

ARTIKEL

Implementasi Kebijakan PBB Perdesaan dan Perkotaan di Provinsi DKI Jakarta

Implementation of Land and Building Tax-Rural and Urban in DKI Jakarta Province

OPEN ACCESS

Citation: Agil Pamungkas, Y., & Satispi, E. (2022). Implementasi Kebijakan PBB Perdesaan dan Perkotaan di Provinsi DKI Jakarta. *Matra Pembaruan*. 6(1), 57-67

Received: , May 16, 2022

Accepted: , May 19, 2022

Published: May 31, 2022

© The Author(s)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Kata Kunci: Implementasi, Kebijakan, PBB-P2

Keywords: *Implementation; Land and building tax, Policy.*

Yusuf Agil Pamungkas ^{1*}, Evi Satispi ²

¹ Badan Pemeriksa Keuangan

² Universitas Muhammadiyah Jakarta

✉ yusuf.pamungkas@bpk.go.id

Abstrak: Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah mengamanatkan adanya penyerahan kebijakan Pajak Bumi Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) kepada Pemerintah Daerah. Dalam prakteknya, terdapat basis data objek pajak yang bermasalah, diantaranya penetapan ganda atas satu objek pajak. Tujuan dari pelaksanaan penelitian adalah menganalisis implementasi kebijakan PBB-P2 di Provinsi DKI Jakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dokumentasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan PBB-P2 di Provinsi DKI Jakarta sejalan dengan Teori Edwards III dimana dipengaruhi oleh faktor komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Hal ini terlihat dari kejelasan dan konsistensi pimpinan dalam mentransmisikan tujuan dan sasaran kebijakan kepada para pelaksana. Sumber daya manusia dan keuangan yang dialokasikan untuk mendukung kebijakan PBB-P2 masih terbatas, sehingga menghambat proses validasi basis data pajak. Pelaksana memiliki integritas, komitmen dan rasa tanggung jawab yang baik untuk menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan. Struktur birokrasi telah menggambarkan dengan jelas adanya pemisahan tugas dan fungsi antar pelaksana.

Abstract: *Regulation Number 28 of 2009 on the Regional Taxes and Levies mandated delegation of Land and building tax-rural and urban (PBB-P2) policy to the Regional Government. However, tax database has a problem, including double determination of one tax object. This study aims to analyze the implementation of PBB-P2 policy in DKI Jakarta Province. This study used descriptive qualitative method. Data collection techniques using documentation, interviews, and observation. According to Edwards III's theory, the results showed that implementation of PBB-P2 policy in DKI Jakarta Province is influenced by four aspects: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The leaders have a clarity and consistency for transmitting policy goals to the implementers. Human and financial resources allocated to support PBB-P2 policy are limited, thus hampering tax database validation process. The implementer has integrity, commitment, and responsibility to carry out the policies. The bureaucratic structure clearly illustrates the separation of duties and functions between implementers.*

I. Pendahuluan

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 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.

Pelaksanaan kebijakan pengelolaan Pajak Bumi Bangunan Perdesaan dan Perkotaan di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dimulai pada Tahun 2013. Kebijakan tersebut diimplementasikan berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009. Pelimpahan kewenangan kebijakan PBB-P2 kepada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) berupa Piutang PBB-P2. Pengakuan piutang PBB-P2 hasil pelimpahan kewenangan tersebut didasarkan pada dokumen Berita Acara Serah Terima antara Kepala UPPPD sesuai dengan wilayah masing-masing dengan pihak KPP Pratama di lingkungan Kantor Wilayah DJP. Besaran saldo piutang dari pelimpahan DJP sebesar Rp3.844.081.911.085. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta masih melaksanakan validasi atas saldo pelimpahan dari Direktorat Jenderal Pajak. (Pemprow DKI Jakarta, 2014, p. 250).

Validasi basis data PBB-P2 berfungsi untuk memastikan bahwa pajak yang ditagihkan kepada masyarakat berasal dari data yang valid, objek pajak dapat ditelusur keberadaannya dan data wajib pajak yang membayar sebelum pelimpahan kewenangan sudah terekam dengan baik. Berdasarkan LHP BPK atas sistem pengendalian intern Tahun 2019, diantaranya memuat informasi bahwa terdapat satu objek pajak yang memiliki dua penetapan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) PBB P2 sehingga terdapat duplikasi SPPT PBB P2 untuk objek pajak yang sama (BPK, 2020).

Menurut (Langi *et al.*, 2018), terdapat hambatan dalam pemungutan PBB-P2 yaitu adanya SPPT ganda, objek pajak tidak diketahui meskipun terdapat SPPT serta kesalahan nama SPPT. Selanjutnya (Nasution & Mardiana, 2020) menyatakan masih terdapat beberapa data wajib pajak yang diterbitkan oleh KPP belum valid karena objek pajak tidak *update* yang disebabkan karena tidak terdapat laporan dari wajib pajak bahwa objek pajak tersebut telah dipindah tangankan kepada pihak lain, luasan objek pajak tidak sama dengan luas yang seharusnya, serta wajib pajak sudah pindah alamat. Sejalan dengan hal tersebut, berdasarkan laporan keuangan pemerintah provinsi DKI Jakarta menyatakan penerimaan PBB P2 belum optimal diantaranya karena terdapat basis data objek pajak yang bermasalah (tanah dalam sengketa, penetapan ganda serta objek dan subjek pajak tidak dapat ditemukan sesuai dengan data yang tercantum dalam *database* sehingga SPPT tidak dapat disampaikan) dan terdapat penurunan ketetapan dan penyampaian SPPT PBB (Pemprow DKI Jakarta, 2018a, p. BabV 32) .

