

KINERJA PERANGKAT DESA DALAM PELAYANAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PERDESAAN DAN PERKOTAAN (PBB-P2) DI WILAYAH KECAMATAN PAGERBARANG KABUPATEN TEGAL

Munanto^{1*}

¹Jurusan Administrasi Publik, Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

*ok.munanto@yahoo.co.id

Abstrak

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) digunakan untuk penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah hingga tingkat desa. Pengoptimalan Penerimaan PBB diharapkan meningkatkan penerimaan Pendapatan Daerah, termasuk meningkatkan pembangunan di desa. Permasalahan PBB di desa berkaitan dengan Kinerja Perangkat Desa. Tujuan penelitian untuk mengetahui Kinerja Perangkat Desa, kendala, dan solusinya dalam pelayanan PBB. Hasil penelitian menunjukkan Kinerja pelayanan PBB cukup baik, namun belum optimal. Dari 13 desa di Kecamatan Pagerbarang saat tanggal jatuh tempo 30 September selalu ada desa yang belum mencapai target realisasi 100%. Diperlukan upaya peningkatan kinerja dengan melibatkan semua komponen. Pihak kecamatan secara intensif melaksanakan pembinaan PBB. Sistem punishment and reward juga dinilai efektif guna meningkatkan kinerja perangkat desa. Kendala yang dialami adalah kurangnya kuantitas dan kualitas SDM perangkat desa, jumlah waktu beban kerja perangkat desa yang relatif besar, *reward* berupa insentif dana bagi hasil yang masih rendah serta *punishment* yang masih ringan bagi perangkat desa yang melanggar aturan. Solusinya antara lain pembinaan lebih intensif dari pihak Kecamatan dan Kabupaten, diklat/ bintek peningkatan keterampilan dan pengetahuan perangkat desa, Sistem kompensasi berupa bagi hasil PBB yang memadai, Iklim kerja yang kondusif, Strategi organisasi Pemerintah Desa, Dukungan SDM, serta Manajemen pemerintahan desa yang baik.

Kata kunci : Kinerja, PBB, Pemerintah Desa

Abstract

Land and Building Tax (PBB) is used for the administration of government and regional development to the village level. Optimizing PBB Revenue is expected to increase regional revenue revenues, including increasing development in villages. The problem of PBB in the village is related to the Performance of Village Apparatus. The purpose of the study was to determine the performance of village officials, obstacles, and solutions in UN services. The results showed that PBB service performance was quite good, but not optimal. Of the 13 villages in Pagerbarang Subdistrict when the due date of September 30, there are always villages that have not reached the 100% realization target. Performance improvement efforts are needed by involving all components. The sub-district intensively carries out PBB guidance. The punishment and reward system is also considered effective in improving the performance of village officials. The obstacles experienced were the lack of quantity and quality of village apparatus human resources, the relatively large amount of time the workload of village officials, rewards in the form of low profit-sharing incentives and punishments that were still light for village officials who violated the rules. The solution included more intensive coaching from District and Regency parties, training/instruction of village apparatus skills and knowledge, Compensation system in the form of adequate PBB profit sharing, conducive work climate, Village Government organizational strategy, Human Resources support, and good village government management.

Keywords: Performance, PBB, Village Government

PENDAHULUAN

Implementasi kebijakan pemerintahan dalam bidang pembangunan yang berlangsung di wilayah desa dengan menggunakan sebagian atau seluruh sumber daya (biaya, material, sumber daya manusia) yang bersumber dari pemerintah (pusat atau daerah), selain itu dapat pula berupa sebagian atau seluruh sumber daya pembangunan bersumber dari desa. Salah satu sumberdaya untuk pembangunan desa adalah berupa biaya. Biaya untuk pembangunan di desa berasal dari

berbagai sumber pendapatan desa. Berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 72 dan ayat 1, disebutkan bahwa sumber pendapatan Desa berasal dari:

- Pendapatan Asli Desa terdiri atas hasil usaha, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong, dan lain-lain pendapatan asli desa;
- Alokasi dari APBN dalam belanja transfer ke daerah/desa;
- Bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah Kabupaten/Kota; paling sedikit 10% dari pajak dan retribusi daerah;
- Alokasi Dana Desa yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota; paling sedikit 10% dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota dalam APBD setelah dikurangi Dana Alokasi Khusus;
- Bantuan Keuangan dari APBD Provinsi dan APBD Kabupaten/Kota;
- Hibah dan sumbangan yang tidak mengikat dari pihak ketiga; dan lain-lain pendapatan Desa yang sah.

