

## Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

### *Implementation of Land and Building Tax Service Policy (PBB) at the Medan City Regional Tax and Retribution Management Agency*

Hastika Rahayu Hs, Budi Hartono & Isnaini

Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 13 Juni 2022; Direview: 20 Juni 2022; Disetujui: 02 Agustus 2022

\*Corresponding Email: [budihartono@staff.uma.ac.id](mailto:budihartono@staff.uma.ac.id)

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi kebijakan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dan untuk mengetahui serta menganalisa Faktor – faktor yang mempengaruhinya. Bentuk penelitian ini tergolong pada, 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. Informan pada penelitian ini sebanyak 11 orang. Teknik pengumpulan data diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisa data yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa 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 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.

**Kata kunci:** Implementasi; kebijakan; Pajak Bumi dan Bangunan

#### Abstract

*Policy implementation is a way for a policy to achieve its goals. Implementation is a general process of administrative action that can be investigated at a certain program level, this study aims to determine the implementation of the Land and Building Tax (PBB) service policy at the Medan City Regional Tax and Retribution Management Agency and to find out and analyze the factors that influence it. The form of this research belongs to descriptive research that uses qualitative data analysis, namely this research is investigated by observation or observation, interviews, and describes the state of the object of research based on the facts. There were 11 informants in this study. Data collection techniques were obtained from interviews, observations, and documentation. While the data analysis techniques are data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Based on the results of the study, it can be concluded that the implementation of the Land and Building Tax (PBB) service policy at the Regional Tax and Retribution Management Agency of Medan City has not gone well. This can be seen from the lack of good communication, resources and bureaucratic structure. Factors that influence not going well are lack of knowledge, perception, physical condition, gender and community living environment, lack of human resources in charge of Land and Building Tax (PBB) services, lack of a special budget allocated for equipment Land and Building Tax (PBB) services, obstacles often occur so that the Service Operational Standards (SOP) are sometimes not met.*

**Keywords:** Implementation; Policy; Land And Building Tax

**How to Cite:** 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



## PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 merupakan istilah untuk kelompok profesi bagi pegawai-pegawai yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan (Lora, & Mathon, 2021). Berbagai tugas tantangan yang dihadapi oleh aparatur sipil negara dalam mencapai tujuan tersebut semakin banyak dan penuh dengan tantangan, baik berasal dari luar maupun dalam negeri yang menuntut aparatur sipil negara untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (Hendrawan et al., 2018; Raja Guk-Guk et al., 2021).

Aparatur Sipil Negara memiliki peran penting yang diatur dalam Peraturan Perundang-undangan, yaitu melaksanakan kebijakan publik, pelayanan publik dan perekat serta pemersatu bangsa. Dalam mengimplementasikan peran tersebut, Aparatur Sipil Negara harus mampu berperan sebagai penyelenggara tugas umum pemerintahan dan pembangunan melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional. Begitu juga dalam menjalankan tugas harus mengedepankan etika moral serta kejujuran dan keikhlasan, tanggung jawab serta terus meningkatkan kemampuan dan kualitas diri (Hasibuan et al., 2021; Husni et al., 2022).

Dalam rangka mewujudkan Pegawai yang bersih, berwibawa dan bertanggung jawab serta memiliki integritas dalam menjalankan tugas di Lingkungan Pemerintah Kota Medan, diperlukan peningkatan disiplin dan mengamalkan pelayanan yang baik di Lingkungan Pemerintah Kota Medan. Implementasi dapat kita pahami menurut Daniel A. Mazmanian dan Paul Sabatier (1979) dalam Wahab (2008), mengatakan bahwa Implementasi adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan focus perhatian implementasi kebijaksanaannya kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan Negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian (Kadir, 2018; Haeba et al., 2021).

Implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif (Setiawan, 2004). Terakhir implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan (Usman, 2002). Selanjutnya menurut Edward III dalam Mulyadi (2015), "tanpa implementasi yang efektif maka keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Implementasi kebijakan adalah aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarahannya yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola input untuk menghasilkan output atau outcome bagi masyarakat".

Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan memiliki tugas dalam bidang pemungutan Pajak, Retribusi, dan Pendapatan Daerah lainnya. Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dipimpin oleh seorang Kepala Badan yaitu Kepala Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan merupakan unsur penunjang urusan Pemerintahan lingkup keuangan daerah yang berkaitan dengan pengelolaan pajak daerah dan retribusi yang dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan di bawah Walikota dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Pajak dan retribusi daerah merupakan salah satu sumber pembiayaan dalam memenuhi anggaran belanja daerah, sehingga perlu untuk selalu ditingkatkan. Pajak dan Retribusi perlu untuk ditingkatkan karena Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Medan belum sepenuhnya mampu secara mandiri membiayai anggaran belanjanya. (RENSTRA BPPRD Kota Medan, 2021).

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan memiliki 7 (tujuh) Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pajak dan Retribusi yang tersebar di seluruh Kecamatan se-Kota Medan



yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan langsung kepada masyarakat baik dalam pelaksanaan teknis maupun mendukung pelaksanaan tugas, menggali Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Retribusi sebagai dasar pembangunan Kota Medan.

Pada pengamatan awal penulis dapat dijelaskan bahwa Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah belum berjalan dengan baik, terlihat dari kinerja pegawai kantor yang belum maksimal dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Jumlah Perkembangan Target dan Realisasi Pajak Daerah untuk tahun 2018 – 2020 dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Perkembangan Target dan Realisasi Pajak Daerah Tahun 2018-2020**

TAHUN	TARGET	REALISASI	PERSENTASE
2018	1.403.770.116.276,00	1.298.342.664.660,00	92,48 %
2019	1.611.553.386.786,00	1.453.396.734.450,00	90,18 %
2020	1.824.309.343.250,00	1.175.721.775.059,00	64,44 %

Sumber Data :BPPRD Kota Medan

Jumlah Target Penerimaan Dan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Kota Medan Tahun 2018 – 2020 dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Target Penerimaan Dan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Kota Medan Tahun 2018-2020 (Rp miliar)**

N O	JENIS PAJAK DAERAH	TAHUN					
		2018		2019		2020	
		TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI
1.	PBB	454.040	382.408	515.749	448.918	444.600	415.999
2.	Pajak Hotel	117.000	119.664	140.700	121.142	70.247	56.205
3.	Pajak Restoran	170.000	172.788	204.000	209.883	180.000	138.477
4.	Pajak Hiburan	43.000	43.079	45.300	43.768	32.530	14.648
5.	Pajak Reklame	-	8.007	-	-	-	-
6.	Pajak Penerangan Jalan	244.755	278.135	288.824	294.962	300.000	280.282
7	BPHTB	339.974	275.741	370.085	302.724	280.000	246.199
8	Parkir	22.000	22.209	30.000	26.567	17.184	14.119
9	Air Bawah Tanah	13.000	11.187	16.850	10.345	9.300	9.788
	Jumlah	1.408.770	1.316.505	1.611.553	1.463.915	1.339.862	1.183.705

Sumber Data : BPPRD Kota Medan

Dari tabel diatas terlihat bahwa realisasi pencapaian Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan selama 3 (tiga) tahun terakhir selalu lebih rendah dari target Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan, yaitu Tahun 2018 terlihat realisasi sebesar 1.316.505 M dari target 1.408.770 M, tahun 2019 terealisasi sebesar 1.463.915 M dan target 1.611.553 M dan tahun 2020 realisasi sebesar 1.183.705 M dan target sebesar 1.339.862 M.

