bahwa keterbatasan infrastruktur teknologi dalam NADINE menjadi kendala utama dalam menyelesaikan seluruh tahapan keberatan secara elektronik. Beberapa poin penting terkait dengan keterbatasan ini adalah:

NADINE belum dilengkapi dengan modul atau fitur untuk otomatisasi penerbitan SPUH dan Surat Tugas. Hal ini menciptakan kesenjangan dalam alur kerja antara proses yang sudah terintegrasi dengan NADINE dan yang masih manual. Proses manual untuk SPUH dan Surat Tugas membutuhkan waktu tambahan, yang dapat memperlambat penyelesaian keberatan, terutama ketika volume kasus meningkat. Pegawai harus mengelola proses manual di tengah upaya mengadopsi sistem NADINE, yang berpotensi menambah beban kerja mereka. Hal ini juga berisiko mengurangi manfaat dari digitalisasi proses penyelesaian keberatan. Studi oleh Pressman dan Wildavsky (1984) juga menunjukkan bahwa implementasi kebijakan sangat tergantung pada koordinasi antara pembuat kebijakan dan pelaksana, termasuk dalam memastikan bahwa sumber daya teknologi dan infrastruktur yang diperlukan tersedia sebelum kebijakan diimplementasikan.

Berdasarkan observasi ditemukan bahwa pegawai yang telah mengikuti pelatihan lebih dulu cenderung lebih cepat beradaptasi, sementara pegawai yang baru mengenal sistem membutuhkan waktu lebih lama untuk terbiasa. Sebagian pegawai masih meminta bantuan rekan kerja dalam tahap awal penggunaan NADINE, yang menunjukkan bahwa tidak semua pegawai memiliki kepercayaan diri yang sama dalam menggunakan sistem ini. Beberapa pegawai lebih mengandalkan telepon genggam untuk mengakses NADINE dibandingkan komputer, terutama saat mereka tidak berada di meja kerja.

Temuan ini mendukung pernyataan Van Meter dan Van Horn (1975) bahwa ketidakseimbangan dalam kesiapan sumber daya manusia dapat memperlambat implementasi kebijakan. Oleh karena itu, observasi ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai telah beradaptasi, tetap diperlukan peningkatan bimbingan dan pelatihan tambahan bagi pegawai yang mengalami kesulitan dalam memahami sistem.

3. Disposisi Implementator Sikap dan Persepsi

Disposisi implementator adalah variabel ketiga dalam *Four Keys Model* dari Edwards III (1980), yang merujuk pada sikap, persepsi, kepatuhan, dan partisipasi dari para pelaksana kebijakan terhadap kebijakan yang diimplementasikan. Variabel ini menyoroti pentingnya penerimaan oleh para pelaksana sebagai kunci keberhasilan implementasi kebijakan. Edwards menekankan bahwa bahkan kebijakan yang dirancang dengan sempurna dan didukung oleh sumber daya yang memadai dapat gagal jika implementator memiliki sikap negatif atau tidak bersedia mematuhi kebijakan tersebut.

Sikap dan persepsi implementator terhadap kebijakan sangat memengaruhi bagaimana kebijakan diimplementasikan. Sikap positif, seperti antusiasme untuk menggunakan teknologi baru atau memahami manfaat kebijakan, cenderung menghasilkan implementasi yang lebih efektif. Sebaliknya, sikap negatif dapat menyebabkan resistensi yang menghambat keberhasilan kebijakan. Dalam konteks NADINE, wawancara dengan IW menunjukkan bahwa para pegawai menaati penggunaan NADINE karena kebijakan tersebut datang dari pimpinan seperti tercermin dalam petika berikut:

“Kami menggunakan NADINE karena ini adalah kebijakan yang diperintahkan oleh pimpinan. Sebagai pelaksana, tugas kami adalah mematuhi kebijakan tersebut dan melaksanakannya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan”.