Dari berbagai sumber-sumber pendapatan desa tersebut diatas sebagai mesin utama dalam upaya penghimpun dana yang berguna untuk membiayai pelaksanaan pemerintahan, kegiatan kemasyarakatan maupun pembangunan di desa. Sumber keuangan tersebut diantaranya adalah sumber keuangan yang berasal dari pemerintah daerah yang berasal dari pendapatan daerah. Salah satu sumber pendapatan daerah adalah Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah hingga tingkat desa berupa Alokasi Dana Desa (ADD). Pengoptimalan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) diharapkan mampu meningkatkan penerimaan Pendapatan Daerah, sehingga hal tersebut akan meningkatkan pula anggaran Alokasi Dana Desa (ADD) yang pada akhirnya akan meningkatkan pembangunan di desa.

Fungsi utama pajak ialah fungsi *budgetair*, yaitu pajak dipergunakan sebagai alat untuk memasukkan dana secara optimal ke kas negara yang dilakukan dengan sistem pemungutan berdasarkan undang-undang perpajakan yang berlaku. Demikian pula dengan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), yang lebih spesifiknya bahwa Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) itu menjadi sangat bermanfaat bagi penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

Pemahaman yang baik bagi Wajib Pajak atas ketentuan maupun peraturan perpajakan yang berlaku, maka Wajib Pajak akan lebih sadar dalam memenuhi kewajibannya untuk membayar pajak yaitu Pajak Bumi dan Bangunan atau PBB. Selain pemahaman dan kesadaran yang dimiliki Wajib Pajak mengenai perpajakan, sistem pemungutan juga harus diperhatikan oleh segenap pihak instansi yaitu Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah dalam proses pembayaran atau perlunasan pajak, meskipun dalam pelaksanaannya untuk pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di desa melibatkan pemerintah desa.

Hal ini sejalan dengan hasil observasi penulis, pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) sering mengalami kendala. Masalah klasik yang sering dialami pada pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) ialah data yang fiktif, tidak ada kejelasan, sehingga target realisasi penerimaan pajak dari Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) tidak tercapai. Masyarakat yang tidak mengerti dan kurang paham mengenai Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) juga menjadi masalah ketika memungut pajak di lapangan. Untuk menjawab itu semua, diperlukan peran Pemerintah Desa, yaitu Kepala Desa dan Perangkat Desa.

Peran Pemerintah Desa, yaitu Kepala Desa dan Perangkat Desa dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dimulai dengan sosialisasi, pendistribusian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) pembayaran PBB. Namun, peran Perangkat Desa dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) harus tetap mendapatkan bimbingan, arahan dan pengawasan dari pemerintah kecamatan setempat. Sekretaris desa dalam hal ini adalah berkedudukan sebagai koordinator pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), serta Kepala Seksi Pemerintahan Desa di Kecamatan berkedudukan sebagai penanggungjawab atas peran Perangkat Desa untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB).

Fungsi Perangkat Desa dalam mengoptimalkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) sangatlah vital, bagi desa hingga Pemerintah Daerah. Apalagi hal ini jika dikaitkan dengan

pendistribusian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT), menerima pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) oleh Wajib Pajak, setor kas daerah, membantu pengurusan administrasi untuk proses mutasi, pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan dan penghapusan atau pengurangan sanksi administrasi.

Fakta dan temuan yang terjadi di lapangan dari observasi penulis, menunjukkan bahwa Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) pembayaran PBB umumnya baru diterima oleh wajib pajak sekitar bulan April - Mei, sementara jatuh tempo (batas akhir) pembayaran PBB ditetapkan pada akhir bulan September setiap tahun, masih seringnya dijumpai data PBB yang kurang valid, kurang pahami masyarakat akan kewajibannya membayar PBB dan lokasi pembayaran PBB, serta berbagai permasalahan lainnya.

