

**ANALISIS KINERJA BIROKRASI PELAYANAN PAJAK BUMI DAN
BANGUNAN SEKTOR PERKOTAAN DAN PERDESAAN (PBB-P2)
DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH PADA
BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI
DAERAH KOTA MEDAN**

TESIS

OLEH:

**BENNY SINOMMBA SIREGAR
NPM. 211801040**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/2/24

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)13/2/24

**ANALISIS KINERJA BIROKRASI PELAYANAN PAJAK BUMI DAN
BANGUNAN SEKTOR PERKOTAAN DAN PERDESAAN (PBB-P2)
DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH PADA
BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI
DAERAH KOTA MEDAN**

TESIS

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



OLEH:

**BENNY SINOMMBA SIREGAR
NPM. 211801040**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Document Accepted 13/2/24

Access From (repository.uma.ac.id)13/2/24

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

JUDUL : Analisis Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan

Nama : Benny Sinommba Siregar

NPM : 211801040

Menyetujui,

Pembimbing I



Dr. Isnain, SH., M.Hum

Pembimbing II



Dr. Budi Hartono, M.Si

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**



Dr. Budi Hartono, M.Si

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada tanggal Agustus 2023

Nama : Benny Sinommba Siregar

NPM : 211801040



Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang : Prof. Badaruddin., M,Si

Sekretaris : Maksum Syahri Lubis, STP., MAP

Pembimbing I : Dr. Isnain, SH., M.Hum

Pembimbing II : Dr. Budi Hartono., M.Si

Penguji Tamu : Dr. Heri Kusmanto, MA

LEMBAR PERNYATAAN

Nama : Benny Sinommba Siregar

NPM : 211801040

JUDUL : Analisis Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan

Dengan ini menyatakan hal-hal berikut:

1. Bahwa tesis yang saya tulis ini bukan merupakan jiplakan dari tesis karya ilmiah orang lain.
2. Apabila terbukti dikemudian hari ternyata tesis ini merupakan jiplakan, maka segala akibat hukum yang timbul akan menjadi tanggungjawab saya sepenuhnya.

Dengan pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya secara sehat tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Medan, Agustus 2023
Yang menyatakan



Benny Sinommba Siregar
NPM. 211801040

**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 : Benny Sinommba Siregar
NPM : 211801040
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 Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan

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

Benny Sinommba Siregar

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA BIROKRASI PELAYANAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN SEKTOR PERKOTAAN DAN PERDESAAN (PBB-P2) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH PADA BADAN PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN

Nama : Benny Sinommba Siregar
NIM : 211801040
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Isnaini, SH, M. Hum
Pembimbing II : Dr. Budi Hartono, M.SI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi daerah Kota Medan dan untuk mengetahui serta menganalisa Faktor-faktor apa yang mendukung dan peggambatnya. Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian deskriptif dengan instrument pengumpulan data observasi, studi dokumentasi dan wawancara, sedangkan analisis datanya deskriptif analisis. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa kinerja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah dalam optimalisasi peningkatan Pendapatan Asli Daerah melalui penerimaan pajak Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan di Kota Medan dianalisis dari sub-sub indikator sebagai berikut, melakukan sosialisasi Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 3 Tahun 2011 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan Sekotr Perkotaan dan Perkelurahan dan Bangunan. melaksanakan kegiatan validasi Subjek dan Objek Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan dan Perdesaan, melakukan penyesuaian Zona Nilai Tanah (ZNT), dan Melaksanakan kegiatan pemutakhiran Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) sudah berjalan dengan baik. Faktor pendukung penerimaan Pajak bumi dan bangunan oleh Badan Pendapatan Daerah dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut, yakni pertumbuhan ekonomi dan jumlah penduduk. Faktor penghambat dalam penerimaan pajak bumi dan bangunan adalah kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dan lemahnya aparatur pajak. Sedangkan rekomendasi pemerintah harus mesosialisasikan peraturan mengenai pajak daerah, melakukan penyesuaian dan penetapan Zona Nilai Tanah (ZNT) serta serta pemutakhiran Nilai Jual Objek Pajak (NJOP)

Kata Kunci: Kinerja; Birokrasi, Pelayanan, Pajak Bumi dan Bangunan

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE PERFORMANCE OF THE BUREAUCRACY OF URBAN AND RURAL SECTOR LAND AND BUILDING SERVICES (PBB-P2) IN INCREASING REGIONAL GENUINE INCOME AT THE TAX AND RETRIBUTION MANAGEMENT AGENCY MEDAN CITY REGION

Name : **Benny Sinommba Siregar**
NIM : **211801040**
Study Program : **Master of Public Administration**
Supervisor I : **Dr. Isnaini, SH, M. Hum**
Supervisor II : **Dr. Budi Hartono, M.SI**

This study aims to determine the Bureaucratic Performance of Land and Building Tax Services in the Urban and Rural Sector (PBB-P2) in Increasing Regional Original Income at the Regional Tax and Retribution Management Agency in Medan City and to find out and analyze what factors support and inhibit it. The research method used is descriptive research with observation data collection instruments, documentation studies and interviews, while the data analysis is descriptive analysis. The results of this study indicate that the performance of the Regional Tax and Retribution Management Agency in optimizing the increase in Local Own Revenue through the receipt of Land and Building Taxes for the Urban Sector in Medan City is analyzed from the following sub-indicators, conducting socialization of Medan City Regional Regulation Number 3 of 2011 concerning Land and Building Tax for Urban and Sub-District and Building Sectors. carry out validation activities on the Subject and Object of Land and Building Tax in the Urban and Rural Sector, carry out adjustments to the Land Value Zone (ZNT), and carry out activities to update the Selling Value of Tax Objects (NJOP). supporting land and building tax revenue by the Regional Revenue Agency is influenced by the following factors, namely economic growth and population. The inhibiting factors in land and building tax revenues are the awareness and compliance of taxpayers and the weakness of the tax apparatus. Meanwhile, the government's recommendation is to socialize regulations regarding local taxes, make adjustments and determine Land Value Zones (ZNT) and update the Sales Value of Tax Objects (NJOP).

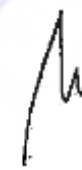
Keywords: Performance; Bureaucracy, Services, Land and Building Tax

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Kehadiran Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis. Tesis ini berjudul **“Analisis Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan”**. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Isnaini, SH, M.Hum selaku Pembimbing I dan Budi Hartono, M.Si selaku Pembimbing II dan sekaligus selaku ketua program Magister Administrasi Publik yang telah memberi arahan dan bimbingan dalam penyusunan Tesis ini.

Penulis juga menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran membangun dari pembaca. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih

Medan, Agustus 023



Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Peneliti.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Kinerja Birokrasi	10
2.1.1. Pengertian Kinerja.....	10
2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	13
2.1.3. Penilaian Kinerja	17
2.1.4. Indikator Kinerja	19
2.2. Birokrasi	24
2.2.1. Pengertian Birokrasi.....	24
2.2.2. Lembaga Birokrasi	26
2.3. Kinerja Birokrasi	27
2.4. Pelayanan Publik	31
2.4.1. Pengertian Pelayanan Publik.....	31
2.4.2. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik	36
2.5. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).....	37
2.5.1. Pengertian Pajak Bumi dan Bangunan	37
2.5.2. Dasar Hukum Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan.....	39
2.6. Penelitian Terdahulu	40
2.7. Kerangka Pemikiran	47
BAB III METODE PENELITIAN.....	48
3.1. Jenis Penelitian.....	48

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	48
3.3. Informan Penelitian.....	49
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.5. Definisi Konsep.....	50
3.6. Definisi Operasional.....	52
3.6. Teknik Analisis Data.....	53
3.7. Teknik Keabsahan Data	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	56
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	56
4.1.1. Kepala Badan	59
4.1.2. secretariat	59
4.1.3 Struktur Organisasi Pemerintahan Badan	62
4.2. Hasil dan Pembahasan.....	63
4.2.1. Kinerja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Dalam Kegiatan Sosialisasi Peraturan Daerah (PERDA) Kota Medan No. 3 Tahun 2011 Pajak Bumi Dan Bangunan Perkelurahan Dan Perkotaan	59
4.2.2. Analisis Kinerja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan Dalam Kegiatan Validasi Subjek dan Objek Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan(PBB-P2)	83
4.2.3. Analisis Kinerja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan Dalam Melakukan Penyesuaian Zona Nilai Tanah (ZNT)	97
4.2.4. Analisis Kinerja Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan Dalam Melakukan Pemutakhiran Nilai Jual Objek Pajak (NJOP). Pada awal	101
4.3. Pembahasan.....	103
4.4. Faktor factor pendukung dan penghambat Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan	117
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	119
5.1. Kesimpulan	191
5.2. Saran	122

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PEDANHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan tujuan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional di Indonesia yaitu untuk mewujudkan masyarakat yang adil, makmur dan merata berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945. Negara Indonesia termasuk dalam negara yang menganut sistem Demokrasi sesuai dengan yang dinyatakan dalam alenia IV pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 bahwa “Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan untuk melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial” salah satu tujuan negara ini tentunya harus dapat direalisasikan dalam kehidupan bernegara salah satunya adalah tugas pemerintah untuk memenuhi pembangunan yang ada di Indonesia.

Pembangunan Daerah merupakan perwujudan dari pelaksanaan urusan pemerintahan yang telah diserahkan kepada daerah sebagai bagian integral dari Pembangunan Nasional. Semenjak adanya otonomi daerah, campur tangan Pemerintah Pusat semakin berkurang dan Daerah diberi kewenangan yang lebih besar untuk mengelola pembangunan di daerahnya masing-masing dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Tujuan Otonomi Daerah yaitu mempercepat pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah, mengurangi kesenjangan antar daerah dan meningkatkan kualitas pelayanan publik agar lebih efisien dan

responsif terhadap kebutuhan , potensi maupun karakteristik di daerah masing-masing. Dengan Otonomi Daerah, Pemerintah Daerah diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintahan dan pembangunan daerah. Pendapatan Asli Daerah merupakan sumber pembiayaan Pemerintah Daerah yang utama dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi.

Pendapatan Asli Daerah merupakan sumber pembiayaan Pemerintah Daerah yang utama dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi. Pendapatan Asli Daerah adalah penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pendapatan Asli Daerah adalah penerimaan yang diperoleh dari sektor pajak daerah, retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah². Umumnya sumber Pendapatan Asli Daerah yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah merupakan komponen yang memiliki potensi yang terus dapat digali dan dikembangkan pengelolaannya (Mardiasmo, 2022 dalam Fadli, 2012).

Pajak Daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Salah satu pajak Retribusi Daerah adalah pengutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi/badan. Pada saat sekarang banyak peralihan yang

dilakukan terhadap jenis pajak yang mana pajak pusat berubah menjadi pajak daerah.

