

**ANALISIS MANEJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN PUBLIK
DI SAMSAT KABANJAHE**

TESIS

OLEH :

**MUKHLIS SYARIF SIREGAR
241801008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/7/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)31/7/26

**ANALISIS MANEJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN PUBLIK
DI SAMSAT KABANJAHE**

TESIS

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi
Publik pada Pascasarjana Universitas Medan Area**

OLEH :

**MUKHLIS SYARIF SIREGAR
241801008**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/7/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)31/7/26

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam
Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik di Samsat Kabanjahe**

N a m a : Mukhlis Syarif Siregar

N P M : 241801008

MENYETUJUI

Pembimbing I



Dr. Syafruddin Ritonga, MAP

Pembimbing II



Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**



Dr. Adam, SE. M.AP

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada 11 April 2026

Nama : Mukhlis Syarif Siregar

NPM : 241801008



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si

Sekretaris : Dr. Audia Junita, S.Sos, M.Si

Pembimbing I : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP

Pembimbing II : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

Penguji Tamu : Dr. Walid Musthafa Sembiring, S.Sos, M.IP

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis dengan judul ***Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik di Samsat Kabanjahe*** ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik di suatu Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Medan, April 2026



Mukhlis Syarif Siregar

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mukhlis Syarif Siregar
NPM : 241801008
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

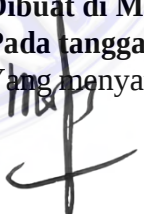
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusiveRoyalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik di Samsat Kabanjahe

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan
Pada tanggal :
Yang menyatakan


Mukhlis Syarif Siregar

ABSTRAK

ANALISIS MANEJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN PUBLIK DI SAMSAT KABANJAHE

Nama : Mukhlis Syarif Siregar
NPM : 241801008
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP
Pembimbing II : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

Mukhlis Syarif Siregar, Tahun 2026, Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik Di Samsat Kabanjahe, Tesis Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area Medan. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pelayanan publik di UPT PEPENDA (SAMSAT) Kabanjahe. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui observasi dan wawancara terhadap kepala UPT, kasubbag TU, pegawai, serta masyarakat sebagai wajib pajak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh pengelolaan SDM sebagai penggerak utama sistem pelayanan, baik administrasi pajak kendaraan bermotor maupun interaksi langsung dengan masyarakat. Pembagian tugas yang jelas, koordinasi antarunit, dan komitmen pegawai mendukung kelancaran pelayanan meskipun terdapat keterbatasan jumlah pegawai. Rekrutmen formal telah menghasilkan aparatur dengan kompetensi dasar yang memadai, namun penyesuaian dengan kebutuhan riil pelayanan masih perlu ditingkatkan. Pelatihan berkontribusi pada peningkatan kompetensi teknis dan sikap pelayanan, walaupun frekuensinya belum merata. Faktor pendukung meliputi pengalaman pegawai, struktur organisasi, dukungan pimpinan, dan teknologi informasi, sedangkan hambatan utama berupa keterbatasan SDM, beban kerja, fasilitas, dan kondisi geografis.

Kata Kunci: manajemen sumber daya manusia; mutu pelayanan publik; SAMSAT Kabanjahe

ABSTRACT

ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN IMPROVING THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES AT THE SAMSAT KABANJAHE

Name : Mukhlis Syarif Siregar
NPM : 241801008
Study Program : Master of Public Administration
Supervisor I : Dr. Syafruddin Ritonga, MAP
Supervisor II : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

Mukhlis Syarif Siregar, 2026. *An Analysis of Human Resource Management in Improving the Quality of Public Services at the Kabanjahe SAMSAT. Master's Thesis, Master of Public Administration Program, Graduate School, Universitas Medan Area, Medan.*

This study aims to analyze human resource management in improving the quality of public services at UPT PEPENDA (SAMSAT) Kabanjahe. The research employed a descriptive method with a qualitative approach through observation and interviews with the head of the UPT, the head of the administrative subdivision, staff members, and members of the public as taxpayers. The findings indicate that service quality is strongly influenced by human resource management as the main driving force of the service system, covering both motor vehicle tax administration and direct interaction with the public. Clear task distribution, inter-unit coordination, and employee commitment support service effectiveness despite limitations in staffing. Formal recruitment has produced personnel with adequate basic competencies; however, alignment with actual service needs still requires improvement. Training contributes to enhancing technical competencies and service attitudes, although its frequency and distribution remain uneven. Supporting factors include employee experience, organizational structure, leadership support, and information technology, while major obstacles involve limited human resources, workload pressures, inadequate facilities, and geographical challenges.

Keywords: human resource management; quality of public services; Kabanjahe SAMSAT.

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji dan syukur kehadirat ALLAH SWT Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik di Samsat Kabanjahe”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area. Dalam hal ini penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna baik dari teknik penulisan maupun kedalaman materinya. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif sebagai suatu upaya dalam penyempurnaan tesis ini.

Medan, April 2026
Penulis



Mukhlis Syarif Siregar

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.2 Mutu Pelayanan Publik	15
2.3 Penelitian Terdahulu	19
2.3.1 Penelitian Terdahulu	19
2.3.2 Kerangka Pemikiran.....	24
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian.....	26
3.2 Bantuk Penelitian	26
3.3 Informan Penelitian.....	28
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.5 Teknik Analisis Data.....	31
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	33
4.2 Hasil Penelitian	40
4.3 Faktor Pendukung dan Penghambat Mutu Pelayanan Publik PEPENDA (SAMSAT) Kabanjahe.....	76
BAB V PENUTUP	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	25
Gambar 4.1 Struktur dan Peran PEPENDA SAMSAT Kabanjahe	37
Gambar 4.2 Profil Kedudukan, Struktur Organisasi, Tujuan Strategis, dan Pola Kerja PEPENDA (SAMSAT) Kabanjahe	38
Gambar 4.3 Evaluasi Kinerja dan Mutu Layanan PEPENDA (SAMSAT) Kabanjahe.....	60
Gambar 4.4 Peneliti melakukan wawancara dengan warga yang antre membayar pajak kendaraan.....	64
Gambar 4.5 Peneliti selesai melakukan wawancara dengan salah satu pegawai UPTD PEPENDA (SAMSAT) Kabanjahe	66
Gambar 4.6 Peneliti bersama personel Polri di UPTD PEPENDA (SAMSAT) Kabanjahe.....	75

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pelayanan publik, sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Pasal 1 Ayat 1, merupakan serangkaian aktivitas yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan layanan bagi warga negara dan penduduk sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Layanan ini mencakup penyediaan barang, jasa, serta pelayanan administratif oleh instansi yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Winarno & Retnowati, 2019).

Pada dasarnya, pelayanan publik muncul sebagai sebuah tuntutan dari masyarakat agar mereka mendapatkan hak serta perlakuan yang layak dari pemerintah dalam menjalankan tugasnya. Pelayanan ini berperan penting dalam memastikan terpenuhinya kebutuhan warga negara dan mendukung eksistensi mereka dalam kehidupan bermasyarakat. Oleh karena itu, pelayanan publik menjadi salah satu fungsi utama pemerintahan yang harus dijalankan dengan optimal untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.

Dalam konteks ini, birokrasi dituntut untuk berperan sebagai pelayan masyarakat, bukan sekadar menjalankan sistem administratif yang kaku. Pemerintahan yang demokratis sejatinya lahir untuk memenuhi kebutuhan rakyatnya, sehingga tugas utama yang harus diemban adalah mencari cara terbaik dalam memberikan layanan yang memuaskan bagi masyarakat.