Kinerja perangkat Desa sangat penting dan memiliki peran sebagai ujung tombak peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Setidaknya ada dua alasan utama, yaitu pertama Perangkat Desa adalah yang paling dekat dengan warganya dimana mereka adalah objek dari Pajak Bumi dan Bangunan (PBB); dan kedua Perangkat Desa adalah yang paling mengetahui tentang seluk beluk wilayahnya. Sebagai ujung tombak, Perangkat Desa memiliki peran sentral. Perangkat Desa harus memiliki pemahaman yang matang mengenai Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Perangkat Desa merupakan pihak yang mendata objek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di wilayah kerjanya.

Dengan kinerja Perangkat Desa sebagai ujung tombak, maka akan lebih efektif dalam pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), secara tidak langsung data akan menjadi lebih valid, masyarakat dapat dengan mudah untuk dimobilisasi untuk membayar pajak, masyarakat tidak perlu bersusah payah karena hal-hal mengenai Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), serta tersedianya informasi pada Perangkat Desa dimana mereka tinggal, tanpa harus pergi ke kantor pelayanan pajak.

Adapun gambaran kinerja perangkat desa terkait Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB -P2) pada tahun 2014 – 2021 dapat dilihat Persentase Lunas PBB. Persentase Pelunasan PBB kurang optimal, untuk tingkat Kecamatan Pagerbarang sejak tahun 2017 sampai dengan tahun 2021 belum mencapai angka 100 % per tanggal jatuh tempo (30 September) hal ini menunjukkan kesadaran, partisipasi dan kepedulian masyarakat terhadap program- program pemerintah daerah masih kurang.

Desa Jatiwangi adalah salah satu desa di wilayah Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal. Penulis memilih Desa Jatiwangi sebagai lokasi penelitian dengan beberapa latar belakang, antara lain :

1. Dari 13 (tiga belas desa) di wilayah Kecamatan Pagerbarang, hanya Desa Jatiwangi yang pernah terjadi tindak penyelewengan Dana Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB -P2) pada tahun 2017 oleh perangkat desa yang kemudian perangkat desa tersebut telah diproses teguran lisan, teguran tertulis, pemberhentian sementara, hingga pemberhentian tetap .
2. Meskipun pernah ada kasus penyelewengan Dana Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB -P2) di Desa Jatiwangi pada tahun 2017, tetapi prosentase realisasi pembayaran PBB oleh Desa Jatiwangi selalu maksimal 100% sebelum tanggal jatuh tempo (sebelum tanggal 30 September) setiap tahunnya, kecuali pada tahun 2017, itupun pada tahun 2017 yaitu 98,24% perolehan target realisasi pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB -P2) tersebut masih tergolong tinggi hampir mencapai 100%.
3. Desa Jatiwangi adalah salah satu contoh buruk pernah ada kasus penyelewengan Dana Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB -P2) di Desa Jatiwangi pada tahun 2017.
4. Disamping merupakan contoh buruk, Desa Jatiwangi sekaligus merupakan contoh terbaik dalam hal selalu maksimal 100% perolehan target realisasi pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB -P2) sebelum tanggal jatuh tempo (sebelum tanggal 30 September) setiap tahunnya.
5. Desa Jatiwangi merupakan Desa dengan jumlah wajib pajak di kisaran angka 2.600-an orang

setiap tahunnya. Artinya, jumlah tersebut merupakan jumlah pada kategori sedang. Kategori jumlah tersebut penulis menilai merupakan jumlah yang optimal sehingga dapat merupakan representasi dari desa lainnya dengan jumlah Wajib Pajak kategori sedang berjumlah sekitar 2.000-an orang. Adapun desa lain jumlah Wajib Pajak pada kategori kecil di kisaran angka 1.000-an orang, dan jumlah Wajib Pajak pada kategori tinggi dikisaran angka 4.000-an orang di Desa Randusari.

6. Lokasi Desa Jatiwangi berada di pusat kecamatan Pagerbarang, dimana letak Kantor Kecamatan Pagerbarang adalah berada di wilayah Desa Jatiwangi, sehingga penulis menilai dapat merupakan representasi dari desa- desa di wilayah Kecamatan Pagerbarang.