Salah satu sumber penerimaan negara yang dikelola oleh pemerintah pusat adalah Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Pemerintah menetapkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan sebagai dasar hukum pemungutan PBB yang selanjutnya telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1994. Sebagaimana disebutkan dalam Pasal 3 ayat (2) UU Nomor 12 Tahun 1985 dimana menyatakan bahwa PBB merupakan pajak negara yang sebagian besar penerimaannya merupakan pendapatan daerah, sehingga terdapat pembagian imbalan yang akan disalurkan kepada pemerintah daerah yang berasal dari penerimaan PBB disetiap periode. Pembagian imbalan biaya pemungutan PBB antara Dirjen Pajak dan pemerintah daerah berdasarkan besarnya peranan dalam melaksanakan pemungutan pajak. Menteri Keuangan telah menetapkan PMK Nomor 197/PMK.07/2011.

Hasil penerimaan PBB akan dibagi sebesar 90% untuk pemerintah daerah dan sebesar 10% untuk pemerintah pusat. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (UU PDRD) mengisyaratkan bahwa pemerintah daerah mempunyai tambahan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) baru yang berasal dari Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan. Berdasarkan UU tersebut, Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri menerbitkan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor Nomor 15/PMK.07/2014 dan Nomor 10 Tahun 2014 tentang Tahapan Persiapan dan Pelaksanaan Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan Sebagai Pajak Daerah.

Pengalihan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) pengelolaannya di lakukan oleh pemerintah daerah merupakan wujud dari desentralisasi fiskal dan otonomi daerah. Berawal dari perubahan ini, PBB-P2 diharapkan menjadi sumber yang besar bagi Pendapatan Asli Daerah, oleh karena itu dalam pengelolaan pendapatan dari PBB-P2 perlu dilakukan secara efektif sehingga berkontribusi besar terhadap penerimaan daerah.

Pendapatan pada PBB-P2 di Kota Medan cukup besar berperan terhadap Pendapatan Asli Daerah. Berdasarkan target dan realisasi pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan di kota medan pada setiap tahunnya mengalami fluktuasi yang cukup signifikan akan tetapi pada setiap tahunnya naik dan hampir mencapai target.. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1.
Target Penerimaan PBB dan Realisasi PBB-P2 di Kota Medan

No	Tahun	Target	Realisasi	%
1	2019	515.795.969.214	448.918.810.717	87,03
2	2020	446.600.000.000	415.999.704.894	93,53
3	2021	550.256.632.325	526.114.098.456	95,61

Sumber: Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusui Daerah Kota Medan

Kontribusi yang diberikan realisasi PBB-P2 terhadap realisasi pajak daerah dinilai cukup besar atau dikatakan berpengaruh besar pada pendapatan pajak yang ada di kota medan. Pendataan kepada wajib pajak yang ada di kota medan belum sepenuhnya terdata sehingga banyak kesalahan kepada data yang dimiliki beberapa wajib pajak yang kemudian ketidak sesuaian data yang ada sedikit membuat wajib pajak merasa enggan untuk membayar pajak yang bukan milik mereka atau sudah berpindah bukan tanggung jawab mereka.

Tercapainya realisasi PBB-P2 tidak terlepas dari kinerja Birokrasi Pelayanan Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. BPPRD Kota Medan mempunyai saah satu tugas pokok dan fungsi yaitu sebagai penyelenggara sebagian urusan pemerintah dan pelayanan umum. Adapun bidangnya antara lain pajak bumi dan bangunan, pajak restoran, pajak hiburan, pajak parkir, pajak reklame, pembangunan jalan dan air tanah dan retribusi, bea perolehan hak atas tanah dan bangunan. Dalam penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi, perlu didukung dengan profesionalnya sumber daya manusia (aparatur).

Tidak tercapainya realisasi PBB-P2 yang terjadi dalam mencapai sasaran salah satunya adalah kurang maksimalnya aparatur yang berkompeten dalam mengelola pajak daerah. Kompetensi aparatur menjadi penentu keberhasilan sebuah pekerjaan karena kompetensi mengandung kemampuan dan keterampilan seorang aparatur dalam menjalankan fungsi pekerjaannya. Maka perlu meningkatkan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, bimbingan teknis dan kursus untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan aparatur dalam menunjang pelaksanaan tugasnya

Penelitian terkait kinerja Birokrasi dalam pelyanan Pajak Bumi dan Bangunan, antara lain Anita, dkk (2016), Dalam pelaksanaannya kendala yang sering timbul adalah kurang mengertinya wajib pajak tentang arti pentingnya Pajak Bumi dan Bangunan dalam menunjang pembangunan sehingga mengakibatkan rendahnya kesadaran dari wajib pajak dalam membayar Pajak Bumi dan Bangunan, kurangnya bukti nyata dari pajak yang dibayarkan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, kurang giatnya aparat dalam melakukan penagihan, sikap apatis dari masyarakat itu sendiri dalam membayar pajak, kurang

pahamnya masyarakat dalam mengurus perubahan SPPT, lokasi wajib pajak sulit dijangkau, dan kepemilikan ganda yang tentu saja berpengaruh terhadap realisasi pemungutan pajak yaitu jauh dari target yang ditetapkan.

Herman Sismono (2020), Pajak Bumi dan Bangunan sebagai salah satu komponen yang mendukung dana perimbangan, yang mempunyai pengaruh terhadap besarnya bagian dana perimbangan yang akan diterima oleh daerah penghasil pajak. Oleh karena itu, PBB perlu mendapat perhatian yang serius dari pemerintah daerah. Lebih tepatnya lagi dalam hal penanganannya, sehingga nantinya akan dapat memberikan sumbangan yang besar pada Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Agustina (2019), Kinerja petugas dalam pelaksanaan pemungutan pajak bumi dan bangunan di Desa Ciomas Kecamatan Panjalu Kabupaten Ciamis belum dilaksanakan secara efektif dimana masih terdapat petugas pemungut pajak yang belum dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal, belum jelasnya jadwal pemungutan pajak bumi dan bangunan yang dilakukan oleh petugas pajak, petugas pajak sering menunda dalam penyebaran SPPT, kurangnya sosialisasi yang dilakukan petugas pajak terkait pemutahiran data dan kepemilikan tanah, petugas pajak tidak melaporkan bangunan baru yang dimiliki wajib pajak, kurangnya pengetahuan mengenai pajak dari pihak wajib pajak maupun petugas pajak, belum terdapatnya peraturan untuk melakukan pemutahiran data, belum jelasnya jadwal pemungutan pajak bumi dan bangunan yang dilakukan oleh petugas pajak, petugas pajak sering menunda dalam penyebaran SPPT, kurangnya sosialisasi yang dilakukan petugas pajak terkait pemutahiran data dan kepemilikan tanah, petugas pajak tidak melaporkan bangunan baru yang dimiliki

wajib pajak, kurangnya pengetahuan mengenai pajak dari pihak wajib pajak maupun petugas pajak, belum terdapatnya peraturan untuk melakukan pemutahiran data

Penataan birokrasi merupakan salah satu langkah awal untuk melakukan perbaikan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional, Kinerja pelayanan oleh birokrasi merupakan masalah yang harus dikaji untuk mempertahankan dan meningkatkan pelayanan karena dapat memberikan kejelasan tentang faktor yang berpengaruh terhadap kinerja lembaga teknis pemerintah daerah. Kinerja organisasi adalah tindakan yang dilakukan oleh lembaga dalam suatu aktivitas pelayanan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, tidak melanggar hukum, aturan serta sesuai moral dan etika, dimana kinerja yang baik dapat memberikan kepuasan pada pengguna jasa.

Konsep pelayanan yang diberikan oleh lembaga teknis pemerintah merujuk pada konsep pelayanan prima. Kualitas pelayanan yang diberikan oleh lembaga teknis pemerintah perlu dievaluasi secara berkala dan berkesinambungan agar lembaga teknis pemerintah dapat melaksanakan tugas dan perannya dalam peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan. Informasi dan data. Area perubahan ini mencakup inovasi pelayanan yang mengadaptasi perubahan global dalam upaya peningkatan kepuasan publik. Keberhasilan pemerintah dalam membangun kinerja pelayanan publik secara efektif, efisien, profesional dan akuntabel pada gilirannya nanti akan berdampak terhadap image pemerintah di mata masyarakatnya.

Pembentukan sikap, perilaku dan motivasi pegawainya merupakan pengelolaan secara kontinyu, oleh karena itu untuk menjadikan SDM profesional tidak cukup hanya memiliki keterampilan dan penguasaan tugas tetapi juga harus memiliki sikap dan perilaku yang mendukung serta motivasi yang tinggi dalam pelaksanaan pekerjaannya mengingat kebutuhan SDM Profesional tidak terelakan lagi dalam era revolusi industri 4.0 yang mutlak harus dipenuhi oleh setiap organisasi yang bergerak pada bidang pelayanan publik. Kompleksitas masalah pelayanan publik semakin mendapat sorotan negatif karena menguatnya tuntutan publik yang menginginkan pelayanan prima ditambah adanya pergeseran sikap publik untuk mencari alternatif sebagai dampak dari kemajuan teknologi yang memberikan kesempatan kepada publik untuk mencari, memilih dan membandingkan produk layanan yang diterimanya.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi daerah Kota Medan “.

1.2. Rumusan Masalah

Adapaun rumusan masalah pada penelitin ini yaitu:

1. Bagaimana Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi daerah Kota Medan?
2. Faktor-faktor apa yang mendukung dan peggambat Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-

P2) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi daerah Kota Medan?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengkaji dan menganalisis Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis factor pendukung dan penghambat Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat Penelitian ini adalah

1. Secara Paraktisi
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi daerah Kota Medan dalam meningkatkan Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan.
2. Secara Teoritis
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi sumbangan keilmuan khususnya kajian Administrasi Publik dalam hal Kinerja

Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Birokrasi

2.1.1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Padanan kata kinerja dalam bahasa Inggris yakni artinya melakukan kegiatan sesuai dengan tanggungjawab dengan hasil seperti yang diharapkan, sedangkan arti performance adalah thing to do atau sesuatu yang dikerjakan.

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan standar dan kinerja yang telah diterapkan sebelumnya, karena organisasi dasarnya dijalankan oleh manusia. Kinerja karyawan merupakan integrasi yang saling mempengaruhi antara kemampuan dan motivasi. Dalam mewujudkan kinerjanya, setiap karyawan tentunya memiliki perbedaan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain (Gibson 2008:49).

Adanya perbedaan tersebut dibedakan oleh berbagai faktor. Ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

a. Variabel Individu

Terdiri dari kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latarbelakang karyawan (keluarga, tingkat sosial), demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin).

b. Variabel Organisasi

Terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain kerja.

c. Variabel Psikologis

Terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi (Gibson, 2008:52).

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan itu, maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal penting.

a. Kinerja Aparat

Kinerja aparat Pegawai Negeri Sipil dalam Sistem Manajemen Kinerja dapat diukur melalui enam belas indikator yang merupakan aspek-aspek yang harus dicapai, dikuasai, dan dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik, yaitu:

- 1) *Quantity of work* (seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu).
- 2) *Quality of work* (bagaimana kualitas penyelesaian pekerjaan).
- 3) *Speed of work* (bagaimana kecepatan atau berapa waktu yang diperlukan penyelesaian pekerjaannya).
- 4) *Attitude* (bagaimana sikap perilaku).
- 5) *Discipline* (bagaimana tingkat kedisiplinan).
- 6) *Honesty* (bagaimana kesopanan).
- 7) *Responsibility* (bagaimana tanggungjawabnya dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya).