Hal ini menunjukkan adanya kepatuhan administratif yang didorong oleh hierarki birokrasi. Namun, persepsi pegawai terhadap manfaat NADINE juga menjadi faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan jangka panjang implementasi kebijakan ini. Selain pendapat IW, dua informan lain, yaitu ZA dan AP, memberikan keterangan yang mendukung bahwa sikap, persepsi, dan kepatuhan pegawai terhadap kebijakan NADINE dipengaruhi oleh hierarki birokrasi serta persepsi tentang manfaat kebijakan tersebut.

ZA, seorang Penelaah Keberatan Senior, menyatakan:

“Kami mengikuti kebijakan NADINE karena ini adalah perintah langsung dari pimpinan. Namun, setelah menggunakan sistem ini, kami mulai melihat manfaatnya, terutama dalam hal efisiensi. Meskipun pada awalnya beberapa pegawai merasa ragu, seiring waktu mereka mulai memahami bahwa sistem ini membantu mempercepat proses kerja kami.”

Pendapat ZA menunjukkan bahwa meskipun kepatuhan awal terhadap NADINE dipengaruhi oleh perintah birokrasi, persepsi terhadap manfaat kebijakan menjadi faktor penting yang mendorong penerimaan lebih luas. Sikap positif ini muncul setelah pegawai merasakan manfaat langsung dari penggunaan NADINE dalam pekerjaan mereka.

AP, juga seorang Penelaah Keberatan, menambahkan:

“Pada awalnya, beberapa rekan saya merasa bahwa menggunakan NADINE akan menambah beban kerja, terutama bagi mereka yang belum terbiasa dengan teknologi. Tapi setelah menjalani beberapa pelatihan dan melihat bahwa sistem ini mempermudah dokumentasi, mereka mulai lebih menerima kebijakan ini. Saat ini, semua orang sudah lebih nyaman menggunakan NADINE.”

Pendapat AP menyoroti bahwa resistensi awal terhadap NADINE sebagian besar disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang sistem tersebut. Namun, pelatihan yang diberikan membantu mengubah sikap pegawai dari ragu-ragu menjadi lebih menerima. Sikap positif ini kemudian mendorong partisipasi lebih aktif dalam implementasi kebijakan. Jika implementator melihat kebijakan sebagai sesuatu yang bermanfaat dan relevan dengan tugas mereka, mereka cenderung lebih menerima kebijakan tersebut. Van Meter dan Van Horn (1975) menambahkan bahwa persepsi implementator terhadap kelayakan kebijakan memengaruhi tingkat komitmen mereka dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pada tahap awal implementasi, pegawai menggunakan NADINE karena merupakan kebijakan yang diperintahkan oleh pimpinan. Hal

ini mendukung pernyataan IW dan ZA bahwa kepatuhan awal lebih bersifat administratif dan birokratis. Dalam rapat-rapat internal, pimpinan selalu menegaskan bahwa NADINE adalah kebijakan yang wajib digunakan dalam seluruh proses administrasi penyelesaian keberatan. Tidak ditemukan pegawai yang tetap menggunakan sistem manual untuk penyelesaian keberatan jika formatnya sudah tersedia di NADINE, yang menandakan bahwa kepatuhan administratif berjalan dengan baik.

Pegawai secara rutin mengakses NADINE dalam pekerjaannya, menunjukkan bahwa mereka mematuhi kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Kondisi ini selaras dengan pernyataan IW yang menyebutkan bahwa pegawai mengikuti kebijakan NADINE karena merupakan perintah dari pimpinan. Van Meter dan Van Horn (1975) juga menekankan bahwa kepatuhan administratif dalam implementasi kebijakan sering kali bersifat hierarkis, terutama di lingkungan birokrasi pemerintahan.