Penelitian terdahulu yang membahas mengenai pajak daerah telah dilaksanakan

diantaranya oleh (Anggraeny *et al.*, 2022) menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan wajib pajak Tahun 2020 sebesar 5% disebabkan karena sosialisasi tidak merata diantaranya karena keterbatasan sumber daya manusia. Penelitian lainnya (Zuraida, 2020) menyatakan kualitas pelayanan berpengaruh terhadap penerimaan PBB-P2 di Kecamatan Gelumbang Kabupaten Muara Enim. Selanjutnya oleh (Suharyadi *et al.*, 2019) dimana pajak kendaraan bermotor berpengaruh signifikan kepada pendapatan pajak daerah. Penelitian (Silalahi, 2020) yang menunjukkan bahwa atas tanah dan/atau bangunan yang berasal dari warisan (dalam garis keturunan sedarah) seharusnya tidak dikenai pajak (Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan). Kemudian oleh (Nooraini *et al.*, 2022) Piutang PBB-P2 di Kabupaten Katingan meningkat diantaranya karena kurangnya pengkinian data subjek dan objek pajak dan kurangnya kompetensi aparatur pengelola pajak. Dari lima penelitian tersebut memberikan gambaran mengenai pengelolaan pajak di pemerintah daerah. Dalam penelitian ini yang membedakan adalah substansi masalah dan lokus penelitian di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang akan dianalisis berdasarkan teori G Edwards III. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menggambarkan analisis implementasi kebijakan PBB-P2 di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

II. Metode

Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan desain penelitian deskriptif karena akan menjelaskan proses implementasi kebijakan PBB-P2. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif karena dapat mengetahui pola hubungan yang jelas melalui pemahaman proses kebijakan yang kompleks (Sugiyono, 2021, p. 444). Dengan desain dan metode tersebut, diharapkan mampu mendeskripsikan secara mendalam mengenai implementasi kebijakan PBB Perdesaan dan Perkotaan di Provinsi DKI Jakarta karena dilaksanakan interaksi antara peneliti dan informan yang disesuaikan dengan kondisi dan fenomena yang terjadi. Lokasi penelitian dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah dan UPPPD di Provinsi DKI Jakarta.

Teknik pemilihan informan dilakukan dengan pendekatan *purposive sampling*, teknik pengambilan sample didasarkan atas tujuan tertentu (orang yang dipilih betul-betul memiliki kriteria sebagai sampel). Informan dalam penelitian ini merupakan pelaksana kebijakan PBB Perdesaan dan Perkotaan di Badan Pendapatan Daerah serta UPPPD di lingkungan Provinsi DKI Jakarta yaitu sebanyak 15 pelaksana. Pelaksana tersebut merupakan personil yang memahami implementasi kebijakan sehingga dapat memberikan informasi yang cukup dan kompeten untuk mendukung keberhasilan penelitian.

Informan yang dipilih berasal dari pelaksana di Bidang penilaian dan pemeriksaan Suku Badan serta subbagian tata usaha, penagihan dan pendataan pada Unit pelayanan pemungutan pajak daerah. Oleh karena itu, informan penelitian ini terdiri dari Kepala Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah di wilayah Provinsi DKI Jakarta sebanyak delapan orang, Kepala Sub direktorat Penilaian dan Pemeriksaan suku badan Jakarta Pusat sebanyak satu orang, Kepala Subbagian TU UPPPD sebanyak tiga orang, Kepala Satuan pelaksana Penagihan UPPPD sebanyak satu orang, Kepala Satuan pelaksana Pendataan UPPPD sebanyak satu orang dan *Operator Console* sebanyak satu orang.

Menurut Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2021, pp. 516–519) analisis data kualitatif terdiri dari tiga rangkaian aktivitas, yaitu: 1) Reduksi data, 2) *Display* data, dan 3) Penarikan kesimpulan/Verifikasi. Berdasarkan (Sugiyono, 2021, p. 566) terdapat beberapa teknik untuk menguji keabsahan data dalam penelitian kualitatif, diantaranya adalah dengan melakukan pengujian kredibilitas data melalui triangulasi.

Untuk memahami mengenai implementasi kebijakan, terdapat empat isu utama yang dikemukakan oleh G Edwards III yang saling berhubungan satu sama lain di Badan Pendapatan Daerah serta UPPPD di lingkungan Provinsi DKI Jakarta yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi sikap dan struktur birokrasi (Nugroho, 2017, pp. 747–748). Komunikasi berkaitan dengan apakah sebuah kebijakan dikomunikasikan dengan jelas dan konsisten kepada organisasi dan/atau publik serta bagaimana respon dari para pihak yang terlibat dalam proses komunikasi tersebut. Sumber daya merupakan salah

satu faktor agar proses implementasi kebijakan dapat berjalan efektif. Sumber daya diantaranya dalam bentuk sumber daya manusia, yakni kecukupan jumlah pelaksana pendukung kebijakan dan sumber daya keuangan untuk melaksanakan program dan kebijakan. Disposisi meliputi kesediaan dari para pelaksana untuk merespon program dan kebijakan. Lebih lanjut (Nugroho, 2017, p. 747) menyatakan bahwa kecakapan sumber daya manusia saja tidaklah mencukupi, tanpa adanya kesediaan dari para implementor untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Aspek struktur birokrasi berkenaan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan publik.

III. Hasil dan Pembahasan

III.1. Gambaran Umum Penelitian

Badan Pendapatan Daerah sebagai pelaksana kebijakan otonomi daerah dibidang keuangan memiliki peranan untuk menyelenggarakan fungsi pembangunan dan pemerintahan. Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 154 Tahun 2019 mengamanatkan dimana Bapenda memiliki satu Sekretariat yang didukung dengan lima bidang, unit pelaksana teknis, unit pelayanan pemungutan pajak kendaraan bermotor, unit pelayanan pemungutan pajak daerah dan lima suku badan yang tersebar dalam wilayah kota administrasi.

Terdapat beberapa permasalahan di BPRD yang timbul dalam proses pengelolaan pendapatan daerah, diantaranya adalah harapan peningkatan pelayanan prima, keterbatasan sdm, tuntutan peningkatan teknologi informasi dan tuntutan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sebagai bentuk upaya untuk mengatasi persoalan tersebut, dibentuk 43 Unit Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah di wilayah Kecamatan, 5 Unit Pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor serta Unit Pelayanan Penyuluhan dan Layanan Informasi (Pemprov DKI Jakarta, 2018b, pp. 1-2).