Sedemikian pentingnya peran perangkat desa dalam kinerja Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) guna mencapai target realisasi pembayaran Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) yang optimal maka perlu ada penelitian tentang hal tersebut. Dari latar belakang masalah tersebut diatas, maka penulis tertarik mengambil judul penelitian: "Kinerja Perangkat Desa dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) di Wilayah Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal (Studi Kasus pada Desa Jatiwangi Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal)".

METODE PENELITIAN

Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Adapun alasan penggunaan metode ini adalah karena ia lebih mampu mendekatkan peneliti dengan objek yang dikaji, sebab peneliti langsung mengamati objek yang dikaji dengan kata lain peneliti bertindak sebagai alat utama riset (human instrument). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu Data Primer dan Data Sekunder. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik interaktif termasuk di dalamnya meliputi: Observasi, Wawancara, Kepustakaan, dan Dokumentasi.

Penelitian dilaksanakan pada Desa Jatiwangi Kecamatan Pagerbarang, Kabupaten Tegal. Fokus penelitian ini untuk mengetahui Kinerja Perangkat Desa dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) di Desa Jatiwangi Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal. Sasaran penelitian ini adalah Perangkat Desa di Desa Jatiwangi Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal.

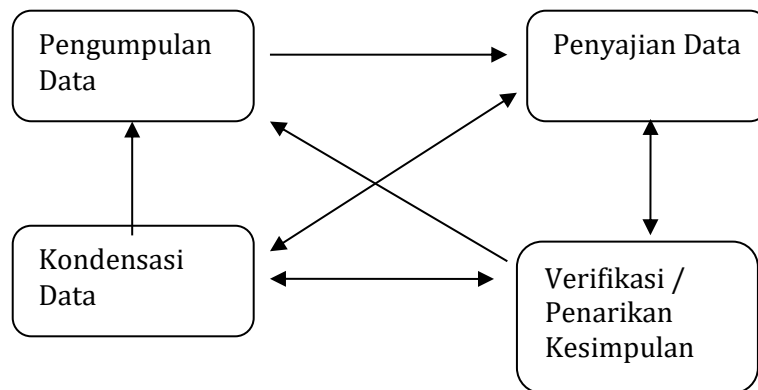
Dalam pelaksanaan penelitian ini, wawancara akan dilakukan terhadap 7 (tujuh) orang Sumber Informasi yang mengetahui tentang Kinerja Perangkat Desa dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) di Wilayah Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal, yaitu:

1. Camat Pagerbarang Kabupaten Tegal,
2. Kasi Pelayanan Publik Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal,
3. Staf Pelayanan Publik Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal,
4. Petugas Pajak (Mantri Pajak) Kecamatan dari Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah (Bappenda) Kabupaten Tegal,
5. Kepala Desa Jatiwangi Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal.
6. Sekretaris Desa Jatiwangi Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal.
7. Kasi Pelayanan Desa Jatiwangi Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal,

Penulis menggunakan informan diatas berdasarkan tingkatan jabatannya karena semua bentuk peraturan atau ketentuan yang diterapkan serta informasi tentang Kinerja Perangkat Desa dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) di Wilayah Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal nantinya akan diinformasikan berjenjang sesuai dengan tingkatan jabatannya dan beberapa item pertanyaan wawancara yang cenderung diketahui oleh kepala pejabat lain dibawahnya dari setiap personil yang akan diteliti serta informasi yang bervariasi dari masing-masing informan sehingga data yang diperoleh dapat mewakili tentang Kinerja Perangkat Desa dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) di Wilayah Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal tersebut.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa data kualitatif. Data dianalisis dengan teori Miles, Huberman dan Saldana (2014) yaitu dengan menganalisis data melalui langkah beberapa langkah, antara lain : kondensasi data (data condensation), menyajikan data (data display), dan menarik simpulan atau verifikasi (conclusion drawing and verification). Kondensasi data meliputi proses pemilihan data (selecting), pengerucutan data (focusing), penyederhanaan data, (simplifying), peringkasan data (abstracting), dan transformasi data (transforming).