- 8) *Cooperation, team work* (bagaimana kerjasama dengan pegawai lain atau tim).
 - 9) *Communication* (bagaimana membangun komunikasi dengan pegawai lain maupun dengan pimpinan).
 - 10) *Initiative* (bagaimana inisiatif).
 - 11) *Analys* (kemampuan untuk menganalisis dan memprediksi permasalahan yang dihadapi).
 - 12) *Healthy* (bagaimana tingkat kesehatan).
 - 13) *Tidiness* (bagaimana kerapihannya).
 - 14) *Quick action, simply, accurate, systematic* (apakah mampu bertindak cepat, tepat, sederhana dan sistematis serta akurat dalam mengatasi masalah).
 - 15) *Leadership* (bagaimana kepemimpinan dalam tim).
 - 16) *Loyalty* (bagaimana tingkat kesetiaannya)
- b. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan proses pencapaian pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai, dan penciptaan suatu pendekatan terhadap pengolahan dan pengembangan orang dengan suatu cara yang meningkatkan probabilitas bahwa pendekatan tersebut dapat dicapai dalam waktu yang singkat dan berjangka waktu lama. Manajemen kinerja juga dikaitkan dengan proses kinerja, manajemen, pengembangan dan reward yang saling berkaitan. Manajemen kinerja dapat menjadi suatu kekuatan terintegrasi yang ampuh, memastikan bahwa proses-proses ini dikaitkan bersama secara tepat sebagai suatu bagian fundamental

dari pendekatan manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang harus dilaksanakan oleh setiap manajer dalam organisasi.

Fungsi manajemen kinerja sebagai suatu proses yang terintegrasi (Michael Armstrong dan Baron, 2004:28). Manajemen kinerja juga dikaitkan dengan proses kerja, manajemen, pengembangan dan reward yang saling berkaitan. Manajemen kinerja dapat menjadi suatu kekuatan terintegrasi yang ampuh, memastikan bahwa proses-proses ini dikaitkan bersama secara tepat sebagai suatu bagian fundamental dari pendekatan manajemen SDM yang harus dilakukan oleh setiap manajer dalam organisasi. Fungsi manajemen kinerja sebagai suatu proses yang terintegrasi (Michael Armstrong, dan Baron 2004:33).

2.1.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam Yeremias T. Keban (2004 : 203) untuk melakukan kajian secara lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja di Indonesia, maka perlu melihat beberapa faktor penting sebagai berikut :

- a. Kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat. Dalam kenyataannya, orang menilai secara subyektif dan penuh dengan bias tetapi tidak ada suatu aturan hukum yang mengatur atau mengendaikan perbuatan tersebut.
- b. Manajemen sumber daya manusia yang berlaku memiliki fungsi dan proses yang sangat menentukan efektivitas penilaian kinerja. Aturan main

menyangkut siapa yang harus menilai, kapan menilai, kriteria apa yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja sebenarnya diatur dalam manajemen sumber daya manusia tersebut. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia juga merupakan kunci utama keberhasilan sistem penilaian kinerja.

- c. Kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi dengan tujuan penilaian kinerja. Apabila paradigma yang dianut masih berorientasi pada manajemen klasik, maka penilaian selalu bias kepada pengukuran tabiat atau karakter pihak yang dinilai, sehingga prestasi yang seharusnya menjadi fokus utama kurang diperhatikan.
- d. Komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya penilaian suatu kinerja. Bila mereka selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektivitas penilaian kinerja, maka para penilai yang ada dibawah otoritasnya akan selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar.

Menurut Soesilo dalam Hessel Nogi (2005 : 180), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut :

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi ;
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi;
- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal;
- d. System informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Selanjutnya Yuwono dkk. dalam Hessel Nogi (2005: 180) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi baik publik maupun swasta.

Secara detail Ruky dalam Hessel Nogi (2005: 180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut;
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi;
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersiha;
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi;
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Menurut Atmosoeparto, dalam Hessel Nogi (2005 : 181) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut :

a. Faktor eksternal, yang terdiri dari:

- a. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
- b. Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.
- c. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

b. Faktor internal, yang terdiri dari:

- 1) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
- 2) Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.
- 3) Sumber Daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.
- 4) Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan. Dari

berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dalam suatu organisasi.

Namun secara garis besarnya, faktor yang sangat dominan mempengaruhi kinerja organisasi adalah faktor internal (faktor yang datang dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (faktor yang datang dari luar organisasi). Setiap organisasi akan mempunyai tingkat kinerja yang berbeda-beda karena pada hakekatnya setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik masing-masing sehingga permasalahan yang dihadapi juga cenderung berbeda tergantung pada faktor internal dan eksternal organisasi.

2.1.3. Penilaian Kinerja

Menurut Larry D. Stout dalam Hessel Nogi (2005: 174) mengemukakan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Berbeda dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Bastian (2001: 330) dalam Hessel Nogi (2005: 173) bahwa pengukuran dan pemanfaatan penilaian kinerja akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus. Secara rinci, Bastian mengemukakan peranan penilaian pengukuran kinerja organisasi sebagai berikut :

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi,
- b. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati,

- c. Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya,
- d. Memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan sistem pengukuran yang telah disepakati,
- e. Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi,
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi,
- g. Membantu proses kegiatan organisasi,
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara objektif,
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan,
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi,

Begitu pentingnya penilaian kinerja bagi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan, maka perlu adanya indikator-indikator pengukuran kinerja yang dipakai secara tepat dalam organisasi tertentu. Menurut Agus Dwiyanto (2006: 49) penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup dilakukan dengan menggunakan indikator yang melekat pada birokrasi itu, seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi juga harus dilihat dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas dan responsivitas.

Penilaian kinerja dari sisi pengguna jasa menjadi sangat penting karena birokrasi publik juga muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya memiliki stakeholder yang banyak dan memiliki kepentingan yang sering berbenturan satu sama lainnya menyebabkan birokrasi publik mengalami

kesulitan untuk merumuskan misi yang jelas. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi publik di mata para stakeholder juga berbeda-beda.

2.1.4. Indikator Kinerja

McDonald dan Lawton dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:174) mengemukakan indikator kinerja antara lain : output oriented measures throughput, efficiency, effectiveness. Selanjutnya indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Efficiency atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- b. Effectiveness atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.

Salim dan Woodward dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:174) mengemukakan indikator kinerja antar lain: economy, efficiency, effectiveness, equity. Secara lebih lanjut, indikator tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. Economy atau ekonomis adalah penggunaan sumber daya sesedikit mungkin dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik.
- b. Efficiency atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- b. Effectiveness atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.

- c. Equity atau keadilan adalah pelayanan publik yang diselenggarakan dengan memperhatikan aspek-aspek pemerataan.

Lenvinne dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175) mengemukakan indikator kinerja terdiri dari: *responsiveness*, *responsibility*, *accountability*.

- a. *Responsiveness* atau responsivitas ini mengukur daya tanggap provider terhadap harapan, keinginan, aspirasi serta tuntutan customers.
- b. *Responsibility* atau tanggungjawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.
- b. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh stake holders, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175) menjelaskan tentang indikator yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi, yang terdiri atas beberapa faktor berikut:

- a. *Tangibles* atau ketampakan fisik, artinya ketampakan fisik dari gedung, peralatan, pegawai, dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh providers.
- b. *Reliability* atau reabilitas adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
- c. *Responsiveness* atau responsivitas adalah kerelaan untuk menolong customers dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas.

- d. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada customers.
- e. *Emphaty* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh providers kepada customers.

Sedangkan Kumorotomo dalam Agus Dwiyanto (2006: 52) mengemukakan bahwa untuk menilai kinerja organisasi dapat digunakan beberapa kriteria sebagai pedoman penilaian kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain:

- a. Efisiensi Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.
- b. Efektivitas Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.
- c. Keadilan Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep kecukupan atau kepantasan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan pada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.

- d. Daya Tanggap Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Agus Dwiyanto (2006 : 50) mengukur kinerja birokrasi publik berdasar adanya indikator yang secara lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut :

- a. Produktivitas Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.
- b. Kualitas Layanan Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.
- b. Responsivitas Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini

menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

- c. **Responsibilitas** Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.
- d. **Akuntabilitas Publik** menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat public yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target.

Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma

yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

2.2. Birokrasi

2.2.1. Pengertian Birokrasi

Istilah birokrasi mulai diperkenalkan oleh filosof Perancis Baron de Grim dan Vincent de Gournay dari asal kata “bureau” yang berarti meja tulis dimana para pejabat (saat itu) bekerja dibelakangnya. Secara etimologi istilah birokrasi berasal dari kata bureau (bahasa Perancis) yang berarti “meja tulis” dan kratos (bahasa Yunani) yang berarti “pemerintahan”. Pengertian yang demikian kemudian berkembang seiring dengan waktu (Sastroatmodjo dalam Nurhidayah dkk, 2013).

Istilah birokrasi sebenarnya muncul dari suatu keadaan dimana banyak kalangan merasa kecewa terhadap pemerintahan yang ada dalam menjalankan perannya. Seperti tulisan Gourmay (dalam Albrow, 1989:54) yang garis besarnya bahwa pejabat yang diangkat (birokrasi) bukannya untuk menguntungkan kepentingan umum, melainkan kepentingan umum itu tampak diadakan oleh pejabat yang diangkat (birokrasi). Pengertian birokrasi yang dikenal sekarang ini berasal dari bahasa Prancis, yaitu bureaucratie yang diartikan sebagai kekuasaan, pengaruh dari para kepala dan staf biro pemerintahan. Sedangkan birokrasi bahasa Jerman berasal dari kata bureaukratie yang diartikan sebagai wewenang atau

kekuasaan berbagai departemen pemerintahan dan cabangnya memperebutkan untuk diri mereka sendiri atas sesama warga negara (Albrow, 1989:3)

Birokrasi ialah keseluruhan organisasi Pemerintah yang menjalankan tugas Negara dalam berbagai unit organisasi Pemerintah dibawah baik Departemen dan Non Departemen baik di Pusat maupun di Daerah, seperti ditingkat Provinsi, Kabupaten, Kecamatan, maupun Desa atau Kelurahan yang menyelenggarakan kinerja birokrasi dalam membantu Negara menjalankan fungsi serta tugas masing-masing birokrasi Pemerintahan sebagai abdi masyarakat dan Negara (Waluyo, 2007). Birokrasi dalam kalangan ilmu sosial sering menimbulkan berbagai perbedaan pendapat karena berbagai pengertian yang berbeda dengan sudut pandang yang berbeda pula karena birokrasi merupakan bentuk inefisiensi organisasi biasanya pengertian yang kurang baik ini mencerminkan cara kerja aparatur pelayanan

Pemerintah yang memiliki kinerja rendah (Abdullah, 2000) Kemudian Waluyo (2007) mengatakan birokrasi pada hakekatnya merupakan struktur organisasi disekitar Pemerintahan yang memiliki ruang lingkup tugas sangat luas serta memerlukan organisasi besar dengan sumber daya yang besar jumlahnya sehingga semakin besar sebuah birokrasi Pemerintahan maka akan semakin kompleks pula tingkat intensitas kesalahan pada suatu birokrasi Pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan masyarakat. Menurut Muhaimin (dalam Istianto, 2011) mengatakan bahwa birokrasi adalah keseluruhan aparat Pemerintahan, Sipil maupun Militer yang melakukan tugas membantu Pemerintah dan menerima gaji dari Pemerintahan karena statusnya itu.