Kepatuhan dan Partisipasi

Kepatuhan mengacu pada sejauh mana implementator mematuhi kebijakan sesuai dengan arahan yang diberikan. Partisipasi mengacu pada sejauh mana implementator aktif berkontribusi dalam mendukung kebijakan, baik melalui ide, tindakan, maupun komitmen pribadi. Wawancara dengan IW menunjukkan bahwa kepatuhan pegawai dalam menggunakan NADINE terutama didorong oleh sifat hierarkis kebijakan. Para pegawai menaati penggunaan NADINE karena hal tersebut merupakan kebijakan pimpinan yang harus dijalankan. Kepatuhan ini penting, tetapi keberhasilan implementasi NADINE juga memerlukan partisipasi aktif, di mana pegawai tidak hanya menjalankan kebijakan tetapi juga memberikan masukan untuk perbaikan sistem.

“Kami menggunakan NADINE karena ini adalah kebijakan yang diperintahkan oleh pimpinan. Sebagai pelaksana, tugas kami adalah mematuhi kebijakan tersebut dan melaksanakannya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Kami mematuhi penggunaan NADINE karena ini adalah kebijakan dari pimpinan. Kami menganggap ini sebagai bagian dari tugas yang harus dijalankan. Meskipun pada awalnya ada kendala dalam adaptasi, kami tetap melaksanakan kebijakan sesuai arahan”

Pernyataan ini mencerminkan kepatuhan berbasis hierarki, di mana pegawai menerima kebijakan karena kebijakan tersebut berasal dari otoritas yang lebih tinggi. Namun, persepsi pegawai terhadap manfaat NADINE juga menjadi faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan jangka panjang implementasi kebijakan ini. Jika implementator melihat kebijakan sebagai sesuatu yang bermanfaat dan relevan dengan tugas mereka, mereka cenderung lebih menerima kebijakan tersebut dan melaksanakan tugas dengan lebih optimal. Pendapat ini didukung oleh Van Meter dan Van Horn (1975), yang menekankan bahwa persepsi implementator terhadap kelayakan kebijakan memengaruhi tingkat komitmen mereka dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut.

Edwards III (1980) menyatakan bahwa kepatuhan adalah elemen dasar dalam disposisi implementator. Namun, keberhasilan kebijakan tidak hanya bergantung pada kepatuhan pasif, tetapi juga partisipasi aktif implementator dalam mengidentifikasi tantangan dan memberikan solusi. Hill dan Hupe (2002) menekankan bahwa partisipasi implementator mencerminkan tingkat penerimaan mereka terhadap kebijakan dan menentukan efektivitas kebijakan dalam jangka panjang. Keterangan IW didukung oleh dua informan lain, yaitu FF dan ZU, yang memberikan perspektif lebih lanjut tentang kepatuhan dan partisipasi dalam implementasi NADINE.

FF, seorang Penelaah Keberatan, menyatakan:

“Kami semua mematuhi kebijakan NADINE karena ini adalah bagian dari tugas kami. Tapi saya juga merasa bahwa partisipasi sangat penting, terutama dalam menyampaikan masukan terkait kendala yang kami alami saat menggunakan sistem. Saya pernah memberikan

masukannya tentang fitur tertentu yang dirasa kurang efektif, dan saya senang ketika masukan itu ditindaklanjuti.”

Pendapat FF menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap NADINE tidak hanya bersifat formal tetapi juga disertai dengan partisipasi aktif. FF menyampaikan masukan terkait fitur sistem NADINE, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki peran dalam membantu pengembangan kebijakan melalui kontribusi ide.

ZU, Kepala Seksi di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan, menambahkan:

“Sebagai pimpinan, saya melihat bahwa kepatuhan pegawai dalam menggunakan NADINE cukup tinggi. Namun, saya selalu mendorong mereka untuk tidak hanya mematuhi kebijakan, tetapi juga berpartisipasi aktif dengan memberikan ide-ide perbaikan. Beberapa masukan dari pegawai kami gunakan untuk meningkatkan kualitas penggunaan sistem.”