Secara skematis proses analisis data menggunakan model analisis data interaktif Miles, Huberman dan Saldana (2014) dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 1. Model Analisis Data Interaktif Miles, Huberman dan Saldana (2014)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara lebih rinci penelitian ini menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Perangkat Desa dalam pelayanan pajak bumi dan bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) di wilayah Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal (Studi Kasus Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) pada Desa Jatiwangi Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal) dari masing-masing aspek yang terdiri dari : Dimensi Internal Perangkat Desa, dengan Indikator- indikator komitmen, integritas, etos kerja dan motivasi kerja; Dimensi Lingkungan Internal Organisasi, dengan Indikator- indikator Sistem kompensasi, Iklim kerja, Strategi organisasi, Dukungan sumberdaya, dan Manajemen; serta Dimensi Lingkungan Eksternal Organisasi dengan Indikator- indicator keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi. Kinerja Individu dengan indikator-indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian. Selain itu juga untuk mengukur kinerja individu perangkat desa, yang terdiri dari indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian.

A. Hasil Penelitian

1. Dimensi Internal Perangkat Desa, dengan Indikator-Indikator Komitmen, Integritas, Etos Kerja dan Motivasi Kerja

Kepala desa sangat berperan atas komitmen, integritas, etos kerja dan motivasi kerja perangkat desa untuk meningkatkan kinerja perangkat desa dalam pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2). Selain tuntutan dari Kepala Desa, peraturan yang mengatur tentang Perangkat Desa juga sudah tersedia sebagai rambu-rambu pelaksanaan kinerja Perangkat Desa agar tetap berjalan sesuai aturan yang ada.

Upaya peningkatan Komitmen, integritas, etos kerja dan motivasi kerja perangkat desa ini melibatkan semua komponen. Pihak kecamatan melalui kegiatan pembinaan administrasi PBB telah sering kali memotivasi agar Kepala Desa dan Perangkat Desa dapat lebih giat lagi untuk peningkatan realisasi perolehan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di desa masing-masing. Selama pembinaan administrasi Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) komitmen perangkat desa sudah cukup baik. Integritas perangkat desa cukup bagus, meski ada segelintir oknum perangkat desa yang menyelewengkan keuangan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) untuk kepentingan pribadinya. Secara umum etos kerja dan motivasi kerja mereka cukup baik, karena Kepala Desa sebagai pimpinan mereka selalu menuntut agar kinerja perangkat desa lebih baik lagi. Apalagi mengingat sanksi berdasarkan Perbup 74 Tahun 2016 tentang Perangkat Desa jika ada Perangkat Desa yang tidak melaksanakan tugas dengan baik.

Peran Kepala desa atas komitmen, integritas, etos kerja dan motivasi kerja perangkat desa dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) Perangkat Desa sangat penting. Ketika ditemukan ada masalah, Tim Pembinaan Administrasi Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) bersama Kepala Desa segera mencari solusi bersama untuk mengatasi masalah tersebut. Sebagai efek jera, agar menjadi pelajaran bagi perangkat desa lain, Kepala Desa memproses yang bersangkutan. Kepala Desa dengan tegas menerapkan sistem punishment and reward. Penghargaan bagi yang berprestasi dan hukuman bagi yang melanggar aturan. Dalam kasus ini, punishment (hukuman) diberlakukan bagi perangkat desa yang terbukti menyalahgunakan keuangan PBB berupa sanksi pemberhentian. Hal ini ternyata sangat berpengaruh pada perangkat desa Jatiwangi. Tidak ada yang berani menyalahgunakan PBB lagi. Bahkan selanjutnya desa Jatiwangi selalu yang pertama lunas PBB di Kecamatan Pagerbarang setiap tahunnya.

2. Dimensi Internal Perangkat Desa, dengan Indikator-Indikator Keterampilan, Pengalaman Kerja dan Pengetahuan yang Dimiliki Perangkat Desa dalam Menunjang Pekerjaan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2).