Pemerintahan memiliki tanggung jawab utama dalam memberikan pelayanan yang baik, mengatur berbagai aspek kehidupan masyarakat, serta memastikan hubungan antara negara dan warga tetap harmonis. Sebagai konsekuensinya, pemerintah wajib menyelenggarakan pelayanan publik dengan sebaik-baiknya agar masyarakat merasakan manfaat yang nyata.

Pelayanan publik merupakan proses pemberian layanan kepada individu atau kelompok masyarakat yang memiliki kepentingan terhadap suatu organisasi, sesuai dengan peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Pada dasarnya, pemerintahan berfungsi sebagai pelayan masyarakat, bukan untuk kepentingan dirinya sendiri, melainkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat serta menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kemampuan dan kreativitas setiap individu guna mencapai tujuan bersama.

Pelayanan publik mencakup berbagai aktivitas yang dilakukan oleh penyelenggara layanan publik sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan masyarakat serta implementasi ketentuan peraturan perundang-undangan. Hakikat pelayanan publik adalah memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat sebagai bentuk tanggung jawab aparatur pemerintah dalam menjalankan perannya sebagai pelayan masyarakat.

Namun, pada kenyataannya, kualitas pelayanan publik masih jauh dari harapan. Banyak masyarakat yang merasa proses birokrasi masih berbelit-belit, kurang transparan, minim informasi, serta tidak konsisten dalam pelaksanaannya (Rohayatin et al., 2017). Hal ini berdampak pada berkurangnya kepercayaan

masyarakat terhadap pemerintah karena kurangnya kepastian dalam prosedur, waktu, serta biaya pelayanan yang diberikan.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pemerintah memegang peran utama sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam menjamin pemenuhan hak-hak masyarakat (Wibowo & Kertati, 2022). Hal ini dilakukan karena pelayanan publik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kewajiban pemerintah dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat. Masyarakat selalu mengharapkan pelayanan berkualitas dari pemerintah, meskipun terkadang ekspektasi mereka tidak selalu sejalan dengan kenyataan di lapangan.

Standar pelayanan publik mencakup prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya yang dikenakan, hasil layanan, sarana dan prasarana, serta kompetensi petugas dalam memberikan pelayanan. Prinsip-prinsip ini dijelaskan dalam berbagai regulasi, termasuk ketentuan yang mengatur tata cara penyelenggaraan pelayanan publik. Pelayanan publik sendiri merupakan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Salah satu contoh penerapan pelayanan publik adalah Sistem Administrasi Manunggal di Bawah Satu Atap (SAMSAT) (Liani et al., 2013), yang terdiri dari tiga unit kerja utama, yaitu Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) yang bertugas dalam registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, Dinas Pendapatan Daerah yang menangani pemungutan pajak kendaraan, serta PT. Jasa Raharja yang mengelola asuransi kecelakaan lalu lintas. Ketiga instansi ini bekerja sama untuk

memberikan pelayanan yang efektif dan efisien bagi masyarakat (Sanadi et al., 2024).

Meskipun sistem pelayanan terpadu telah diterapkan, masih terdapat berbagai kendala dalam pelaksanaannya. Sistem Administrasi Terpadu Satu Atap dirancang untuk menyederhanakan serta meningkatkan efisiensi pelayanan publik dengan menggabungkan berbagai layanan dalam satu lokasi. Regulasi yang mengatur sistem ini, termasuk kebijakan terkait administrasi kendaraan bermotor, bertujuan memastikan bahwa pelayanan dapat berjalan secara transparan, akuntabel, dan mudah diakses oleh masyarakat.

Di Kantor SAMSAT Kabanjahe, misalnya, meskipun sistem layanan yang terintegrasi telah diterapkan, tetap ada tantangan dalam meningkatkan kualitas layanan, terutama dalam pemenuhan kebutuhan wajib pajak. Beberapa hambatan masih sering terjadi, termasuk keterkaitan antara proses pembayaran pajak kendaraan dengan sistem registrasi dan identifikasi kepolisian. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan masyarakat serta berbagai kendala dalam proses administrasi pajak kendaraan bermotor.

Dari berbagai permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kendala dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor SAMSAT Kabanjahe, khususnya dalam aspek efisiensi, transparansi, serta kepuasan masyarakat. Salah satu faktor utama yang memengaruhi kualitas pelayanan publik adalah manajemen sumber daya manusia (SDM) dan mutu pelayanan publik yang diterapkan di instansi tersebut.

Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam memastikan bahwa setiap pegawai yang bertugas memiliki kompetensi, keterampilan, serta etos kerja yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun, dalam praktiknya, masih ditemukan hambatan seperti prosedur pelayanan yang rumit, kurangnya akurasi informasi, keterlambatan dalam penyelesaian layanan, serta kurangnya akomodasi terhadap kebutuhan masyarakat. Faktor-faktor ini sering kali berakar pada kurangnya pelatihan, rendahnya motivasi pegawai, serta sistem kerja yang belum optimal.

Oleh karena itu, penelitian dengan judul "**Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik di SAMSAT Kabanjahe**" sangat relevan untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas layanan di SAMSAT Kabanjahe, mengidentifikasi kendala yang dihadapi oleh pegawai dalam menjalankan tugasnya, serta merumuskan strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja aparatur pelayanan publik.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan solusi konkret dalam pengelolaan SDM yang lebih baik guna meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Dengan manajemen sumber daya manusia yang optimal, pelayanan publik di SAMSAT Kabanjahe dapat menjadi lebih cepat, efisien, transparan, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apa saja faktor yang memengaruhi mutu pelayanan publik di SAMSAT Kabanjahe?
2. Bagaimana manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan mutu pelayanan publik di SAMSAT Kabanjahe?

1.3 Tujuan Penelitian

Pada dasarnya tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi mutu pelayanan publik di SAMSAT Kabanjahe.
2. Menganalisis mutu pelayanan publik melalui manajemen sumber daya manusia di SAMSAT Kabanjahe.

1.4 Manfaat Penelitian

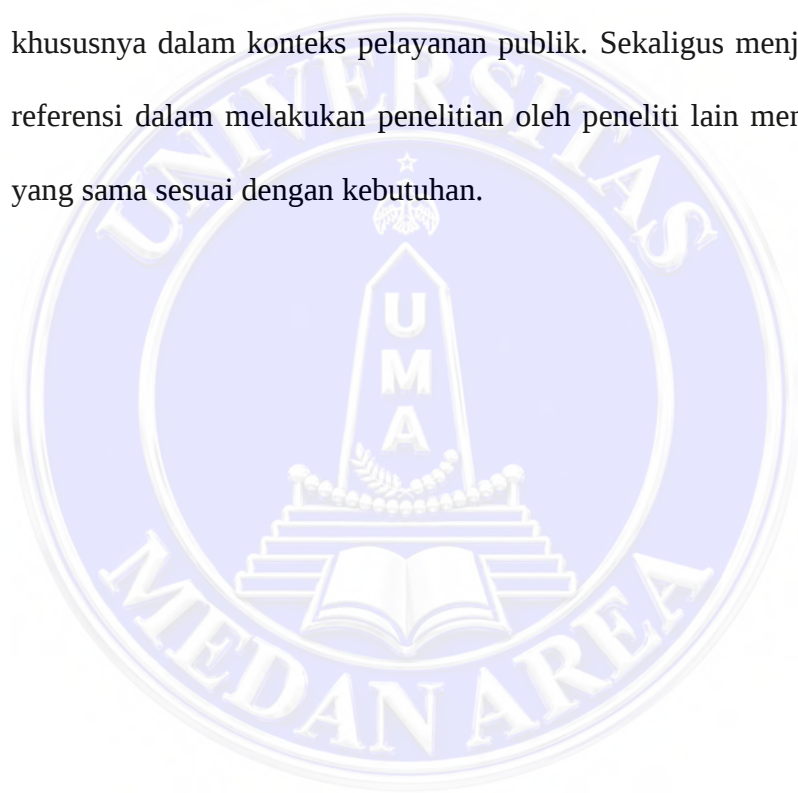
Berdasarkan rumusan dan tujuan penelitian diatas, maka penulis berharap penelitian yang dilakukan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti
 - Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dalam menambah pengetahuan dan wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya analisis manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pelayanan publik di SAMSAT Kabanjahe.
2. Bagi Pemerintah

- Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan dapat digunakan oleh SAMSAT Kabanjahe sebagai acuan untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan masyarakat.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

- Hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan untuk memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pelayanan publik. Sekaligus menjadi tambahan referensi dalam melakukan penelitian oleh peneliti lain mengenai bidang yang sama sesuai dengan kebutuhan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan disiplin ilmu yang berfokus pada cara mengatur serta mengoptimalkan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif (Afandi, 2018). Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa individu dalam suatu organisasi dapat memberikan kontribusi maksimal demi tercapainya tujuan bersama, baik bagi perusahaan, karyawan, maupun Masyarakat (Edison et al., 2016). Pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari prinsip bahwa setiap pekerja adalah individu dengan kebutuhan dan potensi unik, bukan sekadar aset bisnis atau mesin produksi.

Dalam konteks pendidikan, manajemen sumber daya manusia mencakup strategi serta metode dalam mengelola dan memberdayakan tenaga kerja di lingkungan sekolah atau madrasah, baik tenaga pendidik maupun staf administrasi. Keberhasilan implementasi manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah atau madrasah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin dan manajer yang efektif (Baharuddin & Makin, 2010).

Pemanfaatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dilakukan melalui berbagai fungsi utama, seperti perencanaan tenaga kerja, proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi karyawan, perencanaan serta peningkatan jenjang karier, pemberian kompensasi dan tunjangan kesejahteraan,

hingga aspek keselamatan serta kesehatan kerja, termasuk dalam membangun hubungan industrial yang harmonis (Marwansyah, 2010).

Menurut Ivancevich, manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan tenaga kerja secara efektif di lingkungan kerja. manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang dapat atau perlu dilakukan guna meningkatkan produktivitas serta kepuasan para pekerja dalam menjalankan tugasnya (Ivancevich & J.M., 1995).

Sementara itu, Dessler menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup serangkaian proses, seperti perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, serta pemberian kompensasi kepada karyawan. Selain itu, aspek hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, serta keadilan dalam lingkungan kerja juga menjadi bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Dessler, 2010).

Manajemen sumber daya manusia mencakup serangkaian proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian berbagai aktivitas yang berkaitan dengan analisis serta evaluasi pekerjaan, perekrutan, pengembangan, pemberian kompensasi, promosi, hingga pemutusan hubungan kerja (Prasetyo et al., 2025). Semua ini dilakukan guna memastikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2008).

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli, jelas bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran krusial dalam mencapai keseimbangan antara kepentingan perusahaan, kesejahteraan karyawan, dan

kontribusi terhadap masyarakat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta evaluasi terhadap tenaga kerja dalam suatu organisasi agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien (Suherman & Siska, 2024).

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mengoptimalkan kontribusi tenaga kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab, baik secara strategis, etis, maupun sosial. Dalam praktiknya, manajer serta tim pengelola sumber daya manusia berupaya mencapai tujuan ini melalui berbagai kebijakan dan tindakan yang efektif (Hasibuan, 2007).

Fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah meningkatkan peran serta karyawan dalam mendukung produktivitas organisasi. Keberhasilan suatu lembaga dalam mencapai target dan misinya sangat bergantung pada individu yang menjalankannya. Oleh karena itu, tenaga kerja harus dikelola dengan baik agar dapat berfungsi secara optimal dalam mencapai visi dan tujuan organisasi.

Selain sekadar memenuhi keinginan manajemen tingkat atas, manajemen sumber daya manusia juga harus mampu menyeimbangkan berbagai tantangan organisasi, fungsi internal sumber daya manusia, serta kebutuhan individu yang terlibat di dalamnya. Jika aspek ini diabaikan, maka dampaknya bisa berujung pada penurunan kinerja, produktivitas yang tidak maksimal, menurunnya keuntungan, bahkan dapat mengancam keberlangsungan organisasi atau perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki empat tujuan utama yang saling berkaitan. Pertama, tujuan sosial menekankan tanggung jawab organisasi dalam menghadapi tantangan masyarakat dengan tetap menjunjung prinsip etika serta meminimalkan dampak negatif dari tuntutan eksternal terhadap organisasi. Kedua, tujuan organisasional berfokus pada pencapaian target formal yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui berbagai strategi (Wirawan & Tjenreng, 2025).

Salah satu strategi utama adalah meningkatkan produktivitas perusahaan dengan memastikan tenaga kerja yang tersedia terlatih dengan baik dan memiliki motivasi tinggi. Selain itu, pengelolaan tenaga kerja dilakukan secara efisien dan efektif guna mengendalikan biaya tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia juga bertanggung jawab dalam menjaga dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja dengan menciptakan lingkungan yang memungkinkan kepuasan kerja serta aktualisasi diri karyawan. Selain itu, organisasi harus memastikan bahwa perilaku dan kebijakan yang diterapkan sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan, termasuk menjamin kesempatan kerja yang adil, lingkungan kerja yang aman, serta perlindungan terhadap hak-hak tenaga kerja.

Lebih lanjut, manajemen sumber daya manusia berperan dalam membantu organisasi mencapai tujuannya dengan menyediakan tenaga kerja yang kompeten dan berkualitas. Komunikasi kebijakan manajemen sumber daya manusia kepada karyawan juga menjadi aspek krusial dalam menciptakan transparansi dan keterlibatan yang lebih baik dalam organisasi. Selain itu, organisasi harus

menegakkan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial agar tetap relevan dalam dinamika lingkungan bisnis. Terakhir, pengelolaan perubahan dalam organisasi perlu dilakukan dengan cara yang saling menguntungkan bagi individu, kelompok, perusahaan, serta masyarakat secara keseluruhan.

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan kontribusi departemen SDM tetap relevan dengan kebutuhan organisasi. Seiring dengan perkembangan zaman, departemen SDM dituntut untuk menyediakan program-program yang inovatif dalam rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan, serta menemukan pendekatan manajerial yang dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi individu-individu terbaik dalam organisasi.