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta merupakan salah satu daerah yang melaksanakan pengelolaan PBB-P2 setelah dilimpahkan dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama. Sebagai wujud implementasi dari kebijakan tersebut, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta telah menerbitkan diantaranya Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2011 serta menyiapkan sumber daya dan sarana prasarana sesuai dengan ketentuan. Pelimpahan kewenangan PBB-P2 memiliki tujuan diantaranya untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dan meningkatkan kemampuan daerah melalui kebijakan desentralisasi fiskal sehingga dapat mendukung pelaksanaan otonomi daerah yang transparan dan akuntabel.

Implementasi kebijakan PBB-P2 di Bapenda DKI Jakarta dianalisis menggunakan teori G Edwards III, dimana kebijakan yang dapat diimplementasikan secara baik dan memadai dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Keempat faktor tersebut akan dianalisis sebagai berikut.

1. Komunikasi

Implementasi kebijakan yang efektif menurut Edwards III adalah pelaksana yang menjalankan kebijakan harus memahami apa yang harus dilakukan. Pelaksana dalam menjalankan sebuah kebijakan harus menerima informasi dengan jelas, konsisten dan melalui saluran penyampaian yang tepat. Komunikasi merupakan salah satu cara yang ditempuh oleh Bapenda untuk memberikan informasi kepada para pelaksana agar memiliki pemahaman yang sama dalam mengimplementasikan kebijakan PBB-P2. Konsistensi Kepala Bapenda dan Walikota/Bupati di Provinsi DKI Jakarta terlihat dari pemberian informasi dan arahan melalui rapat koordinasi yang dilaksanakan untuk senantiasa meningkatkan potensi penerimaan PBB-P2. Konsistensi informasi ini mampu diterima dan dijalankan sampai dengan pelaksana ditingkat bawah. Atas kendala-kendala yang dihadapi oleh pelaksana di UPPPD, diberikan arahan dan solusi oleh pimpinan untuk mengatasinya agar sampai dengan jatuh tempo PBB-P2 tidak ditemukan lagi wajib pajak yang belum menyelesaikan kewajiban perpajakannya sehingga target pajak yang telah ditentukan sebelumnya dapat tercapai.

Dalam menjalankan fungsinya, Bapenda melaksanakan rapat koordinasi secara rutin dengan Walikota, maupun dengan pengelola di UPPPD, Kecamatan dan kelurahan. Rapat koordinasi berfungsi sebagai sarana penyampaian jika terdapat kebijakan baru yang harus diketahui dan dilaksanakan oleh pegawai serta sebagai sarana untuk memantau kinerja penerimaan PBB-P2 di masing-masing wilayah. Rapat tersebut dilaksanakan setiap dua minggu.

Komunikasi juga dilaksanakan secara intensif melalui sarana telekomunikasi baik dalam bentuk email, group *whatssapp* maupun *video converence*. Metode komunikasi seperti ini dinilai efektif untuk melaksanakan koordinasi. Informasi yang disampaikan melalui mekanisme tersebut sudah jelas dan dapat dipahami, dimana harus meningkatkan upaya penagihan agar target pajak tercapai. Kondisi tersebut sejalan dengan Teori komunikasi Harold Lasswell dalam (Suherman, 2020, p. 7) yang menyatakan bahwa pertanyaan yang perlu dijawab agar mampu menjelaskan proses komunikasi yang dilakukan adalah: Siapa (*Who*) Mengatakan Apa (*says what*) Saluran apa (*in What Channel*) kepada siapa (*to whom*) dengan pengaruh bagaimana (*with what effect*)”.

Agar lebih meningkatkan kepatuhan masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan, UPPPD Pesanggrahan mengambil kebijakan untuk melakukan penyerahan SPPT PBB-P2 secara langsung kepada wajib pajak besar (WP 03) sekaligus untuk menghimbau secara persuasif agar kegiatan pembayaran pajak bisa dilakukan lebih cepat sebelum tanggal batas akhir pembayaran. Hal ini bertujuan agar wajib pajak tidak terkena denda ketika pembayaran dilakukan melebihi tanggal jatuh tempo PBB-P2. Kondisi tersebut sesuai dengan penelitian (Baok et al., 2020) dimana Kepala Desa atau Lurah rutin mengunjungi masyarakat yang dilaksanakan bersamaan dengan agenda kegiatan tertentu, sekaligus mengingatkan kepada masyarakat untuk menyelesaikan kewajiban pembayaran pajaknya.

Proses hierarkhi birokrasi yang panjang tidak menghambat pelaksanaan tugas. Transmisi informasi yang diberikan oleh pimpinan mengenai kebijakan dalam pelaksanaan pemungutan PBB-P2 dapat diterima dengan baik oleh pelaksana dibawahnya. Efektivitas sistem komunikasi yang dilaksanakan tidak menyebabkan adanya perbedaan persepsi antar pelaksana. Hal ini terlihat dari pemahaman yang sama antar pelaksana dimana dalam pengelolaan PBB-P2 harus diupayakan untuk pencapaian target pajak dan mempercepat proses validasi piutang pajak.

Kepala Satpel Penagihan UPPPD Pesanggrahan menyampaikan “informasi yang disampaikan sudah jelas, bisa dipahami dan jika terdapat keterlambatan laporan dari kelurahan akan dikoordinasikan kepada Camat”. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksana memiliki pemahaman yang sama dimana dalam pelaksanaan pengelolaan PBB-P2 diperlukan koordinasi dengan berbagai pihak, yaitu dengan Walikota, Kepala Suku Badan, Camat, Lurah, Ketua RT dan RW. Selain itu, monitoring juga dilaksanakan secara rutin untuk memantau kendala yang dihadapi dalam penyampaian SPPT PBB-P2 kepada masyarakat dan dalam memenuhi target pajak.