Kinerja individu perangkat desa selain dipengaruhi komitmen, integritas, etos kerja dan motivasi kerja juga dipengaruhi keterampilan, pengalaman kerja dan pengetahuan yang dimiliki perangkat desa. Baik Mantri Pajak dari Bappenda maupun Kecamatan secara berkala rutin melaksanakan pembinaan Pemerintahan Desa maupun pelatihan aparatur pemerintah desa untuk meningkatkan kualitas dan pengetahuan pemerintah desa. Kendala yang ditemui dilapangan adalah perangkat desa umumnya melaksanakan pelayanan PBB setelah jam kerja, baik itu sore ataupun malam hari. Jam kerja digunakan sesuai bidang tugasnya melayani masyarakat di Balai Desa. Sehingga waktu yang digunakan untuk pelayanan PBB kurang efektif. Memang ada yang dibantu oleh para Ketua RT sehingga memudahkan tugasnya. Bagi perangkat desa yang sudah berpengalaman hal ini tidak kendala karena mereka mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang cukup dalam tugasnya. Hal ini akan dianggap semacam rutinitas saja. Namun akan jadi kendala bagi perangkat desa yang masih baru dan kurang pengalaman, akan kesulitan dalam membagi waktu antara pekerjaan dan keluarganya.

Untuk peningkatan keterampilan, pengalaman kerja dan pengetahuan yang dimiliki perangkat desa dalam menunjang pekerjaan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2), peran kecamatan juga sangat besar melalui berbagai kegiatan. Antara lain pembinaan aparatur pemerintah desa, pelatihan dan workshop, serta monev. Kecamatan sebagai OPD yang memfasilitasi tugas pokok Bappenda dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah melalui Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) berkepentingan agar realisasi perolehan PBB juga meningkat dan tepat waktu. Salah satu sumber pendapatan daerah adalah Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah hingga tingkat desa berupa Alokasi Dana Desa

(ADD). Pengoptimalan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) diharapkan mampu meningkatkan penerimaan Pendapatan Daerah, sehingga hal tersebut akan meningkatkan pula anggaran Alokasi Dana Desa (ADD) yang pada akhirnya akan meningkatkan pembangunan di desa.

3. Dimensi Lingkungan Internal Organisasi, dengan Indikator-indikator Sistem Kompensasi, Iklim Kerja, Strategi Organisasi, Dukungan Sumberdaya, dan Manajemen

Sistem kompensasi, Iklim kerja, Strategi organisasi, Dukungan sumberdaya, serta Manajemen mempengaruhi kinerja individu perangkat desa. Adanya Sistem kompensasi berupa bagi hasil PBB, Iklim kerja yang kondusif, Strategi organisasi Pemerintah Desa, Dukungan sumberdaya manusia perangkat desa dan kepala desa yang berkualitas, serta Manajemen pemerintahan desa yang baik akan membuat perangkat desa semakin bersemangat dalam kinerjanya. Kalau semangat perangkat desa dalam bekerja meningkat, hal ini akan berbanding lurus dengan kinerjanya atau dengan kata lain semangat meningkat, akan meningkat pula kinerja mereka dalam Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2). Berdasarkan Peraturan Bupati nomor : 74 Tahun 2016 tentang Perangkat Desa, Perangkat Desa berhak atas penghasilan berupa : Penghasilan Tetap (Siltap) dan Tunjangan serta penghasilan lain yang sah menurut aturan yang berlaku.

Sistem kompensasi berupa Upah Pungut dan Dana Bagi Hasil Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) telah diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Tegal kepada Perangkat Desa, namun yang jadi masalah adalah realisasi PBB yang seringkali melebihi batas tanggal jatuh tempo. Dari tahun ke tahun kurang tidak pernah lunas 100% sebelum tanggal jatuh tempo. Meskipun telah ada sistem kompensasi berupa Upah Pungut dan Dana Bagi Hasil Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) telah diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Tegal kepada Perangkat Desa, hal ini tidak banyak berpengaruh. Desa Jatiwangi secara resmi tidak memberdayakan pengurus Rukun Tetangga (RT) dalam pemungutan PBB. Semua dilakukan murni oleh perangkat desa. Secara berkala setiap hari Senin Kepala Desa selalu mengecek hasil perolehan PBB mereka. Kepala Desa menjanjikan reward (penghargaan) berupa kompensasi bagi hasil dan uang sobekan bagi mereka yang berkinerja bagus. Sebaliknya bagi yang berkinerja buruk saya siapkan sanksi. Dukungan Sumberdaya Pemerintah Desa setelah tahun 2017 hingga saat ini juga lebih baik, mengingat pengadaan perangkat desa yang baru mensyaratkan pendidikan minimal SLTA dan menguasai komputer. Penghasilan Perangkat Desa juga sekarang selain Penghasilan tetap, ada juga tunjangan lainnya.