Keterangan ZU menyoroti pentingnya kepemimpinan dalam mendorong partisipasi aktif pegawai. ZU mengakui bahwa meskipun kepatuhan awal pegawai terhadap NADINE sudah baik, partisipasi mereka dalam memberikan masukan menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas kebijakan. Selain Edwards III (1980), teori dari Van Meter dan Van Horn (1975) menyoroti bahwa kepatuhan implementator adalah prasyarat dasar untuk keberhasilan kebijakan, tetapi partisipasi aktif adalah indikator tingkat penerimaan yang lebih dalam terhadap kebijakan. Hill dan Hupe (2002) menambahkan bahwa kebijakan yang diterima secara positif oleh implementator cenderung lebih berhasil dalam jangka panjang dibandingkan kebijakan yang hanya diterima karena tuntutan hierarkis.

Berdasarkan observasi, ditemukan bahwa beberapa pegawai awalnya mengeluhkan sistem NADINE sebagai tambahan beban kerja karena mereka belum terbiasa menggunakan teknologi. Setelah beberapa bulan, sikap pegawai mulai berubah, terutama setelah mereka mengalami sendiri bagaimana NADINE mempercepat proses administrasi dan mengurangi beban dokumentasi manual. Interaksi antarpegawai membantu mempercepat adaptasi, di mana pegawai yang lebih memahami NADINE membantu rekan-rekan mereka yang masih mengalami kesulitan.

Perubahan sikap ini sejalan dengan pernyataan ZA dan AP yang menyebutkan bahwa meskipun pada awalnya NADINE dianggap membebani, pegawai kemudian menyadari manfaatnya setelah menjalani beberapa pelatihan dan menggunakannya dalam pekerjaan sehari-hari. Peneliti juga menemukan bahwa pegawai diberikan kesempatan untuk bertanya dan berdiskusi, yang membantu mengatasi ketakutan awal mereka terhadap penggunaan sistem baru. Pimpinan menekankan manfaat utama NADINE, seperti pengurangan waktu penyelesaian dokumen dan kemudahan dalam pencatatan keberatan wajib pajak.

Pegawai yang awalnya merasa skeptis mulai menunjukkan antusiasme setelah melihat kemudahan sistem ini dalam mengorganisir dokumen elektronik. Hasil ini mendukung pernyataan AP, yang menyatakan bahwa resistensi awal terhadap NADINE disebabkan oleh kurangnya pemahaman, tetapi setelah menjalani pelatihan dan merasakan manfaatnya, pegawai menjadi lebih menerima kebijakan ini.

4. Struktur organisasi

Alur Kerja dan Prosedur

Struktur organisasi adalah elemen keempat dalam *Four Keys Model* dari Edwards III (1980), yang berfokus pada bagaimana struktur birokrasi, alur kerja, dan prosedur mendukung atau menghambat implementasi kebijakan. Menurut Edwards III, struktur organisasi yang fleksibel, didukung oleh alur kerja dan prosedur yang jelas, dapat mempercepat keberhasilan implementasi kebijakan. Sebaliknya, struktur yang kaku dan terlalu kompleks dapat memperlambat pelaksanaan kebijakan, bahkan menghalangi pencapaian tujuan kebijakan. Dalam implementasi NADINE di Kanwil DJP Sumatera Utara I, struktur organisasi sangat berperan penting dalam memastikan bahwa kebijakan diimplementasikan sesuai dengan

prosedur yang telah ditetapkan. Berdasarkan wawancara dengan AD, para pegawai melaksanakan pekerjaan mereka berdasarkan *Standard Operating Procedure* (SOP) dan standar layanan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa SOP dan alur kerja yang telah terstruktur menjadi panduan utama dalam melaksanakan kebijakan.