Pengertian birokrasi disini lebih difokuskan kepada pelaksanaannya yaitu aparatur Negara, dengan demikian aparatur memberikan pelayanan publik. Sejalan dengan pengertian birokrasi sebagai alat atau instrument untuk menyelenggarakan kegiatan Pemerintahan menurut (Saud, 2007) mengatakan bahwa birokrasi adalah sistem adminitrasi dan pelaksanaan tugas keseharian yang terstruktur dalam sistem hierarki yang jelas, dilakukan dengan aturan tertulis (written procedur), dilakukan oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lain, oleh orang-orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian dibidangnya. Berdasarkan hal tersebut, dapat diketahui bahwa birokrasi atas sesungguhnya tidak terlepas dari aparatur yang mengemban tugas Pemerintahan baik yang berada di level atasan maupun bawahan. Pengertian birokrasi tentunya tidak dapat dipisahkan dari Pegawai yang memiliki tugas mengurus dan menjalankan pemerintahan yang baik dan terstruktur dari level atas hingga di level pelaksana di daerah.

2.2.2. Lembaga Birokrasi

Lembaga Birokrasi Lembaga birokrasi merupakan suatu lembaga pemerintah (*government*) yang hakekatnya adalah meliputi susunan tatanan birokrasi pemerintah, tata 97 nilai, dan tata sistem serta tata dari sumber daya manusianya. Lembaga birokrasi menurut Karmanis (2010:45) adalah suatu bentuk dan tatanan yang mengandung struktur dan kultur. Struktur mengetengahkan susunan dari suatu tatanan, sedangkan kultur mengandung nilai (*value*), sistem, dan kebiasaan yang dilakukan oleh para pelakunya yang mencerminkan perilaku dari sumber daya manusianya.

Perkembangan kelembagaan pemerintah selalu saja mengalami perubahan, dan perubahan lembaga birokrasi pemerintahan semakin fleksibel sesuai dengan perkembangan masyarakatnya. Dalam suatu organisasi terdapat lembaga organisasi yang mempunyai kewenangan masing-masing. Wilson (1989:158-171) membuat empat jenis/tipe lembaga (agencies) yang menjelaskan konsep umumnya mengenai sifat beragam administrasi publik, yaitu:

- a. *Production organization* dimana baik output dan outcome dapat diamati (misalnya, internal revenue service, United States Postal Service, Social Security Administration);
- b. *Procedural organization* dimana outputnya dapat diamati tetapi outcomenya tidak (misalnya, Occupational Safety and Health Administration dan United States Armed Forces);
- c. *Craft organization*, dimana output tidak bisa diamati, tetapi outcomes dapat diamati (misalnya, Departemen Kehakiman, Army Corp of Engineers, Forest Service);
- d. *Coping organization* adalah kebalikan dari production organization, dimana keluaran (output) maupun hasil (outcomes) tidak mudah diamati (misalnya: Central Intelligence Agency, National Security Agency).

Kemudian Mintzberg(1993) membedakan tugas-tugas yang terdapat dalam struktur organisasi dibedakan ke dalam lima unsur dasar, lima unsur dasar tersebut adalah Strategic Apex, Middle Line, Technostructure, Supporting staff dan Operating Core. Masing-masing yang dibedakan ke dalam lima unsur dasar tersebut menjalankan fungsinya masing-masing dalam suatu hubungan kerja yang

sinergis dan sistematis sehingga tujuan yang diharapkan dapat diwujudkan (Mintzberg, 1993:153).

2.3. Kinerja Birokrasi

Kinerja birokrasi Pemerintahan adalah struktur Pemerintahan yang terstruktur yang berfungsi memproduksi jasa-publik atau layanan tertentu berdasarkan kebijakan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dari lingkungan Pemerintah selaku provider harus mengantar dan menyerahkan produk itu sampai ditangan masyarakat pada saat di butuhkan dan tidak sebaliknya dengan harapan masyarakat mampu menggunakan produk tersebut sedemikian rupa sehingga manfaatnya maksimal (Ndraha, 2003).

Sedangkan menurut Kristiadi (2001), kinerja birokrasi ialah susunan yang terorganisir secara hirarkis dengan struktur hubungan kewenangan yang jelas untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara mengkoordinasi secara sistematis pekerjaan dari banyak orang. Ruang lingkup birokrasi dapat diketahui berdasarkan perbedaan tugas pokok dan misi yang mendasari birokrasi adalah:

- a. Birokrasi pemerintahan umum, yaitu rangkaian organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan umum dari tingkat pusat sampai daerah (Propinsi, Kabupaten, Kecamatan dan Desa/Kelurahan).
- b. Birokrasi fungsional, yaitu organisasi pemerintahan yang menjalankan salah satu bidang atau sektor yang khusus guna mencapai tujuan umum pemerintahan. (
- c. Birokrasi pelayanan (ServiceBureaucracy), yaitu unit organisasi yang pada hakekatnya melaksanakan pelayanan langsung dengan masyarakat.

Termasuk dalam konsep ini apa yang disebut oleh Michael Lipsky sebagai "Street-level Bureaucracy", yaitu mereka yang menjalankan tugas dan berhubungan langsung dengan warga masyarakat. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas adalah lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas.

Faktor lingkungan kerja bisa berupa kondisi fisik kantor yang meliputi penerangan, suhu udara, dan lain-lain yang mampu meningkatkan suasana kondusif dan semangat kerja serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Sedarmayanti, 2001). Menurut Afrizal Mangkunegara (2006) lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai. Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan produktifitas kerja pegawai (Ahyari dalam Dhermawan dkk, 2012).

Menurut Agus Dwiyanto (2012) Ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu sebagai berikut:

- a. Produktifitas Konsep produktifitas tidak hanya mengukur tingkat efesiensi tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukan seberapa pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

- b. Kualitas layanan Kualitas layanan yaitu hasil kerja yang dinilai dari kualitas dan kuantitasnya suatu kegiatan yang dilakukan, yang menimbulkan rasa puas bagi masyarakat, dengan demikian kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat sering kali dapat diperoleh dari media masa atau diskusi publik. Akibat akses terhadap informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan relatif sangat tinggi maka bisa menjadi satu ukuran kinerja organisasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja Birokrasi publik.
- b. Responsivitas Responsivitas dengan mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- c. Responsibilitas Responsibilitas menjelaskan mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
- d. Akuntabilitas Akuntabilitas seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada dimasyarakat atau yang dimiliki para stakeholders (Dwiyanto, 2012).

Menurut Denhard, sebagaimana dikutip dalam Masyudi (2005), kinerja birokrasi memiliki acuan tugas (1) Komitmen terhadap nilai-nilai sosial politik yang telah disepakati bersama (publicly defined societal values) dan tujuan publik (public purpose); (2) Implementasi nilai-nilai sosial politik yang berdasarkan etika dalam tatanan manajemen publik (provide an ethical basis of public management); (3) Realisasi nilai-nilai sosial politik (exercising social political values); (4) Penekanan pada pekerjaan kebijakan publik dalam rangka pelaksanaan mandat pemerintah (emphasis on public policy in carrying out mandate of government); (5) Keterlibatan dalam pelayanan publik (involvement overall quality of public services); (6) Bekerja dalam rangka penanganan kepentingan umum (operate in public interest).

Menurut Dwiyanto dalam Rizal (2011) mengatakan rendahnya kinerja Birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat, yang cenderung mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan daripada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa dan memperlakukan para pengguna jasa sebagai obyek pelayanan yang membutuhkan bantuannya. Disamping itu, rendahnya kinerja juga disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan. struktur birokrasi yang hierarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan sehingga pejabat birokrasi yang langsung berhubungan dengan para pengguna jasa sering tidak memiliki wewenang yang memadai untuk merespons dinamika yang berkembang dalam penyelenggaraan pelayanan.

2.4. Pelayanan Publik

2.4.1. Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan publik didefinisikan oleh Roth (1987), dalam Mulyadi, dkk (2018:38), yakni pelayanan publik merupakan suatu pelayanan yang telah disediakan jika untuk kepentingan publik disediakan oleh Pemerintah contohnya “museum” atau untuk pribadi yang menyediakan yaitu swasta, contoh “restauran”. Dengan penjelasan di atas sudah terdapat perbedaan antara barang publik (museum) dan barang privat (restauran). Pelayanan publik yang dimaksud adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau individu dalam bentuk barang dan jasa kepada masyarakat baik secara individu maupun kelompok atau organisasi.

Menurut Algifari (2019:2), pelayanan adalah suatu bentuk layanan yang diselenggarakan oleh penyedia layanan (produsen atau instansi pemerintah) kepada pengguna layanan tersebut. Layanan dapat berupa barang yang dihasilkan dari suatu proses produksi atau dapat pula berupa pelayanan yang ditawarkan. Kualitas pelayanan dapat diukur dengan cara membandingkan antara apa yang diharapkan oleh pengguna layanan dan apa yang diterima oleh pengguna layanan.

Menurut Moenir (2010:26), pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materi melalui sistem prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan merupakan sebuah proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Menurut Gronroos dalam Ratminto & Atik (2012:2), mengatakan bahwa pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan pegawai atau hal-hal yang disediakan oleh organisasi pemberi pelayanan yang dimaksud untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan. Pelayanan sangat berkaitan erat dengan publik/masyarakat, publik adalah orang atau masyarakat, yang berhubungan dengan atau mempengaruhi suatu bangsa, negara, ataupun komunitas.

Lijan P, dkk dalam Sinambela, dkk (2017:05), yang mendefinisikan bahwa publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap atau tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang merasa memiliki. Pelayanan publik merupakan hal yang paling penting dalam kehidupan masyarakat. Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat diartikan pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Menurut UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, pelayanan publik adalah kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggaraan pelayanan publik.

Menurut Ratminto dan Winarsih (2012:5), pelayanan publik merupakan segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi bertanggungjawab dan dilaksanakan oleh

instansi pemerintah, baik instansi pemerintah pusat, instansi pemerintah daerah, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yang pelaksanaannya dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat serta dalam melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Menurut pendapat Agung Kurniawan dalam Pasolong (2008:199), mengatakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Pelayanan publik sering kali terlihat sebagai yang mewakili munculnya birokrasi pemerintah, karena hal itu bersentuhan langsung dengan tuntutan kebutuhan keadaan masyarakat terhadap peranan pemerintah.

Dari beberapa definisi diatas, penulis dalam penelitian ini mengambil suatu kesimpulan dari konsep pelayanan publik yaitu pelayanan publik merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat baik bersifat barang ataupun jasa sesuai dengan aturan pokok ataupun tata cara yang berlaku.