Selain itu, tujuan pribadi setiap anggota organisasi juga sangat penting untuk diperhatikan. Setiap karyawan memiliki tujuan pribadi yang ingin dicapai melalui aktivitas mereka dalam organisasi. Namun, jika tujuan pribadi tersebut tidak sejalan dengan tujuan organisasi, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan yang akhirnya mendorong karyawan untuk menarik diri. Konflik antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi dapat mempengaruhi semangat kerja, absensi, bahkan bisa berujung pada sabotase. Agar tujuan perusahaan dapat memberikan dampak positif pada kinerja karyawan, tujuan tersebut harus diterima dan dipahami oleh para karyawan. Penerimaan tujuan oleh karyawan menjadi prasyarat penting untuk tercapainya tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia berperan dalam membantu karyawan mencapai tujuan pribadinya, yang pada gilirannya akan meningkatkan kontribusi

mereka terhadap organisasi. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa departemen SDM memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi. Dalam menjalankan tujuannya, departemen ini harus dapat menyeimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang saling memengaruhi. Dengan pengelolaan SDM yang baik, kualitas tenaga kerja yang direkrut, serta perlakuan yang baik terhadap karyawan, perusahaan atau lembaga akan lebih mudah mencapai tujuannya sesuai harapan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi beberapa aspek yang saling terkait untuk mencapai tujuan organisasi. Pertama, perencanaan kebutuhan SDM bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan serta ketersediaan sumber daya manusia yang diperlukan oleh organisasi. Perencanaan ini melibatkan analisis pekerjaan, yang mencakup deskripsi tugas, tanggung jawab, serta keterampilan yang diperlukan untuk setiap jabatan. *Job specification* kemudian digunakan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan jabatan yang diinginkan.

Kedua, pengadaan staf SDM atau rekrutmen bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan jumlah yang dibutuhkan. Proses ini melibatkan pencarian calon tenaga kerja yang potensial, seleksi untuk menilai kesesuaian dengan jabatan, dan penempatan yang tepat untuk menjamin keselarasan antara keterampilan karyawan dan kebutuhan organisasi.

Ketiga, penilaian prestasi kerja dan kompensasi memiliki tujuan untuk mengevaluasi seberapa produktif dan efektif karyawan dalam bekerja. Penilaian

kinerja ini tidak hanya memberikan umpan balik untuk pengembangan pribadi, tetapi juga membantu manajemen dalam mengambil keputusan terkait kompensasi, pengembangan lebih lanjut, dan perencanaan SDM di masa depan.

Keempat, pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, baik untuk tugas mereka saat ini maupun untuk kebutuhan di masa depan. Program pelatihan dapat dilakukan secara langsung di tempat kerja (*on the job*) atau melalui kursus dan pelatihan di luar pekerjaan (*off the job*). Pelatihan ini berfokus pada pengembangan keterampilan teknis, interpersonal, dan manajerial yang diperlukan untuk mendukung kinerja organisasi.

Kelima, penciptaan dan pembinaan hubungan kerja yang efektif penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis. Manajemen sumber daya manusia berperan dalam menjaga hubungan kerja yang positif dengan memberikan penghargaan dan menciptakan kondisi kerja yang mendukung keberlanjutan motivasi dan keterlibatan karyawan (Notoatmodjo, 2009).

Secara keseluruhan, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ini memiliki tujuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Dalam konteks pendidikan, sumber daya manusia yang berkualitas adalah faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Tanpa pengelolaan SDM yang baik, sistem dan infrastruktur yang ada tidak akan dapat menjalankan fungsi organisasi dengan optimal.

Menurut Dessler, ada aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian. Setiap aspek ini saling mendukung untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal (Dessler, 2010).

2.2 Mutu Pelayanan Publik

Kemampuan sebuah perusahaan dalam memberikan layanan kepada pelanggan merupakan aspek penting yang berperan dalam menentukan tingkat keberhasilan dan kualitasnya. Mutu layanan dapat diukur dari sejauh mana pelayanan yang diberikan mampu memenuhi harapan pelanggan. Meskipun persepsi mengenai kualitas layanan bisa berbeda tergantung sudut pandang yang digunakan, inti dari konsep ini tetap sama. Jika pelanggan merasa bahwa layanan yang mereka terima sesuai dengan ekspektasi, maka kualitas layanan dianggap baik. Sebaliknya, jika layanan yang diberikan tidak memenuhi harapan, maka dianggap kurang berkualitas (Hardiyansyah, 2018).

Penyediaan layanan yang unggul merupakan strategi utama yang harus diterapkan oleh perusahaan dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Ketika pelanggan mendapatkan pelayanan yang sesuai dengan harapan mereka, hal ini menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam menyajikan layanan yang memuaskan. Namun, layanan tidak dapat diukur secara objektif seperti produk, melainkan lebih bersifat subjektif dan bergantung pada nilai, persepsi, serta interaksi sosial antara pelanggan dan penyedia layanan (Lestari & Santoso, 2022).

Wyckcof dan Lovelock, sebagaimana diterjemahkan oleh Fandy Tjiptono, mengungkapkan bahwa terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan: layanan yang diharapkan (*expected service*) dan layanan yang dirasakan (*perceived service*). Apabila layanan yang diterima pelanggan sesuai dengan harapan mereka, maka dianggap memiliki kualitas yang baik. Sebaliknya, jika ada ketimpangan antara harapan dan kenyataan, maka layanan tersebut dikategorikan kurang berkualitas. Oleh karena itu, konsistensi penyedia layanan dalam memenuhi harapan pelanggan menjadi faktor utama dalam menjaga standar kualitas layanan.

Dalam konteks pelayanan publik, konsep ini berhubungan erat dengan kepentingan umum. Agus Dwiyanto mendefinisikan pelayanan publik sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Beberapa contoh pelayanan publik meliputi penerbitan dokumen kependudukan seperti KTP, akta kelahiran, akta pernikahan, serta layanan administrasi lain yang diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Salah satu bentuk pelayanan publik yang sangat berkaitan dengan kepentingan masyarakat adalah pelayanan SAMSAT (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap). SAMSAT merupakan lembaga yang bertanggung jawab atas pengurusan pajak kendaraan bermotor, pendaftaran kendaraan, serta penerbitan Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) dan Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB). Kualitas pelayanan SAMSAT sangat bergantung pada efektivitas dan efisiensi birokrasi dalam memberikan layanan yang cepat, transparan, dan akuntabel.

Secara lebih luas, pelayanan publik mencakup berbagai aktivitas yang bertujuan untuk mengatur, mengarahkan, serta menyediakan fasilitas dan jasa bagi masyarakat sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Lembaga Administrasi Negara menjelaskan bahwa pelayanan publik mencakup berbagai bentuk layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah di tingkat pusat, daerah, serta Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), baik dalam bentuk barang maupun jasa, sesuai dengan regulasi yang berlaku. Intinya, pelayanan publik merupakan usaha dari individu, kelompok, atau institusi untuk memberikan kemudahan dan bantuan kepada masyarakat dengan tujuan tertentu.

Ketidakefektifan birokrasi dalam menjalankan pelayanan publik sering kali disebabkan oleh faktor internal seperti kepentingan pribadi atau kelompok dalam birokrasi, serta faktor eksternal seperti lingkungan sosial, kondisi ekonomi masyarakat, pengaruh lembaga swadaya masyarakat, partai politik, dan pihak swasta yang memiliki kepentingan tertentu dalam birokrasi. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi birokrasi menjadi sangat penting dalam memastikan kualitas pelayanan publik yang optimal bagi masyarakat, termasuk dalam pelayanan SAMSAT. Proses yang lambat, prosedur yang berbelit, dan adanya praktik pungutan liar menjadi tantangan yang perlu diatasi agar layanan di SAMSAT lebih optimal dan memberikan kepuasan bagi masyarakat.