“Kami selalu berpegang pada SOP yang telah ditentukan untuk memastikan semua proses berjalan sesuai standar. Setiap pegawai memahami bahwa prosedur ini bukan hanya pedoman kerja, tetapi juga bentuk akuntabilitas kami dalam melaksanakan kebijakan NADINE.”

Pernyataan ini menyoroti bahwa SOP dan alur kerja yang terstruktur menjadi panduan utama dalam melaksanakan kebijakan. SOP memastikan bahwa setiap tugas dilakukan sesuai dengan prosedur yang jelas dan konsisten, sehingga mengurangi potensi kesalahan dan meningkatkan efisiensi kerja.

Keterangan dari AD ini diperkuat oleh dua informan lain, yaitu FF dan ZU, yang juga menekankan pentingnya alur kerja dan SOP dalam implementasi kebijakan NADINE.

FF, seorang Penelaah Keberatan, menyatakan:

“SOP yang ada sangat membantu kami dalam menjalankan tugas sehari-hari. Semua langkah sudah dijelaskan dengan rinci, sehingga tidak ada kebingungan dalam menjalankan proses, termasuk ketika kami menggunakan NADINE. Selain itu, SOP juga membantu memastikan bahwa semua dokumen yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.”

Pendapat FF menunjukkan bahwa SOP tidak hanya menjadi panduan kerja tetapi juga alat untuk menjaga kualitas dan konsistensi dokumen yang dihasilkan. Dengan SOP yang rinci, pegawai memiliki pedoman yang jelas dalam setiap tahap proses kerja, termasuk dalam penggunaan NADINE.

ZU, Kepala Seksi di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan, menambahkan:

“Struktur organisasi kami mendukung pelaksanaan NADINE karena semua alur kerja sudah tertuang dalam SOP. Dari awal proses hingga akhir, SOP menjadi acuan utama bagi pegawai. Kami juga secara berkala mengevaluasi SOP untuk memastikan bahwa prosedur yang ada masih relevan dengan perkembangan teknologi seperti NADINE.”

Pernyataan ZU menekankan pentingnya evaluasi berkala terhadap SOP untuk memastikan bahwa alur kerja tetap relevan dengan perkembangan sistem dan kebutuhan operasional. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi di Kanwil DJP Sumatera Utara I tidak hanya berfokus pada kepatuhan prosedural tetapi juga fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan kebijakan baru.

Edwards III (1980) menekankan bahwa struktur organisasi yang mendukung harus memiliki prosedur kerja yang tidak hanya jelas tetapi juga fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan implementasi kebijakan. Van Meter dan Van Horn (1975) menambahkan bahwa prosedur yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pelaksanaan kebijakan. Alur kerja yang jelas memastikan bahwa setiap tahapan dalam proses penyelesaian keberatan wajib pajak dapat dilakukan secara sistematis. SOP menjadi kerangka panduan yang menentukan bagaimana tugas harus dilakukan, siapa yang bertanggung jawab, dan waktu yang diperlukan untuk setiap tahap.

SOP adalah bagian penting dari struktur organisasi yang berfungsi sebagai pedoman bagi pegawai untuk menjalankan tugas mereka secara konsisten dan sesuai standar. Wawancara dengan AD menunjukkan bahwa pegawai Kanwil DJP Sumatera Utara I sepenuhnya bergantung pada SOP dan standar layanan dalam melaksanakan tugas mereka. Berdasarkan keterangan dari AD, FF, dan ZU, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi di Kanwil DJP Sumatera Utara I mendukung implementasi NADINE melalui alur kerja dan SOP yang jelas dan terstruktur.

SOP yang ada memberikan panduan yang jelas bagi pegawai mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan dalam setiap tahap proses, termasuk dalam penggunaan NADINE. SOP

memastikan bahwa semua proses berjalan secara konsisten dan sesuai standar, sehingga mengurangi potensi kesalahan dan meningkatkan akuntabilitas.