Menurut Ratminto & Atik (2012:20-21), mengelompokan 3 jenis pelayanan dari instansi pemerintahan serta BUMN/BUMD. Pengelompokan jenis pelayanan tersebut didasarkan atas ciri dan sifat kegiatan serta produk yang dihasilkan yaitu:

1. Jenis Pelayanan Administratif adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, dokumen dan kegiatan tata usaha lainnya yang secara keseluruhan menghasilkan produk

akhir berupa dokumen, misalnya sertifikat, surat izin rekomendasi, keterangandan lain-lain.

2. Jenis Pelayanan Barang adalah pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan penyediaan atau pengolahan bahan berwujud fisik termasuk distribusi dan penyampaian kepada konsumen langsung (sebagai unit atau individual) dalam suatu sistem. Secara keseluruhan kegiatan tersebut menghasilkan produk akhir berwujud benda (berwujud fisik) atau yang dianggap benda yang memberikan nilai tambah secara langsung bagi penggunaannya. Misalnya jenis pelayanan listrik, pelayanan air bersih, dan pelayanan telepon.
3. Jenis Pelayanan Jasa adalah jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa sarana dan prasarannya serta penunjangnya. Pengoperasiannya berdasarkan suatu sistem pengoperasian tertentu dan pasti. Produk akhirnya berupa jasa yang mendatangkan manfaat bagi penerimanya secara langsung dan habis terpakai dalam jangka waktu tertentu. Misalnya pelayanan angkutan darat, laut dan udara, pelayanan Publik, pelayanan perbankan, pelayanan pos, dan pelayanan pemadam kebakaran.

Menurut Bharata dalam Mulyadi (2015:195), ada empat unsur penting dalam proses pelayanan publik yaitu:

- a. Penyedia layanan, yaitu pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan dan penyerahaan barang (*goods*) atau jasa-jasa (*services*).
- b. Penerima layanan, yaitu mereka yang disebut sebagai konsumen (*customer*) yang menerima berbagai layanan dari penyedia layanan.

- c. Jenis layanan, yaitu layanan yang dapat diberikan oleh penyedia layanan kepada pihak yang membutuhkan layanan.
- d. Kepuasan pelanggan, dalam memberikan layanan penyedia layanan harus mengacu pada tujuan utama pelayanan, yaitu kepuasan pelanggan. Hal ini sangat penting dilakukan karena tingkat kepuasan yang diperoleh para pelanggan itu biasanya sangat berkaitan erat dengan standart kualitas barang dan jasa yang mereka nikmati.

Konsep pelayanan publik di Indonesia dirumuskan dalam Undang-Undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik. Dalam undang-undang tersebut, pelayanan publik didefinisikan berdasarkan pembiayaan. Konsep sistem pemerintahan yang desentralistik di Indonesia memberikan ruang kepada pemerintah daerah untuk mengembangkan pelayanan yang responsif dan sesuai dengan aspirasi dan dinamika lokal. Menurut Dwiyanto (2010:18), menyatakan bahwa pelayanan publik harus dilihat dari karakteristik lembaga penyelenggara atau sumber pembiayaan semata. Misalnya, pelayanan Publik di publik milik pemerintah sangat penting dan harus disediakan oleh negara. Selain itu, pelayanan Publik merupakan salah satu tujuan dan misi negara yang diatur dalam Undang-Undang 1945 pasal 28 H.

2.4.2. Prinsip-prinsip Pelayanan Publik

Dalam pelaksanaan pelayanan publik terdapat prinsip-prinsip pokok yang harus dimiliki oleh birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam Duadji (2013:79), prinsip-prinsip pokok dalam pemberian pelayanan publik atau masyarakat yaitu :

- a. Prinsip Aksesibilitas, yaitu bahwa pada hakekatnya setiap jenis pelayanan harus terjangkau oleh setiap pengguna pelayanan. Tempat, jarak, dan sistem pelayanan harus sedapat mungkin dekat dan mudah dijangkau atau diakses oleh pengguna pelayanan.
- b. Prinsip Kontinuitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan harus secara terus menerus tersedia bagi masyarakat dengan kepastian dan penjelasan tertentu yang berlaku bagi proses pelayanan.
- c. Prinsip Teknikalitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan pada akhirnya harus dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan bagi pemerintah maupun bagi masyarakat secara luas.
- d. Prinsip Akuntabilitas, yaitu bahwa proses atau produk dan mutu pelayanan harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya.

2.5. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

2.5.1. Pengertian Pajak Bumi dan Bangunan

Ada beberapa macam pengertian atau definisi mengenai pajak bumi bangunan yang diungkapkan oleh beberapa ahli, tetapi pada intinya berbagai definisi tersebut mempunyai inti dan maksud yang sama. Di antara para ahli mendefinisikan pajak bumi dan bangunan seperti berikut: Pajak bumi dan bangunan adalah pajak yang dikenakan atas Bumi dan bangunan. Subjek Pajak dalam pbb adalah orang atau badan yang secara nyata mempunyai suatu hal atas bumi dan atau memperoleh manfaat atas bumi dan atau memiliki penguasaan dan atau memperoleh manfaat atas bangunan. Pajak bumi dan bangunan adalah pajak

yang bersifat kebendaan dan besarnya pajak terutang ditentukan oleh keadaan objek yaitu bumi/tanah dan/bangunan.Keadaan subjek (siapa yang membayar) tidak ikut menentukan besar pajak (Erly Suandy, 2014:61).

Jadi dari pengertian-pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa pajak bumi bangunan adalah pajak yang dikenakan atas bumi dan bangunan, besarnya pajak ditentukan oleh keadaan objek yaitu bumi/tanah/bangunan. Menurut Diana Sari, (2013:119) dalam bukunya “Konsep dasar Perpajakan” menyatakan bahwa “Pajak Bumi dan Bangunan adalah Pajak yang bersifat Objektif yang artinya bahwa besarnya pajak yang terutang di tentukan oleh keadaan objeknya yaitu bumi (tanah) dan/ atau bangunan. Kondisi dan keadaan dari subjek pajaknya (siapa yang menjadi penanggung atau pembayar PBB) tidak ikut dalam menentukan besarnya pajak terutang.”

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) merupakan jenis pajak yang sepenuhnya diatur oleh pemerintah dalam menentukan besar pajaknya (menganut sistem pemungutan official assessmen system).Pajak ini bersifat kebendaan dalam arti besarnya pajak terutang ditentukan oleh keadaan objek yaitu bumi/tanah dan/atau bangunan. Di sini keadaan subyek (siapa yang membayar) tidak ikut menentukan besarnya pajak.

Dari pendapat para ahli tersebut, dapat di tarik kesimpulan bahwa Pajak Bumi dan Bangunan adalah pajak yang dikenakan atas bumi dan bangunan, besarnya pajak ditentukan oleh keadaan objek yaitu bumi/tanah/bangunan. Dalam istilah-istilah pembahasan tentang Pajak Bumi dan Bangunan di atur tentang Ketentuan Umum yang memberikan penjelasan atau definisi-definisi PBB sebagai berikut:

- a. Bumi adalah permukaan bumi dan tubuh bumi yang ada di bawahnya. Pengertian ini berarti bukan hanya tanah permukaan bumi saja tetapi betulbetul tubuh bumi dari permukaan sampai dengan magma, hasil tambang, gas material yang lainnya Pasal (1) ayat 1.
- b. Bangunan adalah konstruksi teknik yang di tanam atau di lekatkan secara tetap pada tanah dan/atau perairan.
- c. Nilai Jual Objek Pajak (NJOP). Adalah harga rata-rata yang di peroleh dari transaksi jual beli yang terjadi secara wajar dan bilamana tidak terdapat transaksi jual beli obyek pajak di tentukan melalui perbandingan harga dengan obyek lain yang sejenis, pasal (1) ayat 3
- d. Surat Pemberitahuan Obyek Pajak (SPOP) adalah surat yang di gunakan oleh wajib pajak untuk melaporkan data obyek pajak menurut Undangundang. Pasal (1) ayat 4.
- e. Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) adalah surat yang di gunakan oleh Dirjen pajak untuk memberitahukan besarnya pajak terutang kepada wajib pajak.

2.5.2. Dasar Hukum Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan

Hukum pajak yang juga sering disebut hukum fiskal yaitu kumpulan peraturan tertulis yang mengatur hubungan antara pemerintah sebagai pemungut pajak dengan rakyat sebagai pembayar pajak.hukum pajak ada dua yaitu (1) hukum pajak material dan (2) hukum pajak formil. Hukum pajak material adalah jiwa suatu hukum/perundang-undangan yang mengikat para pelaku hokum, baik disebutkan secara eksplisitmaupun tidak. Seperti yang disebutkan dalam Undang-Undang Dasar1945 Pasal 23 Ayat (2) yang berbunyi: Segala pajak untuk

keperluan Negara berdasarkan Undang – undang. Hukum pajak formil adalah hukum/peraturan formil yang menjelaskansiapa (subjek), apa (obyek), berapa besar, bagaimana, dan kapan suatu pelaksanaan penetapan, pengenaan dan penagihan pajak. Undang–Undang, peraturan serta keputusan pejabat Negara yang diuraikan dibawah ini merupakan sebagian mengenai hukum pajak formil, khususnya yang berkaitan dengan pajak Bumi dan Bangunan yang berlaku saat ini.

Dasar hukum Pajak Bumi dan Bangunan adalah sebagai berikut:

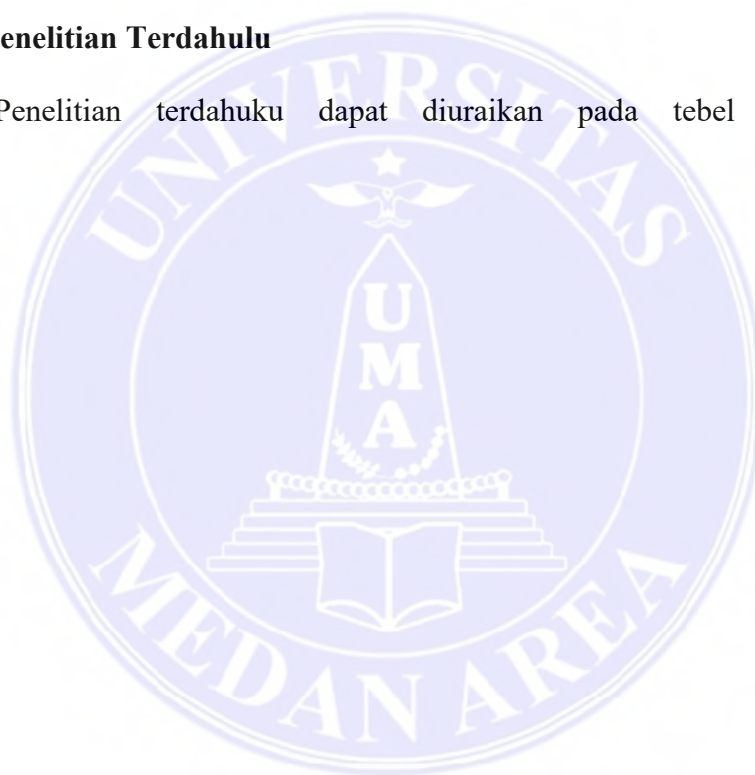
- a. Undang-undang No.12/Tahun 1985 sebagaimana telah di ubah dengan undang-undang No.12/Tahun 1994 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan.
- b. Peraturan Pemerintah No.25/Tahun 2002 Tentag Penetapan besarnya Nilai Jual Kena pajak untuk Perhitungan Pajak Bumi dan Bangunan.
- c. Peraturan Pemerintah No.16/Tahun 2000 Tentang Pembagian Hasil Penerimaan PBB antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- d. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 532/KMK.04/1998 yang telah diganti peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 150/PMK.03/2010 Tentang Klasifikasi dan Besarnya NJOP sebagai Dasar Pengenaan Pajak Bumi dan Bangunan.
- e. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 201/KMK.04/2000 YANG TELAH DIGANTI Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 67/PMK.03/2011 Tentang Penetapan Besarnya Nilai Jual Objek Pajak Tidak Kena Pajak.
- f. Keputusan Drektur Jenderal Pajak Nomor 533/PJ/2000 Tentang Petunjuk pelaksanaan Pendaftaran, Pendataan, dan Penilaian Objek dan Subjek Pajak

PBB dalam Rangka Pembentukan dan/atau Pemeliharaan Basis Data SISMIOP.