**Tabel 3. Target Penerimaan Dan Realisasi Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Kota Medan Tahun 2018-2020 (Rp miliar)**

Tahun 2018		Tahun 2019		Tahun 2020	
TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI
454.040	382.408	515.749	448.918	444.600	415.999

Sumber Data: BPPRD Kota Medan

Dari Table 3. terlihat bahwa realisasi pencapaian Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Tahun 2018 sebesar 382.408 M dari target 454.040 M, tahun 2019 terealisasi sebesar 448.918 M dan target 515.749 M dan tahun 2020 realisasi sebesar 415.999 M dan target sebesar 444.600 M.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa ada kecenderungan lemahnya Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi



Daerah dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai peran Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, maka tujuan dari penelitian ini adalah Untuk Mengetahui dan Menganalisis Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi

## METODE PENELITIAN

Penelitian tentang Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan menggunakan format deskriptif kualitatif. Penelitian dengan format deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan, berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu kepermukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu (Bungin, 2007).

Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk menganalisis Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. Peneliti tertarik melakukan penelitian ini karena Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dianggap kurang baik, terlihat dari laporan tahun 2018, 2019, dan 2020 menunjukkan bahwa besarnya PBB menurut realisasi lebih kecil dari targetnya.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2018), metode penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan Informan dalam penelitian ini terdiri dari: 1) Informan kunci: Kepala Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan: Informan utama: Sekretaris Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. Informan Tambahan: Kepala Bidang Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan, Pajak Bumi dan Bangunan, Kepala Subbidang Teknis Bea Perolehan hak atas Tanah dan Bangunan dan Pajak Bumi dan Bangunan, Kepala Subbidang Keberatan dan Sengketa, Kepala Subbidang Pembukuan dan Pelaporan, Wajib Pajak Pribadi serta Wajib Pajak Badan.

Sumber dan Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini disesuaikan dengan fokus dan tujuan penelitian. Data penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh langsung oleh peneliti dari subjek penelitian melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Selanjutnya, data sekunder diperoleh dari sumber-sumber tertentu seperti laporan penelitian, jurnal dan lain-lain. Menurut Bungin (2007) metode pengumpulan data kualitatif yang paling independent terhadap semua metode pengumpulan data dan Teknik analisis data adalah:

1. Observasi yaitu studi atau pengamatan tentang suatu permasalahan yang dilakukan secara langsung dan sistematis oleh peneliti.
2. Wawancara (Interview) yaitu cara yang dilakukan peneliti kepada Kepala Bidang Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan, Pajak Bumi dan Bangunan, Kepala Subbidang Teknis Bea Perolehan hak atas Tanah dan Bangunan dan Pajak Bumi dan Bangunan, Kepala Subbidang Keberatan dan Sengketa, Kepala Subbidang Pembukuan dan Pelaporan, Wajib Pajak Pribadi serta Wajib Pajak Badan.
3. Dokumentasi berupa foto saat wawancara dengan pihak terkait dalam memberikan informasi dalam penelitian.

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan teknik pengumpulan secara triangulasi (gabungan observasi, wawancara dan dokumentasi) dan dilakukan terus menerus sampai datanya jenuh. Data kualitatif yang diperoleh tersebut dianalisis



dengan menggunakan model analisis Miles dan Huberman. Miles dan Huberman (dalam Ahmad, 2015) mengemukakan bahwa aktivitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh.

Data yang didapat dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dicatat pada catatan lapangan yang terdiri atas 2 bagian yaitu bagian deskriptif dan bagian reflektif. Selanjutnya setelah data terkumpul dibuat reduksi data, untuk menentukan data yang relevan dan mempunyai makna, memfokuskan data yang mengarah pada pemecahan masalah, penemuan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penyajian data bisa berbentuk tulisan, gambar, table dan grafik. Tujuan penyajian data untuk menggabungkan informasi sehingga bisa memberikan gambaran terhadap keadaan yang terjadi. Penarikan kesimpulan dilakukan selama berlangsungnya penelitian, seperti halnya proses reduksi data, sesudah data telah terkumpul memadai maka akan dapat diperoleh kesimpulan sementara, dan sesudah data benar-benar lengkap maka dapat di peroleh kesimpulan akhir.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan

Hasil penelitian ini merupakan suatu data dan fakta yang peneliti dapatkan langsung dari lapangan tentang Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan(PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan serta disesuaikan dengan teori yang peneliti gunakan sebagai teori analisisnya yaitu menggunakan teori implementasi menurut Edward III. Berdasarkan teori Edward III ada 4 indikator dalam implementasi kebijakan yang meliputi; komunikasi, disposisi, sumber daya dan struktur birokrasi.