Kejelasan informasi/pesan yang disampaikan oleh pembuat kebijakan sangat berhubungan dengan keberhasilan implementasi kebijakan. Informasi tersebut berupa pesan, petunjuk, himbauan dan arahan yang disampaikan kepada pelaksana. Jika informasi yang diberikan tidak jelas, maka pelaksana juga tidak dapat menerima pesan sehingga proses implementasi tidak dapat berjalan dengan baik. Peraturan Gubernur Nomor 154 Tahun 2019, telah mengatur mengenai mekanisme koordinasi dan komunikasi secara jelas antar pelaksana.

Kondisi diatas menunjukkan bahwa pelaksana pengelola PBB-P2 di Provinsi DKI Jakarta sudah memahami dan mengetahui tugas dan fungsi masing-masing serta dapat bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan, sehingga perintah implementasi cenderung diteruskan dengan cermat dan dilaksanakan dengan baik. Kebijakan yang disampaikan oleh pimpinan baik dalam bentuk tertulis maupun lisan diterima dengan jelas oleh para pelaksana. Informasi yang diberikan secara konsisten menyatakan bahwa tujuan dari kebijakan PBB-P2 diantaranya adalah untuk meningkatkan pendapatan daerah dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Informasi ini mampu diterima oleh para pelaksana sehingga tidak terdapat kesalahan dalam menafsirkan tujuan dan maksud kebijakan.

Hal ini sejalan dengan model implementasi G Edwards III bahwa pelaksana harus memahami apa yang harus dilaksanakan dalam pengimplementasian dan bertanggungjawab dalam pencapaian kebijakan serta penelitian (Situmorang *et al.*, 2021) bahwa kebijakan *talent mapping* akan berhasil untuk diimplementasikan jika didukung dengan kegiatan pelaksanaan dan komunikasi yang baik.

2. Sumber Daya

Menurut Edwards, implementasi menjadi tidak dapat berjalan dengan baik jika terdapat kekurangan sumber daya yang dibutuhkan meskipun sebuah kebijakan telah disampaikan secara jelas, cermat dan konsisten sehingga implementasi cenderung tidak efektif. Sumber daya manusia sebagai motor penggerak kebijakan memiliki fungsi yang vital untuk mendukung tercapainya keberhasilan dari pelaksanaan tugas Badan Pendapatan Daerah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Bapenda).

Berdasarkan dokumen Renstra Bapenda 2017-2022 sampai dengan bulan April 2018, jumlah sumber daya manusia sebagai sumber kekuatan Bapenda dalam menjalankan fungsi pelayanan terhadap pemungutan pajak dan retribusi daerah yang tersebar pada Suku Badan dan UPPPD sebanyak 605 orang yang terdiri dari eselon III sebanyak 48 orang, eselon IV sebanyak 63 orang dan staf sebanyak 494 orang yang membantu dalam pelaksanaan tugas. Jika dibandingkan dengan jumlah pegawai yang seharusnya dipenuhi untuk melaksanakan tugas tersebut, maka terdapat kekurangan staf pelaksana sebanyak 281 orang (Pemprov DKI Jakarta, 2018b, pp. 26–37).

Sebagai upaya peningkatan penyelesaian piutang PBB-P2, utamanya terhadap piutang yang dilimpahkan dari KPP Pratama, UPPPD melaksanakan kegiatan validasi piutang pajak terhadap objek pajak yang bermasalah, karena terdapat kondisi objek pajak tidak ditemukan atau berpindah kepemilikan. Untuk melaksanakan validasi tersebut, UPPPD membutuhkan sumber daya manusia yang cukup karena harus melakukan peninjauan ke lokasi objek pajak. Luasnya wilayah di DKI Jakarta dan tingginya beban kerja di UPPPD dapat menghambat pelaksanaan validasi data pajak. Validasi data bermanfaat agar nilai ketetapan pajak yang tertuang dalam SPPT seluruhnya berasal dari data yang valid atau sesuai dengan kondisi riil dilapangan.

Jika proses validasi dapat terlaksana secara tuntas, maka kondisi basis data yang bermasalah dapat terselesaikan yang pada akhirnya akan mengurangi nilai piutang PBB-P2 sehingga dapat meningkatkan penerimaan pajak. Sebagaimana disampaikan oleh Kasatpel Penagihan UPPPD Pesanggrahan, “piutang PBB-P2 yang diantaranya berasal dari hasil pelimpahan juga belum bisa diselesaikan seluruhnya karena kondisi pelaksana di UPPPD yang terbatas”. Namun demikian, agar pelaksanaan tugas tetap bisa dilaksanakan, menurut Kepala TU UPPPD Gambir yaitu “cara mengoptimalkan kekurangan pegawai adalah dengan memanfaatkan sumber daya yang terbatas tersebut dengan sebaik-baiknya. Langkah yang dilaksanakan yaitu dengan melakukan inovasi dalam bekerja agar tujuan pelaksanaan pelimpahan kebijakan PBB-P2 untuk meningkatkan pendapatan daerah tetap dapat tercapai.”

Basis data pajak merupakan sumber data yang digunakan sebagai dasar dalam pengelolaan PBB-P2. Basis data tersebut pada awalnya berasal dari data pelimpahan piutang PBB-P2 dari KPP Pratama yang saat ini dikelola oleh Bapenda. Berdasarkan laporan keuangan pemerintah provinsi DKI Jakarta, diketahui terdapat data objek pajak yang bermasalah yaitu tanah dalam sengketa, penetapan ganda, SPPT tidak dapat disampaikan kepada wajib pajak karena objek dan subjek pajak tidak ditemukan sehingga berdampak pada penurunan penerimaan PBB-P2 (Pemprov DKI Jakarta, 2018a, p. 32). Untuk mengatasi hal tersebut, perlu dilakukan validasi dan pemutakhiran basis data pajak, agar SPPT PBB-P2 yang diterbitkan dan disampaikan kepada masyarakat berasal dari data yang valid.