Evaluasi berkala terhadap SOP, seperti yang disebutkan oleh ZU, menunjukkan bahwa struktur organisasi di Kanwil DJP Sumatera Utara I tidak kaku. Evaluasi ini memungkinkan adaptasi terhadap kebijakan baru seperti NADINE. Dengan SOP yang terstruktur, pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien karena mereka memiliki panduan yang jelas untuk setiap langkah kerja.

Selain wawancara dengan para informan, hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan, Kanwil DJP Sumatera Utara I, menunjukkan bahwa struktur organisasi, alur kerja, dan SOP berperan penting dalam mendukung implementasi NADINE. Observasi ini berfokus pada penggunaan SOP dalam pekerjaan sehari-hari, bagaimana pegawai menerapkan alur kerja dalam penyelesaian keberatan, serta evaluasi berkala terhadap SOP untuk memastikan efektivitas kebijakan. Hasil observasi menunjukkan bahwa SOP menjadi acuan utama dalam penyelesaian keberatan wajib pajak. Hal ini sejalan dengan pernyataan AD, FF, dan ZU, yang menekankan bahwa pegawai selalu bekerja berdasarkan SOP untuk memastikan bahwa semua prosedur berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan.

SOP tersedia dalam bentuk dokumen fisik dan digital, yang dapat diakses oleh seluruh pegawai. Setiap pegawai memiliki akses ke SOP dan menggunakannya sebagai pedoman utama dalam menyelesaikan tugas harian. Dalam diskusi internal dan rapat kerja, pegawai sering merujuk kepada SOP saat menghadapi kendala teknis dalam implementasi NADINE. Pegawai tidak diperkenankan menyelesaikan keberatan di luar prosedur yang ditetapkan dalam SOP, menunjukkan bahwa SOP memiliki peran sentral dalam menjaga standar operasional dan akuntabilitas. Pengamatan ini mendukung pernyataan AD yang menekankan bahwa SOP bukan hanya pedoman kerja tetapi juga bentuk akuntabilitas dalam pelaksanaan kebijakan NADINE. Temuan ini juga sesuai dengan teori Edwards III (1980), yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang baik harus memiliki prosedur kerja yang jelas dan terstandarisasi agar implementasi kebijakan dapat berjalan efektif.

Pengamatan ini memperkuat pernyataan FF, yang mengatakan bahwa SOP membantu memastikan bahwa setiap langkah dalam proses keberatan dilakukan dengan jelas dan sistematis. Hal ini juga mendukung teori Van Meter dan Van Horn (1975), yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang efektif harus memiliki prosedur yang jelas agar implementasi kebijakan dapat berjalan dengan efisien.

KESIMPULAN

Penelitian mengenai implementasi kebijakan Naskah Dinas Elektronik (NADINE) dalam penyelesaian keberatan wajib pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I menunjukkan bahwa komunikasi yang beragam dan dipahami dengan baik oleh implementator, dukungan sumber daya yang memadai, sikap pegawai yang umumnya patuh terhadap kebijakan, serta struktur organisasi yang ditopang oleh SOP menjadi faktor penting dalam mendukung implementasi NADINE. Meski demikian, belum terintegrasinya dua tahapan penting penerbitan SPUH dan Surat Tugas ke dalam sistem menunjukkan perlunya pengembangan lebih lanjut. Disarankan agar penelitian selanjutnya berfokus pada integrasi penuh seluruh tahapan dalam NADINE, penguatan pemahaman manfaat kebijakan untuk mendorong komitmen pegawai, fleksibilitas SOP dalam situasi tak terduga, serta studi komparatif dengan kantor lain sebagai upaya penyempurnaan sistem NADINE.

REFERENSI

Ahadiyah, F. N. (2024). Perkembangan Teknologi Infomasi Terhadap Peningkatan Bisnis Online. *INTERDISIPLIN: Journal of Qualitative and Quantitative Research*, 1(1), 41–49.