Sinambela menyebutkan bahwa pelayanan publik merupakan upaya pemerintah dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat. Muhadjir menambahkan bahwa pelayanan publik berkaitan erat dengan kebijakan publik,

karena kebijakan tersebut selalu diarahkan pada pemberian layanan yang sesuai dengan kebutuhan serta kemampuan rata-rata warga negara.

Pemerintah harus menempatkan kepentingan masyarakat sebagai prioritas utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Untuk mencapai pelayanan yang merata dan adil, diperlukan prinsip transparansi, objektivitas, serta non-diskriminasi dalam setiap aspek layanan yang diberikan. Dalam konteks SAMSAT, penerapan sistem digitalisasi dalam pembayaran pajak kendaraan dan pendaftaran online menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan transparansi dan efektivitas layanan, sekaligus mengurangi potensi praktik korupsi dalam administrasi kendaraan bermotor.

Dwiyanto dalam (Heryanto, 2012) mengidentifikasi empat kriteria utama dalam menilai kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik:

1. Akuntabilitas publik: Mengukur sejauh mana penyelenggaraan layanan selaras dengan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat serta stakeholders, termasuk standar pelayanan yang digunakan, langkah-langkah yang diambil, dan prioritas yang diberikan kepada penerima layanan.
2. Responsivitas: Menilai kemampuan birokrasi dalam mengenali dan merespons kebutuhan masyarakat serta menyusun program yang sesuai dengan aspirasi mereka.
3. Orientasi pelayanan: Mengukur seberapa besar energi dan perhatian birokrasi diarahkan untuk memberikan layanan kepada masyarakat.
4. Efisiensi pelayanan: Membandingkan antara sumber daya yang digunakan dengan hasil yang diperoleh dari pelayanan publik yang diberikan.

Budaya birokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Budaya ini mencakup nilai-nilai, kepercayaan, serta pengalaman yang telah mengakar dalam sistem birokrasi. Di Indonesia, pengaruh budaya paternalistik yang diwarisi sejak masa kolonial masih cukup kuat dalam birokrasi. Dalam beberapa kasus, birokrasi lebih cenderung mempertahankan kekuasaan dibandingkan berfokus pada peningkatan kualitas layanan bagi masyarakat. Oleh karena itu, salah satu tantangan terbesar dalam reformasi pelayanan publik adalah mengubah pola pikir birokrasi agar lebih berorientasi pada pelayanan masyarakat ketimbang kepentingan internal.

2.3 Penelitian Terdahulu

2.3.1 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ananda Putri Haryanti, Destiana Putri, Joko Tri Nugraha dalam Jurnal JIPAGS “(*Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies*)” Public Service Quality: Magelang City SAMSAT Service (Haryanti et al., 2025) Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan publik di SAMSAT Kota Magelang dan mengukur sejauh mana pelayanan yang diberikan telah memenuhi harapan masyarakat. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei terhadap 100 responden pengguna layanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai kualitas pelayanan sudah baik, khususnya pada indikator keandalan, daya tanggap, personalisasi, dan bukti fisik. Pegawai dinilai telah terlatih, ramah, dan mampu memberikan layanan tepat waktu. Meski demikian, ada beberapa

responden yang memberikan tanggapan netral, hal ini mengindikasikan perlu adanya upaya peningkatan pada aspek personalisasi layanan dan fasilitas fisik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun kualitas layanan di SAMSAT Kota Magelang secara umum sudah baik, namun diperlukan upaya perbaikan untuk mencapai pelayanan yang lebih optimal sesuai dengan ekspektasi masyarakat.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Utami Permoni Suci dalam Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Islam Sumatera Utara dengan judul “Efektivitas Pelayanan SAMSAT Online Nasional dalam Rangka Mewujudkan Pelayanan Prima di Kantor SAMSAT Medan Selatan Kota Medan (Suci, 2025).” Efektivitas Pelayanan SAMSAT Online Nasional Dalam Rangka Mewujudkan Pelayanan Prima di Kantor SAMSAT Medan Selatan Kota Medan Utami Permoni Suci 71180611004 SAMSAT (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap) sebagai unit yang bertugas untuk menjalankan sistem administrasi guna memperlancar dan mempercepat pelayanan masyarakat dibidang pelayanan kendaraan bermotor. SAMSAT berkewajiban untuk berkontribusi aktif dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang prima kepada masyarakat. Sehingga untuk mewujudkan bentuk pelayanan prima di kantor SAMSAT sesuai dengan peraturan Direktur Jendral Pajak Nomor PER-11/PJ/2019 tentang penyedia aplikasi perpajakan dibentuklah SAMSAT Online Nasional yang bertujuan agar layanan terintegrasi dan terkoordinasi secara cepat, tepat, transparan, akuntabel dan informatif. Dengan harapan agar masyarakat banyak yang menggunakan

SAMSAT Online Nasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Efektivitas SAMSAT Online Nasional Dalam Rangka Mewujudkan Pelayanan Prima di Kantor SAMSAT Medan Selatan Kota Medan. Dalam Penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Dengan metode kualitatif yang bersifat deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi dan wawancara kepada beberapa staf pegawai SAMSAT dan masyarakat pengguna aplikasi SAMSAT Online Nasional untuk memperoleh data-data yang diperlukan tentang bagaimana efektivitas pelayanan SAMSAT Online Nasional dalam rangka mewujudkan pelayanan prima di Kantor SAMSAT Medan Selatan. Hasil penelitian terhadap efektivitas pelayanan SAMSAT Online Nasional dalam rangka mewujudkan pelayanan prima di Kantor SAMSAT Medan Selatan diukur dengan 4 dimensi efektivitas pelayanan publik yakni transparansi dalam Pelayanan SAMSAT Online Nasional sudah bersifat transparan namun masih banyak masyarakat yang tidak mengetahui cara mengaksesnya, Partisipasi masyarakat sangat kecil dikarenakan kurangnya sosialisasi pegawai SAMSAT tentang SAMSAT online Nasional kepada masyarakat, Reliability (kehandalan) para pegawai sudah cukup baik, *Empathy* (empati) yang diberikan pegawai SAMSAT kepada masyarakat sudah cukup baik. Sehingga Pelayanan SAMSAT Online Nasional dalam rangka mewujudkan pelayanan prima di Kantor SAMSAT Medan Selatan belum berjalan dengan efektif.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Anggreni Ni Kadek Putri dalam Tesis di Universitas Mahasaraswati Denpasar, dengan judul “Pengaruh Program E-