Penempatan pegawai pengelola pajak di Bapenda telah disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya, sehingga memiliki kompetensi yang memadai untuk melaksanakan kebijakan PBB-P2. Hal ini terlihat diantaranya untuk bagian pusat data dan informasi latar belakang pendidikan adalah sarjana informasi dan teknologi, sedangkan untuk pelaksana di UPPPD umumnya berasal dari sarjana ekonomi atau perpajakan. Sebagaimana telah dijelaskan oleh Operator Console

UPPPD Pesanggrahan: “dibagian Pusat data dan informasi lebih banyak berasal dari latar belakang pendidikan teknologi informasi, sedangkan OC berasal dari lulusan perpajakan”. Mekanisme penempatan pegawai berdasarkan pendidikan dan keahlian adalah upaya pengimplementasian analisis jabatan dimana keputusan untuk menempatkan pegawai pada posisi tertentu telah disesuaikan dengan kualifikasi pendidikan formal, pelatihan yang pernah diikuti dan pengalaman kerja. Hal ini dilaksanakan dengan harapan tugas pokok dan fungsi dari jabatan/posisi tersebut dapat dijalankan dengan hasil kerja yang jelas dan terukur.

Untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, selain harus didukung dengan kecukupan sumber daya manusia, juga dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Peningkatan kualitas SDM dapat dilaksanakan diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Diklat harus dilaksanakan secara kontinyu dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kecukupan jam diklat minimal pegawai. Jam diklat minimal yang dapat diterapkan misalnya 20 Jam Pelajaran atau 40 Jam Pelajaran untuk setiap pegawai dalam satu tahun. Pemenuhan jam diklat minimal bertujuan agar pelaksana senantiasa memiliki kemampuan yang cukup dan memadai untuk mengelola PBB-P2 serta sebagai upaya pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi pegawai. Sebagaimana disampaikan oleh (R. Kartika & G. Simorangkir, 2019) dimana pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan pada kompetensi yang ditandai dengan semakin tinggi frekuensi, kualitas pendidikan dan latihan akan meningkatkan sumber daya aparatur.

Selain itu, pemenuhan jam diklat pegawai harus dilakukan *monitoring* setiap triwulan untuk mengetahui pegawai yang sudah dan belum tercapai jam diklat minimalnya. Pemantauan tersebut dapat dilakukan oleh unit kerja yang membidangi masalah sumber daya manusia dan melaporkannya kepada atasan sebagai bahan evaluasi dalam merumuskan kebijakan pemenuhan jam diklat untuk setiap pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian (Lourdunathan & Xavier, 2017) bahwa pemerintah perlu melaksanakan pelatihan dan lokakarya yang tepat dan berkelanjutan dalam pengelolaan *goods and services tax* (GST).

Kepala Bapenda telah menerbitkan Surat Tugas Nomor 1623/084 tentang Penunjukan Peserta Diklat Penilai PBB Tahun 2019. Penyelenggaraan diklat dimulai pada tanggal 17 Juni 2019 sampai dengan 15 Juli 2019 pada pukul 07.30 s.d. 16.15. Lokasi diklat di Gedung Dinas Teknis Abdul Muis Lantai 15 yang diikuti oleh 25 orang pegawai di lingkungan Bapenda. Diklat ini bermanfaat untuk memberikan pemahaman bagi pelaksana agar memiliki kompetensi untuk melakukan penilaian individu dan khusus dalam melakukan penilaian objek pajak. Kegiatan penilaian pajak memiliki peranan penting karena salah satu langkah awal untuk memperluas objek pajak agar upaya untuk meningkatkan penerimaan PBB-P2 senantiasa dapat tercapai.

Pelaksanaan kebijakan PBB-P2 oleh Bapenda membutuhkan anggaran yang cukup. Untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, selain dipengaruhi oleh kecukupan dan kapabilitas dari para pelaksana, juga harus didukung dengan ketersediaan anggaran. Berdasarkan reviu terhadap dokumen pelaksanaan anggaran TA 2019, hanya tersedia anggaran khusus untuk pengelolaan PBB-P2 sebesar Rp199.164.152. Anggaran tersebut dialokasikan untuk kegiatan diklat penilai pajak bumi dan bangunan. Rincian anggaran tersebut disajikan dalam tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1. Anggaran Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Tahun Anggaran 2019.

No	Rincian	Anggaran
1	Belanja Alat Tulis Kantor	3.614.100
2	Belanja Barang Pakai Habis Pendidikan dan Keterampilan	3.750.000
3	Belanja Cetak	1.062.500
4	Belanja Dokumentasi, Dekorasi dan Publikasi	388.750
5	Belanja Makanan dan Minuman Peserta/Petugas/Panitia	59.720.000
6	Belanja Makanan dan Minuman Rapat	1.950.000
7	Belanja Penggandaan	285.150

No	Rincian	Anggaran
8	Belanja Perjalanan Dinas Dalam Daerah (Dalam Negeri)	3.000.000
9	Belanja Sewa Sarana Mobilitas Darat	3.193.652
10	Belanja Tenaga Ahli/Instruktur/Nara Sumber	122.200.000
	Jumlah	199.164.152

Sumber: data.jakarta.go.id, 2020

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa sebagian besar anggaran Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan digunakan untuk belanja tenaga ahli yaitu sebesar Rp122.200.000 dan belanja makanan dan minuman peserta/petugas/panitia sebesar Rp59.720.000, sedangkan sisanya digunakan untuk belanja peralatan penunjang pelaksanaan kegiatan, diantaranya seperti alat tulis kantor, perjalanan dinas dalam daerah dan belanja sewa sarana mobilitas darat. Lebih lanjut sebagaimana disampaikan oleh staf subbagian keuangan, pada Tahun Anggaran 2019 tidak terdapat anggaran untuk kegiatan yang secara spesifik terkait pengelolaan pajak bumi dan bangunan perdesaan perkotaan (PBB-P2) selain untuk kegiatan pendidikan dan pelatihan tersebut. Kegiatan yang dilaksanakan adalah terkait pajak daerah secara umum. Hal tersebut menunjukkan masih terdapat keterbatasan anggaran untuk mengelola PBB-P2 yang pada akhirnya dapat berdampak terhadap tidak tercapainya tujuan pelaksanaan kebijakan PBB-P2.