Muhith Afif Syam Harahap, Tunggul Sihombing, Asima Yanty S. Siahaan

- Al-Shbail, T., & Aman, A. (n.d.). E-government and accountability: How to mitigate the disorders and dysfunctions of accountability relationships. *Transforming Government: People, Process and Policy*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TG-09-2017-0057/full/html>
- Amri, U., Adiando, & As'ari, H. (2022). Kebijakan Inovasi dalam Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kota Dumai. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2).
- Astuti, A. W., Sayudin, S., & Muharam, A. (2023). Perkembangan Bisnis Di Era Digital. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(9), 2787–2792.
- Birokrasi, K. P. A. N. dan R. (2025). *Laporan tahunan tentang kualitas pelayanan publik*.
- Cendana, G. A., & Oktariyanda, T. A. (2022). Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Desa Jombok Kecamatan Ngoro Kabupaten Jombang. *Publika*, 1089–1100.
- Hudson, B., Hunter, D. J., & Peckham, S. (n.d.). Policy failure and the policy-implementation gap: Can policy support programs help? *Journal of Public Policy*. <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1540378>
- Mad Daud, N. (2020). Digital transformation in public service delivery. *International Journal of Public Administration*, 22(3), 45–58.
- Madya Putra Yaumil Ahad, & Nugraha Barsei, A. (2023). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik: Best Practice dari Pemerintah Daerah di Indonesia. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 13(01). <https://doi.org/10.56196/jta.v13i01.236>
- Mahmud, A. (2020). E-Government and public service improvement: Security and privacy considerations. *Journal of Public Sector Management*, 18(1), 12–25.
- Malodia, S., Dhir, A., Mishra, M., & Bhatti, Z. A. (2021). Future of e-Government: An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102>
- Mensah, I. K., Zeng, G., & Mwakapesa, D. S. (2022). Understanding the drivers of the public value of e-government: Validation of a public value e-government adoption model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.962615>
- Mohi, W. K., & Mahmud, I. (2018). Kualitas Pelayanan Publik di Desa Potanga Kecamatan Boliyohuto Kabupaten Gorontalo. *Publik*, 6(2), 102–110.
- Nabila Septia Warman, Syamsir Syamsir, Muhammad Maldini, Over Nurhasanah, Nadya Rahmah Oktariandani, & Iqnur Hafizh Syafikruzi. (2022). Implementasi Inovasi Kebijakan Dalam Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kota Pekanbaru. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, Dan Budaya*, 1(2). <https://doi.org/10.55606/mateandrau.v1i2.161>
- of Economic, U. N. D., & Affairs, S. (2022). *E-Government Survey 2022*. <https://publicadministration.un.org/en/>

Muhith Afif Syam Harahap, Tunggul Sihombing, Asima Yanty S. Siahaan

- Razak, M. I. M., Hasan, A., & Azmi, F. R. (2021). Impact of information technology on government bureaucracy and public service efficiency. *Journal of Public Administration*, 15(2), 44–58.
- Sofia, L., Indah, M. S., Sabila, A., & Mulyanto, S. A. D. (2020). Pelatihan Komunikasi Interpersonal untuk Komunikasi Efektif. *PLAKAT (Pelayanan Kepada Masyarakat)*, 2(1). <https://doi.org/10.30872/plakat.v2i1.3826>
- Tomczyk, Ł. (2020). Electronic workflows and public service efficiency. *Journal of E-Government Studies*, 10(2), 50–64.
- Wirtz, B. W., Daiser, P., & Binkowska, B. (2018). E-government strategy process instruments: A conceptual framework. *International Journal of Public Administration*, 41(4), 308–325. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1263658>
- Yazdi Anugrah, & Wilfridus B. Elu. (2023). Implementation of Digital Transformation in the Mekaar Funding Disbursement Process at PT. Permodalan Nasional Madani Samarinda Branch. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(8), 1967–1980. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i8.5502>