SAMSAT, Drive Thru, Sanksi Pajak, Kualitas Pelayanan, Dan Kesadaran Wajib Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak di Kantor SAMSAT Tabanan”(Anggreni, 2025). Penelitian ini menjelaskan bahwa kepatuhan wajib pajak dapat disimpulkan sebagai perilaku atau sikap dimana wajib pajak dapat menjalankan atau memenuhi kewajiban perpajakannya sesuai dengan peraturan dan Undang-Undang Perpajakan yang berlaku. Wajib pajak dikatakan patuh ketika wajib pajak tersebut taat dan memenuhi kewajibannya dalam hal membayar pajak secara penuh dan tepat waktu serta melaporkan pajaknya secara benar dan lengkap. Apabila kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak kendaraan bermotornya meningkat maka secara langsung akan meningkatkan penerimaan negara bersumber dari pajak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh layanan E-SAMSAT, drive thru, sanksi pajak, kualitas pelayanan, dan kesadaran wajib pajak terhadap kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Populasi penelitian ini adalah seluruh wajib pajak kendaraan bermotor yang terdaftar di Kantor SAMSAT Tabanan. Sample penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 orang yang diterapkan berdasarkan metode accidental sampling. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linier berganda. Hasil menunjukkan bahwa layanan drive thru, sanksi pajak, dan kesadaran wajib pajak berpengaruh positif terhadap kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Sedangkan E-SAMSAT, dan kualitas pelayanan tidak berpengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi

pemikiran kepada pemerintah dan petugas perpajakan untuk bahan pertimbangan dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak kendaraan bermotor.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Hafieza Amanda Abba dan Indira Arundinasari dalam artikel jurnal, dengan judul “Analisis Kinerja Pegawai Kantor SAMSAT dalam Melaksanakan Pelayanan SAMSAT Drive Thru Manyar Surabaya Timur (Abba & Arundinasari, 2025).” Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan publik yang berkualitas berkontribusi pada efisiensi penggunaan sumber daya, mengurangi waktu tunggu, dan meminimalkan kesalahan dalam administrasi. Selain itu, pelayanan yang responsif dan transparan dapat membantu menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, di mana semua lapisan masyarakat merasa didengar dan dilayani dengan adil. Dengan demikian, SAMSAT Surabaya Timur atau SAMSAT Manyar telah menerapkan layanan publik yang semakin maju yaitu SAMSAT *Drive Thru*. Pelayanan SAMSAT *Drive Thru* merupakan inovasi yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses pengurusan pajak kendaraan bermotor. Adapun tujuan dari pelayanan SAMSAT *Drive Thru* yakni mempermudah dan mempercepat proses pembayaran pajak kendaraan bermotor dan pengesahan STNK. Tujuan penelitian adalah untuk mengevaluasi dan menganalisis seberapa efektif kinerja pegawai SAMSAT Manyar dalam memberikan pelayanan melalui sistem *drive thru*, mengetahui dampak dari pelayanan tersebut terhadap kepuasan masyarakat dan mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam

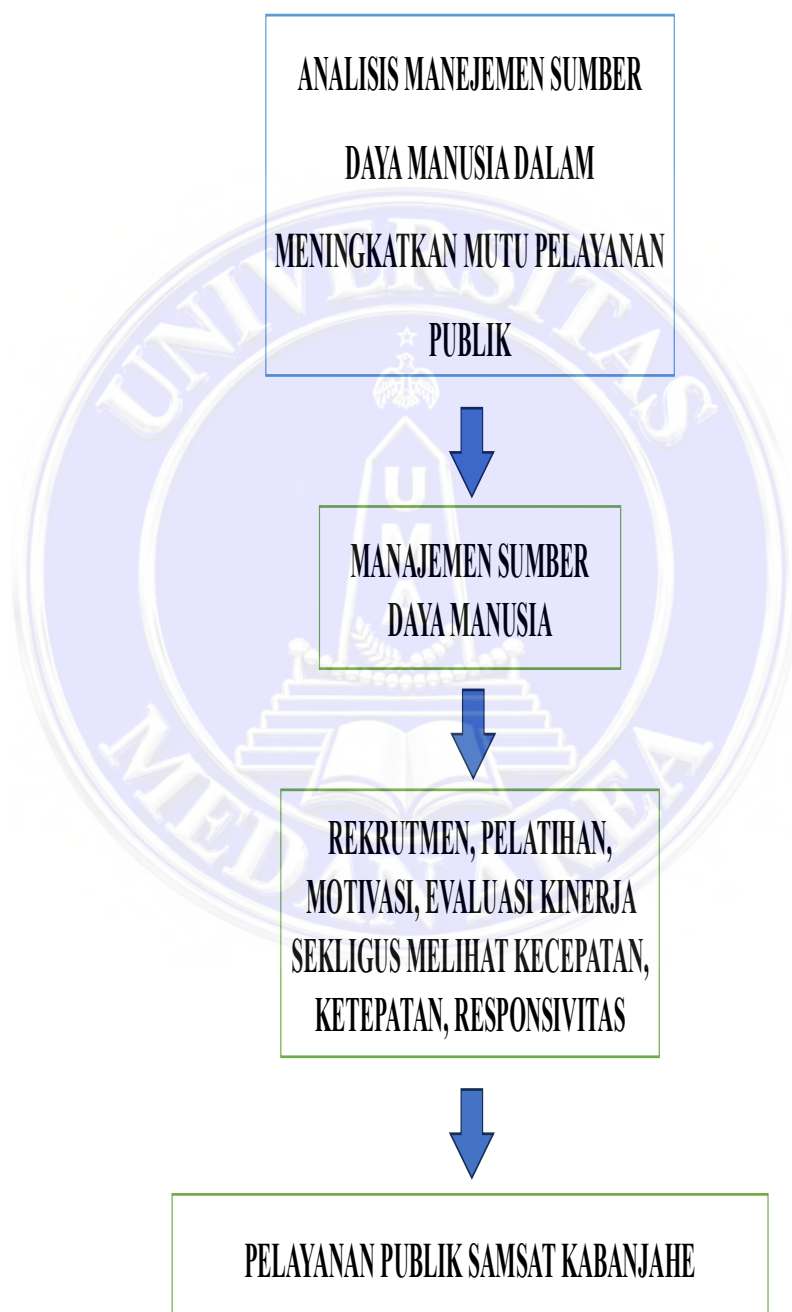
pelaksanaan layanan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan kualitatif, serta teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data sekunder juga didapatkan dari jurnal dan penelitian sebelumnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan di *SAMSAT Drive Thru* Manyar cukup memuaskan, dibuktikan dengan banyaknya masyarakat yang sudah beralih menggunakan layanan ini. Namun, terdapat beberapa hambatan yang dihadapi, seperti waktu tunggu yang masih dianggap cukup lama oleh sebagian wajib pajak, keterbatasan tempat, keterbatasan jam operasional, status terblokir, persyaratan dokumen, serta kurangnya informasi dan sosialisasi. Penelitian ini merekomendasikan perlunya peningkatan sosialisasi kepada masyarakat dan peningkatan infrastruktur. Dengan demikian, diharapkan pelayanan *SAMSAT Drive Thru* dapat lebih optimal dan memenuhi harapan masyarakat.

2.3.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada manajemen sumber daya manusia dengan berdasar pada mutu pelayanan publik, maka penulis akan melihat rekrutmen, pelatihan, motivasi, evaluasi kinerja sekaligus melihat kecepatan, ketepatan, responsivitas, untuk menganalisis manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pelayanan publik di *SAMSAT* Kabanjahe sebagai bagian dari bukti pelayanan publik yang optimal kepada masyarakat Kabanjahe, maupun yang berada di Kabupaten Karo dan untuk menghindari bias interpretasi dalam penelitian, maka

penelitian ini perlu difokuskan pada aspek-aspek tertentu. Gambaran kerangka pemikiran dari hal ini dapat dilihat dalam ilustrasi berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tahap-tahap metode penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian. Tahap-tahap tersebut meliputi metode penelitian, lokasi penelitian, unit analisis penelitian dan informan penelitian, metode pengumpulan data, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data. Menggunakan tahap-tahap metode penelitian tersebut, dapat mempermudah dalam melakukan penelitian terhadap suatu yang diteliti.