- g. Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor 16/PJ.6/1998 yang telah diganti Peraturan Direktur Jenderal pajak Nomor PER – 64/PJ/2010 Tentang Pengenaan Pajak Bumi dan Bangunan.
- h. Petunjuk Pelaksanaan Lainnya.

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat diuraikan pada tabel dibawah ini:



Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Penuli dan Judul	Metode	Temuan
1	Anita Sartika Toiw Baginda Jantje Mandey Helly. F. Kolondam (2016) Kinerja Pegawai Daam Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Di Desa Tombatu Dua Kecamatan Tombatu Utara Kabupaten Minahasa Tenggara	Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti objek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrument kunci.	<p>a. Kinerja petugas pajak yang dilihat dari kualitas dan kuantitasnya dari segi pendidikan masih dominan rendah. sedangkan dilihat dari segi wajib pajak yaitu kesadaran wajib pajak dalam membayar pajak masih sangat rendah dilihat dari pelaksanaan pemungutan antarawajib pajak dengan petugas pajak yang melaksanakan penagihan.</p> <p>b. Pelaksanaan pemungut Pajak Bumi dan Bangunan dalam hal pembayaran belum berhasil. Jumlah pemungutan PBB masih jauh dari target yang ditetapkan. Akan tetapi, karena ingin mengejar dan ingin mendapatkan dana desa sebagai sumber dana pelaksanaan penunjang pembangunan di desa. Maka kepala desa selaku pimpinan yang harus mempertanggungjawabkan permasalahan pajak yang ada. yaitu dengan cara menanggulangi hutang pajak yang ada, agar desa dapat mencapai target yang telah di tetapkan oleh daerah.</p> <p>c. Dalam pelaksanaannya kendala yang sering timbul adalah kurang mengertinya wajib pajak tentang arti pentingnya Pajak Bumi dan Bangunan dalam menunjang pembangunan sehingga mengakibatkan rendahnya kesadaran dari wajib pajak dalam membayar Pajak Bumi dan Bangunan, kurangnya bukti nyata dari pajak yang dibayarkan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, kurang giatnya aparat dalam melakukan penagihan, sikap apatis dari masyarakat itu sendiri dalam membayar pajak, kurang pahami masyarakat dalam mengurus perubahan SPPT, lokasi</p>

			wajib pajak sulit dijangkau, dan kepemilikan ganda yang tentu saja berpengaruh terhadap realisasi pemungutan pajak yaitu jauh dari target yang ditetapkan.
2	Herman Sismono (2020), Kinerja Aparatur Desa Dalam Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan (PBB) Di Desa Gantimulyo Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur	Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti objek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrument kunci. Pada dasarnya penelitian kualitatif dilaksanakan dalam keadaan yang alamiah (natural setting) dan data yang dikumpulkan umumnya bersifat kualitatif.	Responsiveness yang dilakukan aparatur desa telah berjalan dengan baik yakni dengan melakukan sosialisasi ke warga untuk memberikan pengetahuan tentang pajak Bumi dan Bangunan. 2. Responsibility dalam pengelolaan dana pajak bumi dan bangunan adalah Kepala Desa, Bendahara Desa/Kasi Keuangan kemudian PakRT. 3. Akuntabilitas yang dilakukan oleh aparatur desa yakni dengan menarik pajak bumi dan bangunan dari warga kemudian dana tersebut dikirim ke pemerintah pusat, dari pusat turun ke desa-desa dalam bentuk bantuan langsung
3	Rita Agustina (2019), Kinerja Petugas Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Di Desa Ciomas Kecamatan Panjalu Kabupaten Ciamis	Desain/jenis penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini yakni dengan mempergunakan analisis deskriptif. Penelitian ini hanya terdiri dari satu variabel, maka untuk keperluan pembahasan digunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu kepustakaan dan studi lapangan yang terdiri dari observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini sebanyak 5 orang yang terdiri dari Kepala Desa, Sekretaris Desa, Koletor Pajak, dan 2 orang wajib pajak	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa: Kinerja petugas dalam pelaksanaan pemungutan pajak bumi dan bangunan di Desa Ciomas Kecamatan Panjalu Kabupaten Ciamis belum dilaksanakan secara efektif dimana masih terdapat petugas pemungut pajak yang belum dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal, belum jelasnya jadwal pemungutan pajak bumi dan bangunan yang dilakukan oleh petugas pajak, petugas pajak sering menunda dalam penyebaran SPPT, kurangnya sosialisasi yang dilakukan petugas pajak terkait pemutahiran data dan kepemilikan tanah, petugas pajak tidak melaporkan bangunan baru yang dimiliki wajib pajak, kurangnya pengetahuan mengenai pajak dari pihak wajib pajak maupun petugas pajak, belum terdapatnya peraturan untuk melakukan pemutahiran data, belum jelasnya jadwal pemungutan pajak bumi dan bangunan yang dilakukan oleh petugas pajak, petugas

			pajak sering menunda dalam penyebaran SPPT, kurangnya sosialisasi yang dilakukan petugas pajak terkait pemutahiran data dan kepemilikan tanah, petugas pajak tidak melaporkan bangunan baru yang dimiliki wajib pajak, kurangnya pengetahuan mengenai pajak dari pihak wajib pajak maupun petugas pajak, belum terdapatnya peraturan untuk melakukan pemutahiran data.
4	Afrizal Dedy (2018) , Analisis Kinerja Birokrasi Publik pada Dinas Sosial Kota Dumai	Penelitian kuantitatif. Analisa data yang dilakukan berawal dari pengumpulan data yang dibutuhkan dan dipaparkan dalam bentuk tabel dari hasil yang diperoleh serta dilengkapi dengan uraian dan penjelasannya. Penganalisaan data akan dilakukan secara analisa deskriptif yang bersifat menyimpulkan temuan penelitian yang khusus kepada yang umum.	Hasil penelitian ini diperoleh skor 1.319 (68,69%) dengan kategori Cukup Baik. Faktor Pendukung ditemukan dalam penelitian ini yaitu, terdapatnya akuntabilitas pegawai dalam bentuk tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dan terdapatnya responsibilitas dalam penyelenggaraan administrasi tugas-tugas pemerintahan bidang Sosial sedangkan faktor penghambat dalam penelitian yaitu masih kurangnya kualitas pelayanan yang diberikan untuk penyandang sosial dan masih kurangnya produktivitas dalam upaya pencapaian program kerja yang telah dilaksanakan.
5	Haryanto, dan Mahendra (2020) , Evaluasi Kinerja Petugas Dan Efektifitas Pemungutan Pajak Bumi Bangunan Di Kabupaten Sragen	Jenies penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah petugas pemungut PBB Kabupaten Sragen sejumlah 400 petugas. Peneliti mengambil sampel sebesar 10% yaitu $400 \times 10\% = 40$. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 petugas pemungut PBB. Dengan tehnik random sampling, yaitu tehnik pengambilan secara acak, sehingga kesempatan populasi untuk dijadikan sampel sama besar, sehingga	Hasil Uji Hipotesis Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap efektifitas pemungutan pajak. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap efektifitas pemungutan pajak. Faktor eksternal berpengaruh tidak signifikan terhadap Efektifitas pemungutan pajak. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Petugas. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Petugas Pemungutan PBB. Faktor eksternal berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Petugas. Efektifitas pemungutan pajak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Petugas. Hasil Uji F dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel kompensasi, motivasi, faktor eksternal dan

		jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 responden	efektifitas pemungutan pajak mempengaruhi kinerja. Nilai R2 total sebesar 0,974 ini berarti bahwa kinerja Petugas Pemungutan PBB di Kabupaten Sragen dijelaskan oleh variabel Kompensasi, Motivasi, Faktor eksternal dan efektifitas pemungutan pajak sebesar 97,4%. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi efektif melalui jalur langsung, sedangkan faktor eksternal tidak efektif untuk jalur langsung maupun tidak langsung.
6	Kadir, A., Isnaini, I., & Angelia, N. (2020). The Establishment Policy Model of Sale Value of Land Tax Objects and Rural and Urban Sector Buildings (NJOP PBB P2) in Medan. Budapest International Research and Critics Institute- Journal (BIRCI- Journal), 3(3), 2421-2433.	The explanation of this study is built based on a qualitative method with a descriptive approach	The results of this study indicate that, the determination of NJOP PBB-P2 in Medan City has a variable NJOP PBB-P2 classification, also with a fluctuating value. Because the value is based on sectors and zones. The strategic location of the tax object will be of much greater value than in distant areas and is considered uneconomical. In the process of determining the PBB-P2 NJOP, the stages are, first, the process of collecting data on the NJOP PBB P-2 for Medan City. Second, the PBB P2 Assessment Process for Medan City. Third, the process of determining the NJOP PBB P-2 for Medan City. Fourth, the process of collecting PBB P2. In practice, the most dominant problem is the refusal of residents to pay taxes, arrears, differences in NJOP values between regions and even market values that do not match the selling price are problems that are always faced. This argument is caused by the negative image attached to the Medan City Government and the Agency in charge of collecting taxes which causes public distrust. So this study provides basic recommendations through a policy model in determining the NJOP PBB-P2 which is more just, accountable, transparent and democratic. This just, democratic policy model is seen from the