**Komunikasi.** Komunikasi dimaksudkan untuk melihat sejauh mana pihak-pihak yang terlibat atau yang bertanggungjawab dalam mengimplementasikan kebijakan memahami atau mengetahui apa yang akan atau yang perlu dikerjakan. Komunikasi pada Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan meliputi Transmisi, Kejelasan, dan Konsistensi berikut hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti :

**Transmisi.** Transmisi Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan belum berjalan baik, namun Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan telah melaksanakan kegiatan Operasi Sisir untuk menghimbau dan mensosialisasikan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di 21 Kecamatan yang terdiri dari 151 Kelurahan yang terbagi dalam 2000 lingkungan di Kota Medan.

**Kejelasan.** Kejelasan Komunikasi dalam penyampaian Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan kurang baik. Adanya Media Sosial Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, Spanduk, Billbord, stiker dan jadwal operasi sisir maupun sosialisasi yang telah dilakukan, namun masih banyak masyarakat yang belum mengetahui tentang Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah.

**Konsistensi.** Konsistensi Komunikasi dalam Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan tidak berjalan dengan baik karena kurangnya sosialisasi yang dilakukan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil dari observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti dapat disimpulkan bahwa komunikasi pada Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan berjalan dengan kurang baik, karena banyak publik yang belum mengetahui pentingnya pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

**Sumber Daya.** Sumber daya dalam Implementasi Kebijakan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan terdiri dari Staff Pelaksana, Informasi, Kewenangan dan fasilitas. Berikut ini adalah hasil dari observasi dan wawancara yang peneliti lakukan.

**Staf/Pelaksana.** Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan terdiri dari 171 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 540 orang Pegawai Harian Lepas (PHL). Petugas yang terjun



langsung ke 21 Kecamatan 151 Kelurahan adalah serta 2000 Lingkungan adalah sebanyak 75 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 371 orang Pegawai Harian Lepas (PHL) dengan jumlah Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) sebanyak 515.414 di Kota Medan akan tetapi jumlah petugas sangat sedikit. Kewenangan

Penentuan kewenangan dalam Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dilakukan oleh kepala Badan yang melibatkan seluruh Pegawai Negeri Sipil dan Tenaga Harian Lepas Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Fasilitas. Dalam Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan terdapat kekurangan berupa aplikasi untuk Sistem Informasi PBB yang dapat diakses melalui gadget. Aplikasi ini dimaksudkan agar wajib pajak mudah untuk mengakses jumlah Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang dimilikinya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa sumber daya pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan kurang baik. Terutama staf pelaksana, informasi, dan fasilitas dalam pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Khususnya petugas yang kompeten dalam sosialisasi kepada wajib pajak dan kurangnya fasilitas aplikasi sistem informasi PBB serta akun media sosial perihal PBB Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Disposisi. Disposisi pada Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan meliputi efek disposisi, staffing birokrasi dan Insentif.

Staffing Birokrasi. Staffing birokrasi dalam hal ini penempatan ASN dilakukan oleh Walikota Medan. Sedangkan penempatan untuk pegawai harian lepas dilakukan oleh Kepala Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yang berkoordinasi dengan pejabat eselon III maupun eselon IV di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Insentif. Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan sesuai dengan Peraturan Walikota (PERWALI) Kota Medan Nomor 36 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pemberian dan Pemanfaatan Insentif Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, bahwa pemberian insentif dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, untuk meningkatkan semangat kerja bagi pejabat atau pegawai ASN dan Non Pegawai ASN Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, untuk meningkatkan Pendapatan Daerah, dan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa disposisi pada implementasi kebijakan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan telah berjalan dengan baik. Dari segi efek disposisi, staffing birokrasi telah disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sumber daya manusia yang ada, insentif diberikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Struktur Birokrasi. Struktur birokrasi pada Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan meliputi Prosedur Operasional dan Fragmentasi.