Kondisi diatas sejalan dengan model implementasi G Edwards III bahwa keberhasilan implementasi sebuah kebijakan selain ditentukan dari proses komunikasi yang jelas dan konsisten, juga ditentukan oleh sumber daya yang melaksanakannya. Adanya basis data yang masih bermasalah dan ditemukannya objek pajak yang sama dengan nomor objek pajak berbeda merupakan salah satu kondisi yang harus diselesaikan melalui pemenuhan kuantitas dan peningkatan kapabilitas pelaksana serta pengalokasian anggaran yang cukup dan memadai. Dengan terbatasnya sumber daya manusia dan anggaran, upaya perbaikan terhadap basis data yang bermasalah akan berlarut-larut yang dapat berakibat pada tidak tercapainya tujuan kebijakan.

3. Disposisi

Disposisi memberikan penekanan pada karakteristik yang kuat kepada pelaksana kebijakan. Pelaksana kebijakan harus memiliki karakteristik pribadi yang jujur, demokratis dan memiliki komitmen tinggi dalam merespon kebijakan agar mampu bertahan untuk menyelesaikan hambatan dalam menjalankan tugas. Komitmen secara kelembagaan ditunjukkan oleh pemerintah daerah diantaranya dengan menerbitkan Perda Nomor 16 Tahun 2011 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan serta Pergub Nomor 154 Tahun 2019. Selain itu, telah disusun prosedur operasional standar mengenai PBB-P2, upaya dalam pemenuhan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam mengelola PBB-P2, penyiapan anggaran dan pemenuhan sarana dan prasarana. Hal tersebut bertujuan agar dapat digunakan sebagai landasan dalam mengimplementasikan kebijakan PBB-P2 di Provinsi DKI Jakarta.

Komitmen yang tinggi dari pelaksana untuk melaksanakan tugas memperkuat adanya profesionalisme dalam bekerja. Komitmen merupakan kekuatan alami dari dalam diri yang dimanifestasikan dalam bentuk semangat bekerja untuk saling membantu dalam mencapai tujuan. Meskipun terdapat kekurangan pegawai pada hampir seluruh UPPPD di wilayah DKI Jakarta, namun berkat komitmen yang tinggi untuk menjalankan tugas dan adanya kerjasama dari para pelaksana, tugas dan tanggungjawab pelaksanaan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Kerjasama tersebut diwujudkan dengan sikap saling membantu dalam mencapai tujuan kebijakan untuk meningkatkan jumlah subjek dan objek pajak serta meningkatkan penerimaan daerah. Hal ini menunjukkan bahwa proses implementasi kebijakan telah berjalan dengan baik.

Dalam melaksanakan kegiatan penagihan kepada wajib pajak, sesuai struktur organisasi UPPPD, kegiatan tersebut dilakukan oleh satuan pelaksana penagihan. Namun demikian, dalam operasionalnya dibantu oleh personil pada bagian lain di

UPPPD tersebut demi memaksimalkan proses yang ada. Sebagaimana disampaikan oleh Kepala TU UPPPD Pesanggrahan, beliau juga ikut serta dalam membantu kegiatan penagihan kepada wajib pajak. Selain itu, untuk mendukung peningkatan penerimaan pajak, UPPPD Gambir melaksanakan koordinasi dengan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) untuk mengetahui banyaknya ijin mendirikan bangunan yang diterbitkan pada periode tertentu.

Dalam melaksanakan sebuah kebijakan, selain komitmen yang tinggi dari para pelaksana juga dibutuhkan kejujuran dalam setiap pelaksanaan kegiatan. Kejujuran tersebut harus senantiasa diimplementasikan demi mendukung tercapainya tujuan kebijakan. Hal ini terlihat dari setelah dilaksanakan konfirmasi kepada pelaksana PBB-P2, keseluruhan pelaksana yang diuji petik menjawab tidak terdapat pihak tertentu yang melakukan tindakan yang tidak patut atau meminta sesuatu yang tidak pantas dilakukan. Sehingga bisa disimpulkan bahwa pelaksana PBB-P2 di Pemprov DKI Jakarta melaksanakan tugas dengan jujur sesuai dengan ketentuan dan batasan yang telah ditetapkan. Pengelola PBB-P2 memiliki semangat dan visi yang sama untuk mewujudkan pengelolaan pajak daerah yang berintegritas dan akuntabel.

Pajak daerah merupakan iuran yang dipungut kepada masyarakat dimana tidak memberikan timbal balik secara langsung sesaat setelah pembayaran dilaksanakan. Oleh karena itu, hal ini membutuhkan kepercayaan yang besar dari masyarakat bahwa pajak yang telah dibayarkan dikelola oleh pihak yang memiliki integritas dan kejujuran yang tinggi. Dengan meningkatnya kepercayaan masyarakat, secara simultan akan meningkatkan kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.

Kondisi tersebut sejalan dengan model implementasi G Edwards III dimana keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh faktor disposisi. Pelaksana kebijakan memiliki komitmen yang tinggi, integritas dan kejujuran sehingga mampu memberikan kekuatan untuk bertahan dalam mengatasi hambatan dalam proses implementasi kebijakan PBB-P2 yang dikelola oleh daerah. Komitmen dapat diketahui dari sikap konsisten yang dimiliki oleh para pelaksana. Sikap konsisten tersebut terlihat dari adanya upaya yang dilakukan untuk tetap menjalankan tugas meskipun mengalami kendala tertentu yang belum dapat diselesaikan secara langsung.

4. Struktur Birokrasi

Implementasi kebijakan dipengaruhi oleh efektivitas sebuah struktur organisasi, hal ini dikarenakan struktur organisasi memiliki peranan sebagai alat untuk melaksanakan sebuah kebijakan. Bapenda telah memiliki struktur organisasi yang menggambarkan adanya mekanisme koordinasi secara vertikal dan horizontal. Koordinasi secara vertikal dilakukan melalui mekanisme pertanggungjawaban antara staf/pelaksana dengan pimpinan. Koordinasi secara horizontal dilakukan antar bagian dalam suatu unit kerja. Bentuk koordinasi yang dilakukan diantaranya adalah dengan melakukan koordinasi mengenai perkembangan penyampaian SPPT oleh UPPPD kepada pihak kecamatan dan kelurahan, serta terkait pemenuhan kewajiban dalam merealisasikan penerimaan pajak.