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli s.d September 2025. Penelitian ini dilaksanakan di Kabanjahe, Kabupaten Karo, Provinsi Sumatera Utara.

3.2 Bentuk Penelitian

Dalam penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha menggambarkan atau menguraikan “apa adanya” tentang suatu variabel, gejala atau keadaan (Kusumastuti, 2021). Penggunaan metode deskriptif kualitatif dilakukan untuk menganalisis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik di SAMSAT Kabanjahe".

Penelitian ini dimulai dengan melihat sumber daya manusia dalam meningkatkan mutu pelayanan publik di SAMSAT Kabanjahe mengenai peningkatan dan pengembangan kualitas layanan SAMSAT, Kabanjahe. Agar lebih dapat menggali informasi sekaligus memberikan analisis kritis terhadap berbagai permasalahan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan metode kualitatif.

Metode kualitatif tersebut dilakukan dengan menggali informasi, memahami, dan menganalisis (Adlini et al., 2022), dari berbagai hal yang diperoleh pada SAMSAT yang berada di Kabanjahe sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat. Peneliti menggunakan metode kualitatif juga karena melalui metode ini, peneliti dapat mengetahui cara pandang subjek penelitian lebih mendalam yang tidak bisa diwakilkan dengan angka-angka statistik. Jika subjek diubah menjadi angka-angka statistik, maka akan kehilangan sifat subyektifitas dari perilaku manusia.

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mencoba memberikan interpretasi secara mendalam terhadap temuan-temuan lapangan berdasarkan fakta-fakta sosial yang sebenarnya. Bogdan dan Taylor memberikan pengertian tentang metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2007).

Sedangkan penelitian kualitatif menurut Denzin dan Lincoln dalam (Moleong, 2007) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa deskriptif kualitatif merupakan penelitian dengan menggunakan latar alamiah, menggambarkan dan menuliskan peristiwa yang ada berdasarkan fakta-fakta yang diamati berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku dengan menggunakan metode yang ada.

Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen.

3.3 Informan Penelitian

Informan penelitian ialah orang yang mengetahui semua yang terjadi didalam tempat dan memiliki peran yang sangat penting dalam pengambilan data dan informasi. Informan penelitian adalah orang yang memberikan informasi baik tentang dirinya ataupun orang lain atau suatu kejadian atau suatu hal kepada peneliti atau pewawancara mendalam. Untuk menentukan Informan penelitian maka peneliti menggunakan teknik *Purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiono, 2016). Informan dalam penelitian ini adalah seseorang yang memiliki informasi mengenai objek yang diteliti, dalam penelitian kualitatif informan terbagi menjadi tiga, yaitu informan kunci, informan utama dan informan pendukung (Bungin, 2010).

a. Informan Kunci

Informan kunci adalah informan yang memiliki seutuhnya informasi mengenai masalah yang di angkat oleh peneliti. Informan kunci bukan hanya mengetahui tentang kondisi atau fenomena pada masyarakat tetapi juga mengetahui tentang informan utama, informan kunci pada penelitian ini adalah Penjabat SAMSAT Kabanjahe

b. Informan Utama

Informan utama adalah orang yang mengetahui secara teknis dan menyeluruh tentang masalah penelitian yang akan dipelajari, pada penelitian ini informan utama adalah Pejabat dan Pegawai yang berada pada SAMSAT Kabanjahe.

c. Informan pendukung

Informan pendukung adalah orang yang memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian kualitatif. Informan tambahan kadang memberikan informasi yang tidak diberikan informan utama atau informan kunci, pada penelitian ini yang menjadi informan pendukung adalah lima orang masyarakat yang hadir pada SAMSAT Kabanjahe.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sugiono, 2016) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), dan dokumentasi.

a) Observasi (pengamatan)

Menurut Sutrisno Hadi dalam (Sugiono, 2016) observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Peneliti melakukan observasi dengan turun ke lapangan dan melihat bagaimana implementasi peningkatan dan pengembangan kualitas manajemen sumber daya manusia dan pelayanan

publik pada SAMSAT Kabanjahe. Peneliti selama observasi melakukan pengamatan terhadap apa yang terjadi untuk kemudian dicatat dan direkam.

b) *Interview* (wawancara)

Estrerberg (2002) mendefinisikan interview sebagai berikut “*a meeting of two person to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic*”. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan idea melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Sedangkan menurut Susan stainback dalam (Sugiono, 2016) mengemukakan bahwa dengan wawancara, maka penelitian akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam mnginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa dikemukakan melalui observasi. Wawancara dilakukan oleh peneliti dengan tujuan untuk mencari informasi yang belum ditemukan dalam dokumen dan juga untuk melakukan teriangularisasi data. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini bersifat terbuka dimana informan mengetahui bahwa informan sedang diwawancarai.

c) Dokumentasi

Menurut (Sugiono, 2016) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang, dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup,

sketsa dan lain-lain. Teknik ini dengan cara mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini berupa catatan-catatan atau arsip yang ada SAMSAT Kabanjahe, selanjutnya juga menggunakan informasi yang diakses melalui internet serta dokumen lainnya yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

d) Triangulasi Data

Menurut (Sugiono, 2016) triangulasi adalah sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber. Teknik ini dilakukan dengan menguji keabsahan data yang diperoleh dari informan satu dan lainnya yakni antara informan yang ada di Kabanjahe.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses mencari data dan mengumpulkan data tersebut sehingga ditemukan kesimpulan sebagai bahan informasi yang dapat dipahami. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis data yaitu mode (Huberman & Miles, 2002):

a. Data Reduction (*reduksi data*)

Mereduksi data berarti mensesederhakan data yang diperoleh, melalui seleksi yang ketat yaitu dengan cara meringkas, memilih hal-hal pokok, dan memfokuskan pada hal-hal yang penting dan memeriksa dengan cermat hasil

catatan yang diperoleh dari setiap terjadi kontak antara peneliti dengan informan. Teknik ini dilakukan dengan merangkum semua informasi yang diperoleh dari informan yang mana informan ini diperoleh dari masing-masing Penjabat dan pegawai yang ada di SAMSAT, Kabanjahe, Kabupaten Karo serta para masyarakat yang datang ke SAMSAT.

b. Data display (*penyajian data*)

Setelah direduksi, selanjutnya dilakukan penyajian data agar peneliti tidak tenggelam dalam kumpulan data, melalui penyajian data maka data akan terorganisasikan tersusun dengan pola hubungan sehingga data dipahami dengan mudah. Teknik ini dilakukan menyajikan data yang telah disortir dari informan yang ada.

c. Klarifikasi data (*penarikan kesimpulan dan klarifikasi*)

Langkah selanjutnya dalam analisis data kualitatif yaitu penarikan kesimpulan, kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan data dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal apabila didukung oleh bukti yang jelas dan akurat. Teknik ini dilakukan dengan menyimpulkan hasil analisis yang semua datanya diperoleh dari Penjabat dan Pegawai di SAMSAT, Kabanjahe, serta empat orang informan dari masyarakat yang datang untuk mendapatkan pelayanan dari SAMSAT.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di UPT PEPENDA (SAMSAT) Kabanjahe telah memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, khususnya dalam proses pembayaran pajak kendaraan bermotor. Efektivitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh sistem administratif dan prosedural, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen sumber daya manusia sebagai penggerak utama pelayanan publik. Pengelolaan SDM yang mencakup pembagian tugas yang jelas, koordinasi antarunit kerja, komitmen pegawai, serta dukungan kepemimpinan terbukti mampu menjaga stabilitas pelayanan meskipun dihadapkan pada keterbatasan jumlah pegawai dan tingginya beban kerja pada periode tertentu.