Prosedur Operasional. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan Prosedur Operasional dalam pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa sumber daya pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan kurang baik dikarenakan kurangnya sumberdaya yang tersedia

Fragmentasi. Fragmentasi pada Implementasi Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan pelaksanaan tugas yang diberikan telah disesuaikan dengan bidang – bidang yang ada di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan terdapat 4 bidang dan 12 seksi. Untuk Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dilaksanakan oleh Bidang Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan dan Pajak Bumi dan Bangunan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan dapat disimpulkan

bahwa struktur Birokrasi dalam Implementasi Kebijakan pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan belum terlaksana dengan baik.

### **Faktor - faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan**

**Komunikasi.** Faktor-faktor komunikasi yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan meliputi Transmisi, Kejelasan, dan Konsistensi.

**Transmisi.** Pengetahuan, perkembangan, persepsi, dan lingkungan adalah faktor – faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan karena masih banyak publik yang tidak mengetahui pentingnya Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan(PBB).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa sumber daya pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan kurang baik dikarenakan kurangnya sumberdaya yang tersedia.

**Kejelasan.** Faktor – faktor yang mempengaruhi kejelasan komunikasi pada implementasi kebijakan pelayanan Kartu Identitas Anak di Kecamatan Kotapinang pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yaitu bagaimana para pelaksana baik itu ASN dan tenaga honorer menyampaikan kejelasan informasi yang dipengaruhi oleh umpan balik maupun pengetahuan masyarakat karena berdasarkan data di semester I tahun 2021 masyarakat masih banyak yang belum mengurus Kartu Identitas Anak (Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan(PBB)). Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa sumber daya pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan kurang baik dikarenakan kurangnya sumberdaya yang tersedia.

**Konsistensi.** Faktor pengetahuan, perkembangan, persepsi dan jenis kelamin menjadai faktor yang mempengaruhi konsistensi komunikasi dalam implementasi kebijakan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Berdasarkan hasil wawancara dan Observasi yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa faktor pengetahuan, persepsi, kondisi fisik, jenis kelamin serta lingkungan menjadi faktor penting dalam komunikasi implementasi kebijakan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan.

**Sumber Daya.** Faktor – faktor sumber daya yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan meliputi staf pelaksana, informasi, kewenangan dan fasilitas. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa sumber daya pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan kurang baik dikarenakan kurangnya sumberdaya yang tersedia.

**Informasi.** Faktor – faktor yang mempengaruhi Informasi pada Implementasi Kebijakan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dipengaruhi oleh APBD Medan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa sumber daya pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan kurang baik dikarenakan kurangnya sumberdaya yang tersedia

**Sumber Daya Kewenangan.** Sumber daya kewenangan dalam Implementasi kebijakan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, pengetahuan, disiplin kerja, dan tanggung jawab. Kepala Badan sebagai pimpinan memiliki kewenangan untuk memberikan perintah sesuai dengan tupoksi yang ditentukan.

**Fasilitas.** Faktor – faktor yang mempengaruhi sumber daya peralatan pada implementasi kebijakan pelayanan Kartu Identitas Anak di Kecamatan Kotapinang pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dipengaruhi oleh faktor anggaran, pengetahuan, tanggung jawab, dan kewenangan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara maka dapat disimpulkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi sumber daya pada implementasi kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan adalah



kepemimpinan, pendidikan, pengetahuan dan disiplin kerja dan anggaran. Semakin disiplin pegawai baik ASN maupun pegawai harian lepas maka pelayanan kepada publik yaitu masyarakat semakin bagus. Rendahnya anggaran yang dialokasikan dalam Kebijakan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) khususnya untuk peralatan Media dan Pembuatan Sistem Informasi PBB.