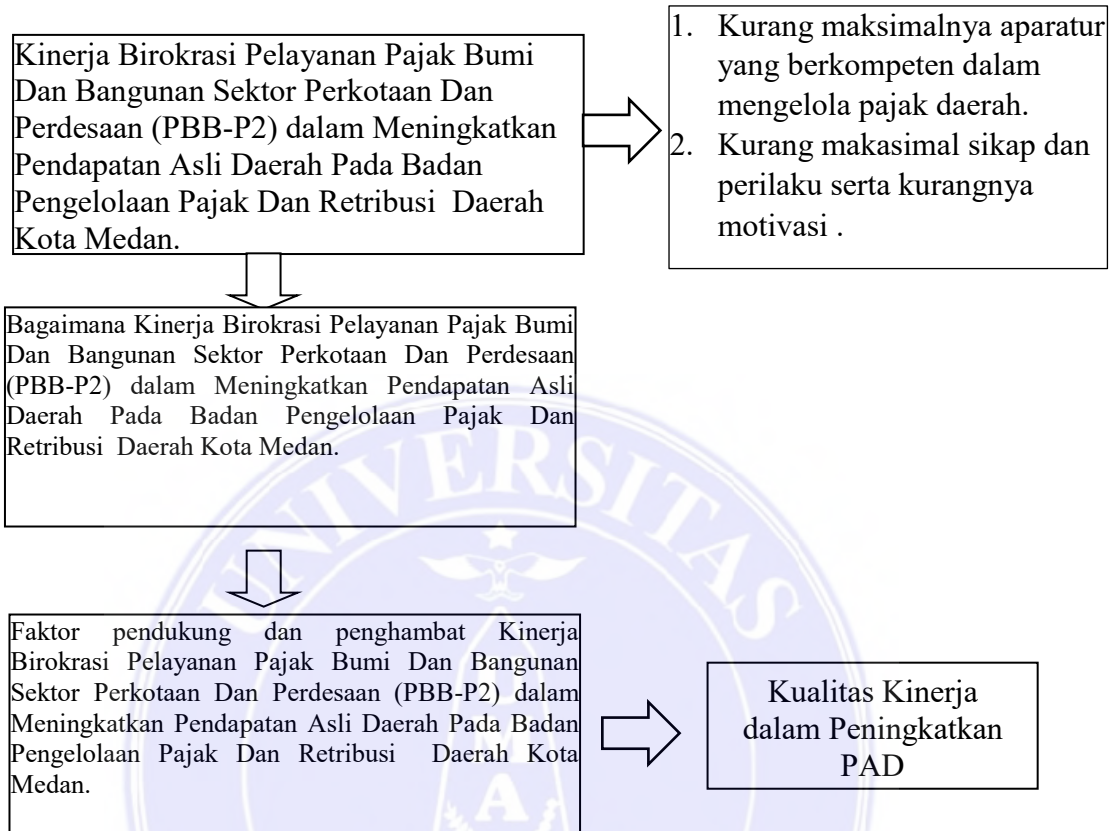
			dimensions of administrative modernization and the dimensions of citizen involvement. The orientation is to create a balance and healthy social relations between citizens and the government.
7	Nasution, A. F. (2019). Implementasi Peraturan Walikota Binjai Nomor 47 Tahun 2017 Tentang Sistem dan Prosedur Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan dan Kaitannya dengan Intensifikasi Penerimaan PBB P2 di Kota Medan (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area)	Penelitian deskriptif kualitatif.	Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi Peraturan Walikota tentang intensifikasi pengelolaan PBB-P2 di Kota Binjai yaitu faktor komunikasi dan pemanfaatan sumberdaya. Kendala-kendala yang dihadapi antara lain yaitu minimnya sosialisasi kepada masyarakat, dan penentuan target penerimaan PBB P2 tidak melalui penghitungan secara studi akademis melainkan hanya memperkirakan dari ketetapan jumlah PBB se Kota Binjai ditambah besaran piutang. Upaya-upaya intensifikasi dilakukan melalui komunikasi dan koordinasi dengan seluruh stakeholder terkait pengelolaan PBB P2 di Kota Binjai, upaya preventif dalam pendekatan kepada masyarakat dan wajib pajak untuk meningkatkan kesadaran taat pajak, meningkatkan kompetensi para aparatur pengelola PBB P2, melakukan program pemutihan denda PBB P2, penyediaan loket pembayaran tunggakan PBB P2 di Kantor BPKPAD Kota Binjai, melakukan kegiatan pemutakhiran Zona Nilai Tanah (ZNT), melakukan operasi sisir secara rutin, pemanfaatan aplikasi berbasis web, media massa dan elektronik.
8	Hs, H.R. Hartono, B. & Isnaini. (2022) Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, Journal of Education, Humaniora	Penelitian deskriptif yang menggunakan analisis data kualitatif yaitu penelitian ini diselidiki dengan pengamatan atau observasi, wawancara, dan menggambarkan keadaan objek penelitian berdasarkan fakta – fakta yang ada.	Implementasi kebijakan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan belum berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari belum berjalan baiknya Komunikasi, Sumber Daya dan Struktur Birokrasi. Faktor – faktor yang mempengaruhi belum berjalannya dengan

	and Social Sciences (JEHSS). 5 (1):750-759		baik adalah kurangnya pengetahuan, persepsi, kondisi fisik, jenis kelamin serta lingkungan tempat tinggal masyarakat, kurangnya sumber daya manusia yang bertugas pada pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), kurangnya anggaran khusus yang di alokasikan untuk peralatan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), seringnya terjadi kendala sehingga Standart Operasional Pelayanan (SOP) terkadang tidak terpenuhi.
--	--	--	--

Berdasarkan daripada hasil kajian terdahulu terdapat perbedaan yang mendasar dalam kajian ini diantaranya yaitu fokus pada Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan. Dvitasan teori yang digunakan yaitu teori Dwiyanto (2012) yaitu: produktivas, kualitas pelayanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

2.7. Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka piker dapat digamabrkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penulis menggunakan bentuk penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dalam melakukan penelitian ini. Adapun pendekatan deskriptif kualitatif menurut Bungin (2007:68) bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, situasi, atau fenomena realita sosial yang terjadi di masyarakat. Peneliti berupaya untuk menarik sebuah gambaran realita masyarakat ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu. Dengan demikian, penelitian ini akan menjelaskan gambaran realitas dari masalah yang akan dielaborasi oleh peneliti dengan menggunakan data-data yang ada. Menurut Bogdan dan Taylor dalam (Moeleong, 2006:3), penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan terhadap manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan *Alamat*. Jl. Jenderal Besar A.H. Nasution No.32, Pangkalan Masyhur, Kec. Medan Johor, Kota Medan, Sumatera Utara 20143

3.3. Informan Penelitian

Martha dan Kresno (2016:73) adalah subjek penelitian yang dapat memberikan informasi mengenai fenomena/permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Maka, untuk memperoleh informasi yang memiliki kejelasan dan data yang akurat, penulis menggunakan teknik snowball sampling dalam menentukan informan penelitian.

Adapun kriteria informan peneliti adalah :

1. Informan Kunci adalah Kepala Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan yang memiliki informasi terkait masalah yang akan di teliti,.
2. Informan Tambahan Sekretaris Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, Pegawai, dan Inspektorat, dan
3. Informan tambahan masyarakat Wajib Pajak Bumi dan Bangunan .

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menurut Noor (2011:138) merupakan cara pengumpulan data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Teknik pengumpulan data merupakan hal yang paling penting untuk dilakukan dalam penelitian, karena hal ini bertujuan untuk mendapatkan data-data penelitian. Dalam penelitian ini diperlukan data atau keterangan dan informasi.

Sugiyono (2017: 121) penelitian kualitatif menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Teknik pengumpulan data primer

Teknik pengumpulan data primer adalah pengumpulan data yang dilakukan secara langsung pada lokasi penelitian. Pengumpulan data primer tersebut dapat dilakukan dengan instrumen sebagai berikut:

- a. Wawancara mendalam, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada pihak yang terkait dengan suatu tujuan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Metode wawancara ini ditujukan untuk informan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya oleh penulis.
 - b. Observasi adalah pengamatan mendalam secara langsung suatu kegiatan yang sedang dilakukan. Melalui observasi peneliti dapat memperoleh pandangan mengenai apa yang sebenarnya dilakukan dan melihat langsung keterkaitan yang terdapat didalamnya dan kemudian mencatat gejala-gejala yang ditemukan di lapangan untuk melengkapi data-data yang diperlukan sebagai acuan yang berkenaan dengan topik penelitian.
2. Teknik pengumpulan data sekunder

Teknik pengumpulan data sekunder adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengumpulan kepustakaan yang dapat mendukung data primer. Teknik pengumpulan data sekunder dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen sebagai berikut:

- a. Studi Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan catatan-catatan atau dokumen-dokumen yang ada di lokasi penelitian atau sumber-sumber lain yang terkait dengan objek penelitian.

- b. Studi kepustakaan, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari bukubuku, karya ilmiah, dan pendapat dari para ahli yang berkompetensi, serta memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti.

3.5. Definisi Konsep

Adapun konsep penelitian didefinisikan sebagai berikut:

1. Kinerja Birokrasi adalah Kinerja birokrasi Pemerintahan adalah struktur Pemerintahan yang terstruktur yang berfungsi memproduksi jasa-publik atau layanan tertentu berdasarkan kebijakan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dari lingkungan Pemerintah selaku provider harus mengantar dan menyerahkan produk itu sampai ditangan masyarakat pada saat di butuhkan dan tidak sebaliknya dengan harapan masyarakat mampu menggunakan produk tersebut sedemikian rupa sehingga manfaatnya maksimal.
2. Pelayanan Publik adalah pelayanan publik, pelayanan publik adalah kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggaraan pelayanan publik.
3. Pajak Bumi dan Bangunan adalah jenis pajak yang sepenuhnya diatur oleh pemerintah dalam menentukan besar pajaknya (menganut sistem pemungutan official assessmen system).Pajak ini bersifat kebendaan dalam arti besarnya pajak terutang ditentukan oleh keadaan objek yaitu bumi/tanah dan/atau bangunan. Di sini keadaan subyek (siapa yang membayar) tidak ikut menentukan besarnya pajak.

3.6. Definisi Operasional

Menurut Agus Dwiyanto (2012) Ada beberapa indikator untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu sebagai berikut:

- a. Produktifitas Konsep produktifitas tidak hanya mengukur tingkat efesiensi tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukan seberapa pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.
- b. Kualitas layanan Kualitas layanan yaitu hasil kerja yang dinilai dari kualitas dan kuantitasnya suatu kegiatan yang dilakukan, yang menimbulkan rasa puas bagi masyarakat, dengan demikian kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat sering kali dapat diperoleh dari media masa atau diskusi publik. Akibat akses terhadap informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan relatif sangat tinggi maka bisa menjadi satu ukuran kinerja organisasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja Birokrasi publik.
- e. Responsivitas Responsivitas dengan mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas

pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

- f. **Responsibilitas** Responsibilitas menjelaskan mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
- g. **Akuntabilitas** Akuntabilitas seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada dimasyarakat atau yang dimiliki para stakeholders (Dwiyanto, 2012).