Proses rekrutmen dan penempatan pegawai yang mengikuti ketentuan formal telah menghasilkan aparatur dengan kompetensi dasar yang memadai. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan juga berkontribusi dalam meningkatkan kemampuan teknis serta sikap pelayanan pegawai, terutama dalam menghadapi perubahan regulasi dan pemanfaatan teknologi informasi. Motivasi kerja pegawai yang relatif terjaga turut memperkuat kualitas interaksi pelayanan dengan masyarakat. Evaluasi kinerja menjadi instrumen penting dalam mengontrol mutu pelayanan, meskipun penerapan indikator kinerja berbasis pelayanan masih perlu dioptimalkan.

Secara keseluruhan, mutu pelayanan publik di UPT PEPENDA (SAMSAT) mencakup:

1. Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan implementasi Sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu dalam meningkatkan mutu pelayanan publik di SAMSAT Kabanjahe.
2. Optimalisasi pelayanan publik ke depan memerlukan penguatan pada aspek pengembangan kompetensi pegawai, keseimbangan beban kerja, evaluasi kinerja berbasis indikator pelayanan, serta peningkatan dukungan fasilitas dan teknologi informasi.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, penulis akan menyampaikan beberapa saran yang kiranya dapat dijadikan pertimbangan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik Di Samsat Kabanjahe. Adapun saran-saran yang dapat peneliti berikan sebagai berikut:

1. Manajemen UPT PEPENDA (SAMSAT) Kabanjahe perlu melakukan evaluasi kebutuhan sumber daya manusia secara berkala dengan mengacu pada analisis beban kerja, terutama pada unit pelayanan langsung dan penagihan pajak, agar distribusi tugas menjadi lebih proporsional. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia perlu dilaksanakan secara berkelanjutan dan merata bagi seluruh pegawai, baik dalam aspek teknis perpajakan, pemanfaatan teknologi informasi, maupun

peningkatan etika dan sikap pelayanan.

2. Sistem evaluasi kinerja pegawai perlu diperkuat dengan indikator yang lebih terukur dan berorientasi pada mutu pelayanan, sehingga hasil evaluasi dapat digunakan secara optimal sebagai dasar pembinaan dan perbaikan kinerja. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan pajak kendaraan bermotor perlu terus dioptimalkan untuk meningkatkan kecepatan, ketepatan, dan transparansi pelayanan, sekaligus mengurangi beban kerja administratif secara manual.



DAFTAR PUSTAKA

- Abba, H. A., & Arundinasari, I. (2025). Analisis Kinerja Pegawai Kantor Samsat dalam Melaksanakan Pelayanan Samsat Drive Thru Manyar Surabaya Timur. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(1), 2594–2608.
- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, Dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Anggreni, N. K. P. (2025). *Pengaruh Program E-Samsat, Drive Thru, Sanksi Pajak, Kualitas Pelayanan, Dan Kesadaran Wajib Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak di Kantor Samsat Tabanan* [Universitas Mahasarakswati Denpasar]. <http://eprints.unmas.ac.id/id/eprint/8082>
- Baharuddin, & Makin, M. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam*. UIN-Maliki Press.
- Birokrasi, M. R. (2016). *Pelayanan Publik*. Nimas Ultima.
- Bungin, B. (2010). *Penelitian Kualitatif*. Prenada Media Group.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Permata Puri Media.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. (2008). *Manajemen Pemberdayaan Sumber Daya Tenaga Pendidik dan Kependidikan Sekolah*. Direktorat Jendral PMTK.
- Edison, E., Anwar, Yohny, & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Erlianti, D. (2019). Kualitas Pelayanan Publik. *JAPABIS Jurnal Administrasi Publik Dan Bisnis*, 1(1), 9–18. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.36917/japabis.v1i1.3>
- Hardiyansyah. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik*. Gava Media.
- Haryanti, A. P., Putri, D., & Nugraha, J. T. (2025). *Public Service Quality : Magelang City SAMSAT Service*. 9(1), 93–113.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Heryanto, M. (2012). *Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Pelayanan Publik*.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. Sage Publications.

- Ivancevich, & J.M., H. (1995). *Recourse Management*. McGraw-Hill.
- Kusumastuti, A. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo.
- Lestari, R. A., & Santoso, A. (2022). PELAYANAN PUBLIK DALAM GOOD GOVERNANCE. *JURNAL ILMU SOSIAL Dan ILMU POLITIK*, 2(1), 43. <https://doi.org/10.30742/juispol.v2i1.2134>
- Liani, A., Setiyono, B., & Turtiantoro. (2013). PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR SAMSAT (Studi Tentang Persepsi Wajib Pajak Terhadap Pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor Bulan April 2013 di Kantor Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT/UP3AD) Kabupaten Grobogan). *Journal of Politic and Government Studies*, 2(3), 166–175. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/2979/0>
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Moleong, J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rosda Karya.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Prasetyo, I. W., Firdaus, V., Wilujeng, F. D., & Arifianti, M. N. (2025). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Sukodono. *PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 2227–2241.
- Rohayatin, T., Warsito, T., Pribadi, U., Nurmandi, A., Kumorotmo, W., & -, S. (2017). FAKTOR PENYEBAB BELUM OPTIMALNYA KUALITAS PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK DALAM BIROKRASI PEMERINTAHAN. *Jurnal Caraka Prabhu*, 1(1), 22–36. <https://doi.org/10.36859/jcp.v1i01.50>
- Sanadi, P. Y. F., S, F., & Djunaedi, D. (2024). ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PEMBAYARAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR PADA KANTOR SAMSAT KABUPATEN BIAK NUMFOR. *Gema Kampus IISIP YAPIS Biak*, 19(1), 55–71. <https://doi.org/10.52049/gemakampus.v19i1.377>
- Suci, U. P. (2025). *EFEKTIVITAS PELAYANAN SAMSAT ONLINE NASIONAL DALAM RANGKA MEWUJUDKAN PELAYANAN PRIMA DI KANTOR SAMSAT MEDAN SELATAN KOTA MEDAN*. Universitas Islam Sumatera Utara.
- Sugiono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta.
- Suherman, A., & Siska, E. (2024). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (M. F. Akbar (ed.)). PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA.
- Wahyudin, S., & Nasution, D. A. D. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja

Terhadap Kinerja Pegawai Samsat Kabupaten Bengkulu Selatan. *Jurnal Pijar : Studi Manajemen Dan Bisnis*, 1(3), 720–726.

Wibowo, A. A., & Kertati, I. (2022). REFORMASI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK. *Public Service and Governance Journal*, 3(01), 1–12. <https://doi.org/10.56444/psgj.v3i01.2785>

Winarno, R., & Retnowati, E. (2019). Good Governance Based Public Services. *Jurnal Notariil*, 4(1), 8–17. <http://dx.doi.org/10.22225/jn.4.1.1155.8-17>

Wirawan, D. G., & Tjenreng, M. B. Z. (2025). Penerapan Good Governance dalam Reformasi Birokrasi untuk Peningkatan Layanan Publik di Indonesia. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 5(1), 179–193. <https://doi.org/10.37481/pkmb.v5i1.1241>