**Disposisi.** Faktor – faktor Disposisi yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan meliputi staffing efek disposisi, birokrasi birokrasi, dan Insentif. **Insentif.** Insentif yang diberikan pada para pelaksana dalam proses Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan dipengaruhi oleh faktor disiplin kerja, kepemimpinan, pengetahuan, dan pengalaman kerja. anggaran untuk pemberian insentif pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan sesuai dengan Peraturan Walikota (PERWALI) Kota Medan Nomor 36 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pemberian dan Pemanfaatan Insentif Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, bahwa pemberian insentif dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, untuk meningkatkan semangat kerja bagi pejabat atau pegawai ASN dan Non Pegawai ASN Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, untuk meningkatkan Pendapatan Daerah, dan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi maka faktor – faktor yang mempengaruhi disposisi pada implementasi kebijakan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) adalah disiplin kerja, kepemimpinan, pengalaman kerja, serta pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan baik itu ASN maupun pegawai Harian Lepas. Adanya Staffing Birokrasi yang dilakukan oleh kepala Badan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Insentif diberikan sesuai dengan Peraturan Walikota (PERWALI) Kota Medan Nomor 36 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pemberian dan Pemanfaatan Insentif Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, bahwa pemberian insentif dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, untuk meningkatkan semangat kerja bagi pejabat atau pegawai ASN dan Non Pegawai ASN Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah, untuk meningkatkan Pendapatan Daerah, dan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

**Struktur Birokrasi.** Faktor – faktor Struktur birokrasi yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan meliputi Standart Operasional Pelayanan (SOP), dan Fragmentasi. **Prosedur Operasional.** Faktor – faktor yang mempengaruhi Prosedur operasional yang dijalankan pada Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan yaitu kinerja, kepemimpinan, kecepatan kerja, pengetahuan, dan disiplin kerja. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dapat disimpulkan bahwa sumber daya pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan kurang baik dikarenakan kurangnya sumber daya yang tersedia.

**Fragmentasi.** Faktor – faktor yang mempengaruhi Fragmentasi atau pembagian tugas para pelaksana pada Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan adalah disiplin kerja, keceptan kerja, kinerja, dan pengetahuan. Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi struktur birokrasi pada prosedur operasional dan fragmentasi adalah pendidikan, kinerja, didiplin kerja dan kecepatan kerja yang dimiliki unsur pelaksana. Dengan adanya prosedur operasional yang jelas serta fragmentasi yang telah ditentukan maka implementasi kebijakan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan akan berjalan dengan baik, walaupun terkadang terdapat gangguan mempengaruhi prosedur operasional.

## SIMPULAN

Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan adalah Komunikasi Implementasi Kebijakan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan bahwa



Komunikasi berjalan dengan kurang baik, karena banyak publik yang belum mengetahui Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan. Sumber daya kurang baik. Seperti sumber daya manusia yang kurang kompeten dalam melaksanakan sosialisasi kepada warga. Disposisi, telah berjalan dengan baik. Dari segi efek birokrasi dan staffing birokrasi telah disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sumber daya manusia yang ada. Insentif diberikan kepada ASN dan Pegawai harian lepas berdasarkan Peraturan Walikota (PERWALI) Kota Medan Nomor 36 Tahun 2018 tentang Tata Cara Pemberian dan Pemanfaatan Insentif Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Struktur Birokrasi belum terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari sedikitnya jumlah ASN yang ditugaskan dalam sosialisasi pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) secara langsung kepada warga.