3.6. Teknik Analisis Data

Model analisis data yang digunakan peneliti adalah model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014: 12- 14). Komponen dalam analisis data Miles, Huberman dan Saldana (2014: 12-13) sebagai berikut:

1. Kondensasi data (*data condensation*)

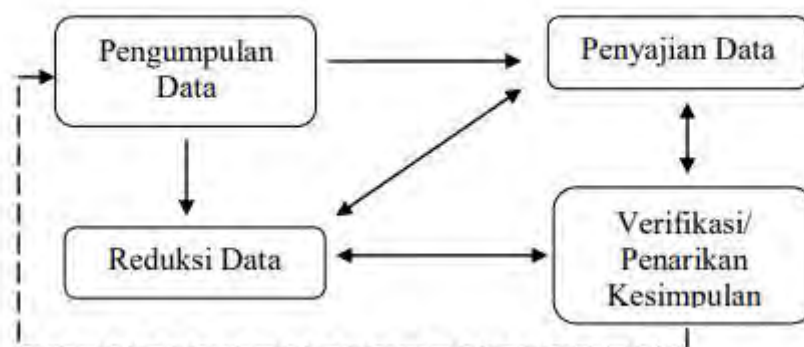
Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen dan materi-materi empiris. Kesimpulannya bahwa proses kondensasi data ini diperoleh setelah peneliti melakukan wawancara dan mendapatkan data tertulis yang ada di lapangan, yang nantinya transkrip wawancara tersebut dipilah-pilah untuk mendapatkan fokus penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti.

2. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data merupakan sebuah pengorganisasian, penyatuan, dan informasi yang disimpulkan. Penyajian data disini juga membantu dalam memahami konteks penelitian karena melakukan analisis yang lebih mendalam.

3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusions drawing*)

Penarikan kesimpulan disini dilakukan peneliti dari awal peneliti mengumpulkan data seperti mencari pemahaman yang tidak memiliki pola, mencatat keteraturan penjelasan, dan alur sebab akibat, yang tahap akhirnya disimpulkan keseluruhan data yang diperoleh peneliti. Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam penelitian kualitatif merupakan temuan yang baru, dalam pengertian lain lain temuan tersebut masih bersifat samar-samar atau kurang jelas. Disini peneliti berusaha memperjelas dengan menggunakan teori yang sudah teruji keberhasilannya, lalu peneliti menganalisis temuan baru tersebut sehingga menjadi jelas dengan menggunakan komponen dari analisis data yaitu Kondensasi data (*data condensation*), Penyajian Data (*data display*), Penarikan Kesimpulan



3.7. Teknik Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, teknik keabsahan data merupakan salah satu komponen yang sangat penting untuk memperoleh validasi atau kepercayaan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Keabsahan data membutuhkan teknik triangulasi dalam pengumpulan data dan dibutuhkan konsistensi data agar menjadi suatu data yang valid dan bisa dipertanggungjawabkan.

Penelitian kualitatif diperlukan untuk menguji validitas data untuk menentukan apakah temuan atau data yang dilaporkan oleh peneliti cocok dengan kejadian di dunia nyata. Menurut Sugiyono (2013:270), metode verifikasi reliabilitas data atau hasil penelitian memperluas pengamatan, meningkatkan keberlanjutan penelitian, triangulasi, diskusi dengan rekan sejawat, dan analisis kasus negatif dan dijalankan dengan uji keanggotaan.

Teknik keabsahan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi metode. Menurut Pujilaksono (2015: 144) triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara atau metode yang berbeda. Peneliti membandingkan hasil wawancara dengan observasi yang dilakukan oleh peneliti

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pemaparan diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Adapun kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan
 - a. Dalam upaya mensosialisasikan Peraturan Daerah Kota Medan 3 Tahun 2011 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan dan Perdesaan, dari hasil penelitian diketahui bahwa Badan Pendapatan Daerah Kota Medan menjalankan kinerjanya dengan cukup baik khususnya dalam mensosialisasikan Perda tersebut kepada seluruh masyarakat Wajib Pajak. Kegiatan sosialisai hanya dilakukan kepada Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT) dan Notaris se Kota Medan dan juga kepada beberapa aparatur Pemerintah Kelurahan dan Kelurahan pada objek-objek tertentu saja dan dalam ruang lingkup yang sangat terbatas. Kondisi ini tentunya mengakibatkan kurangnya tingkat pemahaman masyarakat akan pentingnya pajak Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan(PBB-P2) bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kota Medan. Masyarakat Wajib Pajak tidak mengerti dan tidak mengetahui proses atau bagaimana cara perhitungan dan pelaporan pajak PBB-P2 atas objek pajak yang mereka miliki. Kurangnya tingkat pemahaman masyarakat pada akhirnya mengakibatkan partisipasi dan kesadaran masyarakat dalam membayar

pajak Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan(PBB-P2) menjadi berkurang.

b. Berdasarkan hasil Analisis Validasi Subjek dan Objek Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan(PBB-P2) dalam upaya mengoptimalkan peran Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah yang telah dilakukan diketahui bahwa pelaksanaan peran peran Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan sudah berjalan dengan baik hal ini disebabkan oleh karena jumlah sumberdaya manusia yang bertugas melakukan kegiatan validasi dan verifikasi data untuk menentukan nilai Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan(PBB-P2) masih telah sesuai dengan order atau jumlah berkas yang diberikan, sehingga menyebabkan berkas yang dikerjakan selesai tepat pada waktunya.

c. Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan menjalankan kerjanya dengan cukup baik dalam melakukan kegiatan Penetapan Zona Nilai Tanah dan juga pemetaan ZNT serta pemutakhiran Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) di Kota Medan, agar supaya Pendapatan Daerah dan Pendapatan Asli Daerah yang bersumber dari pajak daerah belum optimal memberikan masukan pada Pendapatan Daerah Kota Medan.

2. Adapun penghambat Kinerja Birokrasi Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan

a. Faktor pendorong penerimaan Pajak bumi dan bangunan oleh Badan Pendapatan Daerah dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut, yakni

pertumbuhan ekonomi dan jumlah penduduk. Pertumbuhan ekonomi sendiri dimana menunjang sumber potensi pajak bumi dan bangunan dimana akan mempengaruhi daya beli masyarakat dan kemampuan untuk membayar pajak akan tanah dan bangunan yang nantinya dikenakan pajak sesuai dengan nilai jual objek pajak Kota Medan dan akan menunjang potensi penerimaan pajak bumi dan bangunan. Jumlah penduduk menjadi aktor utama dalam mempengaruhi penerimaan pajak bumi dan bangunan, dimana akan meningkatkan penyeter pajak atau wajib pajak baru di Kota Medan yang mana berpotensi bagi penerimaan pajak bumi dan bangunan.

- b. Faktor penghambat dalam penerimaan pajak bumi dan bangunan adalah kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dan lemahnya aparatur pajak. Kesadaran dan kepatuhan wajib pajak menjadi hal penting dalam penerimaan pajak bumi dan bangunan, karena dengan rendahnya kesadaran wajib pajak akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan, semakin tinggi kesadaran maka akan semakin tinggi pula penerimaan pajak yang diterima. Sumber daya manusia sangat penting dalam pengelolaan maupun pemungutan pajak bumi dan bangunan, dengan kurangnya atau lemahnya sumber daya manusia akan membuat penerimaan pajak bumi dan bangunan tidak optimal, karena sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam pergerakan pemungutan maupun pengelola pajak bumi dan bangunan dalam pendataan atau pun penyampaian surat pemberitahuan pajak terutang juga demikian mengalami kendala seperti tidak tersampaikan kepada wajib pajak atau yang tertera di SPPT tidak sesuai dengan dilapangan akan menjadi

kendala penmbayaran pajak oleh wajib pajak dan akan mempengaruhi penerimaan pajak bumi dan bangunan.

4.3. Saran

1. Perlu dilakukanya kegiatan sosialisasi Peraturan Daerah Kota Medan 3 Tahun 2011 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaanyang lebih intensif agar pemahaman dan partisipasi masyarakat wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya membayar pajak Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaan menjadi lebih meningkat.
2. Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan bersama Tim Percepatan PAD Kota Medan perlu segera melakukan penyesuaian dan penetapan Zona Nilai Tanah (ZNT) serta serta pemutakhiran Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) di Kota Medan agar penerimaan daerah Kota Medan yang bersumber dari pajak Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkotaandapat lebih optimal memberikan masukan Pendapatan Daerah Kota Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, D. (2018). Analisis Kinerja Birokrasi Publik pada Dinas Sosial Kota Dumai. *SOROT*, 13(1), 53-62.
- Agustina, R. (2019). Kinerja Petugas Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Di Desa Ciomas Kecamatan Panjalu Kabupaten Ciamis. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(4), 303-314.
- Algifari.2019. Mengukur Kualitas Layanan dengan Indeks Kepuasan Metode Importance-Performance Analysis (IPA), dan Model Kano. Yogyakarta: BPfe
- Baginda, A. S. T., Mandey, J., & Kolondam, H. (2016). Kinerja Pegawai Daam Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan di Desa Tombatu Dua Kecamatan Tombatu Utara Kabupaten Minahasa Tenggara. *JURNAL ADMINISTRASI PUBLIK*, 1(37).
- Duaji, N. 2013. Manajemen Pelayanan Publik (Wacana Konsep, Teori dan Problema Pelayanan Publik). Lampung: Universitas Lampung.
- Dwiyanto, A. 2012. Reformasi Birokrasi Publik Indonesia. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Dwiyanto, A. 2017. Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik. Gajah Mada University Press
- Fadli, M. F. (2022). *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan Di Kabupaten Solok Selatan Provinsi Sumatera Barat* (Doctoral dissertation, Institut Pemerintahan Dalam Negeri).
- Haryanto, A. T., & Mahendra, D. Evaluasi Kinerja Petugas Dan Efektifitas Pemungutan Pajak Bumi Bangunan Di Kabupaten Sragen.
- Istianto, B., dan Muhaimin. 2011. Demokratisasi Birokrasi. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Moenir, H.A.S. 2008. Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia, Bumi Aksara. Jakarta.
- Mulyadi, Deddy. 2016. Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik (Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik Berbasis Analisis Bukti Untuk Pelayanan Publik). Bandung: Alfabeta.
- Nogi, H. (2005). Manajemen Publik. Jakarta: Grasindo.
- Pasolong, H. (2008). Teori Administrasi Publik, Bandung: Alfabeta.
- Sinambela, L. P. (2017). Reformasi pelayanan publik. Bumi Akasara.

- Sismono, H. (2020). Kinerja Aparatur Desa Dalam Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan (Pbb) Di Desa Gantimulyo Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur. *PROMOSI: Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi*, 8(2).
- Sismono, H. (2020). Kinerja Aparatur Desa Dalam Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan (Pbb) Di Desa Gantimulyo Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur. *PROMOSI: Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi*, 8(2).
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kebijakan. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi R&D dan Penelitian Evaluasi Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto,. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Zaenal Mukarom, Muhibudin Wijaya Laksana. 2016. Membangun Kinerja Pelayanan Publik Menuju Clean and Good Governance. Bandung: Pustaka Setia
- Nasution, A. F. (2019). Implementasi Peraturan Walikota Binjai Nomor 47 Tahun 2017 Tentang Sistem dan Prosedur Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan dan Kaitannya dengan Intensifikasi Penerimaan PBB P2 di Kota Medan (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area)
- Kadir, A., Isnaini, I., & Angelia, N. (2020). The Establishment Policy Model of Sale Value of Land Tax Objects and Rural and Urban Sector Buildings (NJOP PBB P2) in Medan. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(3), 2421-2433
- Hs, H.R. Hartono, B. & Isnaini. (2022) Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 5 (1):750-759