Berdasarkan Pergub Nomor 154 Tahun 2019 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah, Bapenda dipimpin oleh Kepala Badan dan Wakil Kepala Badan (Pemprov DKI Jakarta, 2019). Untuk menjalankan tugasnya, utamanya terkait dengan pengelolaan PBB-P2, terdapat satuan kerja yang mengelola yaitu UPPPD yang tersebar diseluruh kecamatan di Provinsi DKI Jakarta dan sebelas UPPPD wilayah. Pelaksanaan pengelolaan dikoordinasikan oleh suku badan yang terdapat pada lima daerah administrasi. Ketentuan tersebut memberikan petunjuk untuk pelaksanaan tugas, menjelaskan mengenai kedudukan masing-masing unit serta sebagai garis koordinasi dalam proses pelaksanaan pekerjaan agar terdapat mekanisme yang jelas dalam mengelola PBB-P2.

Pelaksana pada suku badan dan UPPPD sudah memahami tugas pokok dan fungsinya dalam mengelola PBB-P2. Tupoksi masing-masing bagian dan mekanisme koordinasi dan komunikasi antara unit telah dituangkan dalam Peraturan Gubernur Nomor 154 Tahun 2019. Suku badan kota administrasi merupakan salah satu unit dibawah Bapenda yang memiliki kewenangan untuk menetapkan kebijakan dalam

implementasi PBB-P2. Kebijakan tersebut pada akhirnya akan diimplementasikan oleh pelaksana ditingkat UPPPD. Pelaksana melakukan koordinasi dengan unit-unit lain baik di lingkungan Bapenda maupun dengan Bupati/Walikota dan jajarannya sesuai wilayah masing-masing. Koordinasi dilaksanakan diantaranya dalam pendataan pajak, penagihan PBB-P2, penyampaian SPPT PBB-P2 maupun koordinasi dalam penyusunan dan pelaporan kinerja. Kondisi tersebut sejalan dengan penelitian (Adi *et al.*, 2020) bahwa pembagian tanggung jawab pada masing-masing unit kerja, baik dalam lingkungan Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah dan pada SKPD lain di pemerintah Kota Serang dalam pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan sudah jelas, sehingga tidak terjadi penyimpangan kepentingan dan tanggung jawab.

Ketersediaan standar pelaksanaan prosedur berfungsi sebagai salah satu variabel pendukung suksesnya implementasi sebuah kebijakan. Selain mengenai ketersediaan standar pelaksanaan prosedur, terdapat beberapa faktor yang turut mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu adanya komitmen dan integritas dari para pelaksana, terlaksananya komunikasi yang efektif dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan, tersedianya fasilitas dan sumber daya yang cukup dan memadai, serta tersedianya struktur organisasi yang mampu mendukung terlaksananya koordinasi secara vertikal dan horizontal.

Bapenda telah menerbitkan SOP sebagai pedoman dalam menjalankan tugas antara lain dengan menerbitkan SOP nomor I/SOP/BPRD/2018 tentang tata cara pendaftaran wajib pajak baru dengan penelitian lapangan. Berdasarkan ketentuan tersebut, pelaksana satpel pendataan bertugas untuk melaksanakan penelitian lapangan dan membuat konsep laporan penelitian lapangan. Kegiatan ini dilakukan setelah dokumen permohonan dari wajib pajak dinyatakan lengkap. Setelah dilaksanakan penelitian lapangan, kemudian dilakukan input data penelitian lapangan kedalam sistem serta membuat surat keputusan pengukuhan dan pencetakan nomor pokok wajib pajak daerah.

Hasil konfirmasi terhadap Kepala Satpel Pendataan UPPPD Pesanggrahan, "setelah dilakukan penerimaan berkas dan dinyatakan lengkap, maka akan dilakukan pengecekan di lapangan untuk melakukan verifikasi data kemudian selanjutnya dilakukan perekaman data". Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksana di UPPPD telah mengimplementasikan pedoman yang ditetapkan oleh pemerintah. SOP tidak menghambat implementasi kebijakan PBB-P2, sehingga mampu menjadi panduan dalam melaksanakan tugas serta untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Kondisi tersebut sejalan dengan teori G Edwards III bahwa struktur organisasi menekankan pada aspek mekanisme dan struktur organisasi pelaksana. Mekanisme pelaksanaan implementasi sebuah program kebijakan dilakukan melalui penetapan SOP. SOP disusun secara jelas, sistematis, mudah dipahami oleh pelaksana sehingga dapat digunakan oleh implementor dalam melaksanakan pekerjaan. Struktur organisasi yang ada tidak mengakibatkan adanya rantai koordinasi birokrasi yang berbelit-belit, panjang dan kompleks.

IV. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan diatas, menunjukkan bahwa implementasi kebijakan PBB-P2 di Provinsi DKI Jakarta sejalan dengan Teori G Edwards III dimana dipengaruhi oleh aspek komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. *Komunikasi*, Kepala Bapenda konsisten dan jelas dalam menyampaikan tujuan pelaksanaan kebijakan PBB-P2 melalui mekanisme rapat koordinasi secara berkelanjutan. Tujuan dan sasaran kebijakan telah ditransmisikan dengan baik dan jelas kepada implementor. *Sumber daya*, sumber daya manusia yang dialokasikan untuk mendukung implementasi kebijakan PBB-P2 masih terbatas. Bapenda memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mengelola basis data PBB-P2 yang sudah ada, namun belum sepenuhnya optimal. Keterbatasan sumber daya menghambat pelaksanaan kebijakan PBB-P2 utamanya untuk memperbaiki basis data pajak yang bermasalah. Anggaran secara khusus untuk pelaksanaan kebijakan PBB-P2 masih terbatas. *Disposisi*, pelaksana di Bapenda memiliki komitmen yang baik