Faktor – faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. Faktor – faktor yang menjadikan komunikasi berjalan kurang baik pada implementasi kebijakan pelayanan Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan adalah kurangnya pengetahuan, persepsi, kondisi fisik, jenis kelamin serta lingkungan tempat tinggal masyarakat. Faktor – faktor yang menjadikan sumber daya kurang baik pada implementasi kebijakan pelayanan Implementasi Kebijakan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan adalah kurangnya sumber daya manusia yang bertugas pada pelayanan sosialisasi, kurangnya anggaran yang khusus di alokasikan untuk pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) sehingga fasilitas untuk pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) kurang maksimal, serta kurangnya wewenang dalam memutuskan anggaran pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) menjadi faktor yang menyebabkan kurang baiknya sumber daya pada pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Disposisi pada implementasi kebijakan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan telah berjalan cukup baik karena staffing birokrasi telah sesuai dengan Analisis Jabatan. Walaupun insentif khusus yang dialokasikan untuk pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) tidak ada namun ada insentif yang diperoleh oleh setiap ASN dan pegawai harian lepas yang diberikan setiap triwulan sesuai dengan Peraturan Walikota (PERWALI) Kota Medan Nomor 36 Tahun 2018. Struktur Birokrasi kurang berjalan dengan baik pada implementasi kebijakan pelayanan kebijakan pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan disebabkan oleh masih kurangnya pembagian tugas pada pelaksana dan prosedur operasional tidak terpenuhi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, J., (2015). Metode Penelitian Administrasi Publik Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Gava Media
- Bungin, B. (2007). Penelitian Kualitatif. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Adhitya Andrebina Agung.
- Haeba, Achmad Anthony, Akmal Umar, Mansur Asis, Nina Lisanty, Saidna Zulfikar Bin Tahir, Agung Suharyanto, and Heni Cahyani. "The Influence of the Level of Public Awareness and Public Understanding of the Rules on the Achievement of Locally Generated Revenue (PAD) Targets through the Property Tax (PBB) Collection Process." *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2021, pp. 3756–3763.
- Hasibuan, R., Badaruddin, B., & Amin, M. (2021). Implementasi Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan Pada Kecamatan Medan Tembung Kota Medan. *PERSPEKTIF*, 10(2), 578-598. doi:<https://doi.org/10.31289/perspektif.v10i2.4854>
- Hendrawan, A.I. Kusmanto, H. & Warjio. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Publik di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. *Jurnal Administrasi Publik : Public Administration Journal*. 8 (1): 65-84.
- Husni, A., Isnaini, I., & Adam, A. (2022). Implementasi Peraturan Bupati Gayo Lues Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pajak Bumi Dan Bangunan Perkotaan Dan Pedesaan. *PERSPEKTIF*, 11(2), 786-796. doi:<https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.6297>
- Kadir, A. (2018). Analisis Penetapan Nilai Jual Obyek Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Perkebunan sebagai Upaya Peningkatan Sumber Pendapatan Daerah. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 1 (1): 9-15.

- Lora, V., & Mathon, B. (2021). Penelitian Formal Bukti Pemenuhan Kewajiban Penyetoran Pajak Penghasilan Final Pengalihan Hak atas Tanah dan/atau Bangunan. *JURNAL MERCATORIA*, 14(1), 29-37. doi:<https://doi.org/10.31289/mercatoria.v14i1.4242>
- Mulyadi, D. (2016). *Studi Kebijakan Public Dan Pelayanan Publik*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Raja Guk-Guk, D., Isnaini, I., & Ramadhan, M. (2021). Efektifitas Validasi Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan terhadap Ketidaksesuaian Nilai Objek Pajak dalam Akta Jual Beli dengan Harga Sebenarnya. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(2), 875-885. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i2.763>
- Setiawan, G. (2004). *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Evaluasi*. Bandung: CV. Alfabeta
- Usman & Nurdin. (2002). *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wahab, S.A., (2008). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara

KBBI Daring. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). [Online] Available at:

<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/wewenang> diakses pada tanggal 20 September 2021.

Peraturan Perundang-undangan

Undang-undang tentang Pelayanan Publik, UU No 25 Tahun 2009

Undang-undang tentang Aparatur Sipil Negara, UU No 5 Tahun 2014

Peraturan Pemerintah tentang Pelayanan Publik No 96 tahun 2012

Peraturan Daerah Kota Medan tentang Pajak Parkir Nomor 10 Tahun 2011

Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 1 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pajak Parkir

Peraturan Walikota (PERWALI) Kota Medan Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Pajak dan Retribusi Pada Badan Pengelola dan Retribusi Daerah Kota Medan