dan integritas yang tinggi untuk menjalankan kebijakan PBB-P2. *Struktur Birokrasi*, struktur organisasi Bapenda telah menggambarkan dengan jelas adanya pemisahan tugas dan fungsi. Pelaksana menjalankan kebijakan dengan baik melalui kerjasama dan koordinasi secara vertikal dan horizontal antar bagian dalam unit kerja. Bapenda telah menetapkan SOP secara lengkap dan jelas sehingga memudahkan pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan PBB-P2.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Kepala Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah di Wilayah DKI Jakarta, Kepala Sub direktorat Penilaian dan Pemeriksaan Suku Badan Kota Jakarta Pusat, Kepala Subbagian TU UPPPD, Kepala Satpel Penagihan, Kepala Satpel Pendataan, Operator Console serta semua pihak yang telah membantu untuk menyelesaikan penulisan ini.

Daftar Referensi

- Adi, E. A., Djamaludin, S., & . S. (2020). Implementasi Kebijakan Penetapan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Perkotaan Dalam Meningkatkan Pendapatan Daerah Di Kota Serang. *Perspektif : Jurnal Ilmu Administrasi*, 2(1), 50–61. <https://doi.org/10.33592/perspektif.v2i1.567>
- Anggraeny, W., Farida, A. S., & Alia, S. (2022). Efektivitas Penerapan Insentif Pajak Bumi Dan Bangunan Di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bandung Tahun 2020. 2(2), 101–119. <https://doi.org/10.54957/educoretax.v2i2.179>
- Baok, R. T. L., Sasongko, T., & Rifa'i, M. (2020). Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Bumi Dan Bangunan (Pbb) Di Kota Batu. *Reformasi*, 10(1), 81–89. <https://doi.org/10.33366/rfr.v10i1.1856>
- BPK. (2020). *Laporan Hasil Pemeriksaan atas Sistem Pengendalian Intern Tahun 2019*. https://www.bpk.go.id/assets/files/lkpp/2019/lkpp_2019_1594712938.pdf
- Langi, L. T., Saerang, D. P. E., & Warongan, J. D. . (2018). Analisis Pemungutan dan Pencatatan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB - P2) Pada Pemerintah Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 13 (3), 557–562. <https://doi.org/10.32400/gc.13.03.20677.2018>
- Lourdunathan, F., & Xavier, P. (2017). A study on implementation of goods and services tax (GST) in India: Prospectus and challenges. *International Journal of Applied Research*, 3(1), 626–629. <https://www.allresearchjournal.com/archives/?year=2017&vol=3&issue=1&part=1&ArticleId=3101>
- Nasution, A. F., & Mardiana, S. (2020). 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 di Kota Binjai. *Strukturisasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 1(1), 52–64. <https://doi.org/10.31289/strukturisasi.v1i1.5>
- Nooraini, A., Pratama, C. A., & Sinurat, M. (2022). Pengelolaan Piutang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan Pasca Peralihan di Kabupaten Katingan. 1(2), 186–194. <https://doi.org/10.54259/akua.v1i2.691>
- Nugroho, R. (2017). *Public Policy Edisi 6*. Elex Media Komputindo. https://elexmedia.id/detail/produk/PUBLIC%20POLICY%206%20_%20Edisi%20Revisi/9786020400075
- Pemprov DKI Jakarta. (2014). *Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta TA 2013*. <https://ppid.jakarta.go.id/assets/pdf/lkpd-2013.pdf>
- Pemprov DKI Jakarta. (2018a). *Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta TA 2017*. <https://ppid.jakarta.go.id/show/asset/LKPD2017>
- Pemprov DKI Jakarta. (2018b). *Peraturan Gubernur Nomor 53 Tahun 2018*. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/88317/pergub-prov-dki-jakarta-no-53-tahun-2018>
- Pemprov DKI Jakarta. (2019). *Peraturan Gubernur Nomor 154 Tahun 2019 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah*. https://jdih.jakarta.go.id/himpunan/produkhukum_detail/10014
- R. Kartika, & G. Simorangkir. (2019). Efektivitas Bimtek Fasilitator dalam Pelaksanaan Inovasi Daerah. *Matra Pembaruan*, 3(2), 119–131. <https://doi.org/10.21787/mp.3.2.2019.119-131>
- Silalahi, E. W. (2020). Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan (Bphtb) Atas Warisan, Apakah Warisan (Dalam Garis Keturunan Sedarah) Harus Dikenai Bphtb? *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 49(4), 880. <https://doi.org/10.21143/jhp.vol49.no4.2346>
- Situmorang, N. B., Thamrin, M. H., & Nadjib, A. (2021). Successful Approach Implementasi Talent Mapping: Studi pada PFA di BPKP. *Matra Pembaruan*, 5(1), 39–51. <https://doi.org/10.21787/mp.5.1.2021.39-51>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. <https://cvalfabeta.com/product/metode-penelitian-administrasi-dilengkapi-metode-rd-mpa/>
- Suharyadi, D., Martiwi, R., & Karlina, E. (2019). Pengaruh Pajak Kendaraan Bermotor Terhadap Penerimaan Pajak Daerah Pada Badan Pajak Dan Retribusi Daerah (BPRD) Provinsi DKI Jakarta. *Moneter - Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 6(2), 149–156. <https://doi.org/10.31294/moneter.v6i2.6377>
- Suherman. (2020). *Buku Ajar Teori-Teori Komunikasi*. Deepublish. <https://penerbitbukudeepublish.com/shop/buku-ajar-teori-komunikasi/>
- Zuraida, I. (2020). The Influence of Influence Service Quality Tax on Land and Building Tax Revenue in Rular and Urban Sector in The Gelumbang Sub-District of Muara Enim. *Integritas Jurnal Manajemen Profesional (IJMPRO)*, 1(1), 71–82. <https://doi.org/10.35908/ijmp.v1i1.8>