Salah satu permasalahan klasik perangkat desa dalam Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) seperti penggunaan uang PBB yang dipungut dari warga untuk kepentingan pribadi perangkat desa. Tindakan penyelewengan tersebut mulai dari hanya sekedar meminjam pakai untuk beberapa saat, hingga sampai ke penggelapan dana PBB tersebut tidak disetorkan ke Kas daerah meskipun telah jatuh tempo. Dari pihak Kabupaten juga sangat memperhatikan hal ini, sehingga ada pemberian kompensasi berupa Upah Pungut dan Dana Bagi Hasil Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2). Bagi hasil pajak daerah didasarkan pada Peraturan Bupati Tegal Nomor 71 Tahun 2020 tentang Bagi Hasil Pajak Daerah dan Retribusi Daerah untuk Desa. Bagi hasil pajak Daerah dihitung dari 10% dari realisasi penerimaan Pajak Daerah. Adapun pembagian untuk desa, dari nilai 10% tersebut, ada 2 ketentuan, yaitu :60 % dibagi secara merata kepada desa dan 40 % dibagi secara proporsional realisasi penerimaan pajak dari desa masing-masing.”

Permasalahan lain dalam Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan desa adalah lambannya perangkat desa dalam menyetorkan hasil pungut PBB nya. Hal ini disebabkan banyak faktor. Ada yang memang senang menunda-nunda pekerjaan, ada yang karena kesibukannya dalam pekerjaan lainnya sebagai perangkat desa, hingga faktor lainnya.

Setidaknya dengan sistem kompensasi berupa upah pungut dan bagi hasil pajak atau PDRD dapat sedikit memacu semangat mereka dalam pelayanan PBB. Untuk strategi organisasi, Kepala Desa Jatiwangi yang kebetulan sebagai mantan militer menerapkan disiplin yang tinggi kepada perangkat desa. Mulai dari jam masuk kerja hingga jam pulang kerja. Bagi yang ada acara diluar harus ijin. Kepala Desa pun setiap hari standby di kantor. Perangkat desa dituntut untuk dapat bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Dukungan sumberdaya manusia lumayan baik. Perangkat desa yang tua hampir pensiun rata rata berpendidikan SLTP. Namun perangkat desa yang baru rata-rata berpendidikan S1.

4. Dimensi Lingkungan Eksternal Organisasi dengan Indikator-Indikator Keadaan, Kejadian atau Situasi yang Terjadi di Lingkungan Eksternal Organisasi

Dimensi Lingkungan Eksternal Organisasi meliputi keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2). Perangkat desa yang mempunyai masalah diluar tempat kerja, misal dalam keluarganya ada masalah. Baik itu masalah keuangan, ada anggota keluarga yang sakit pasti berpengaruh pula terhadap kinerjanya. Sehingga, perangkat desa akan lebih efektif dalam bekerja jika lingkungan eksternal kerjanya mendukung, kondusif dan nyaman.

Pola kondisi keluarga yang kondusif dan nyaman pasti akan berpengaruh pula terhadap kinerja perangkatnya. Khusus untuk kasus penyalahgunaan PBB oleh Saudara K di Desa Jatiwangi, sepanjang pengamatan kami yang bersangkutan secara ekonomi sangat kekurangan, ada pinjaman dana di BKK Pagerbarang yang cukup besar, sehingga penghasilan sebagai perangkat desa hanya tersisa sedikit. Selain itu, yang bersangkutan juga selain berangkat sebagai perangkat desa juga nyambi jasa pengurusan administrasi kependudukan (KTP, KK, Akte Kelahiran) juga mengurus dokumen sertipikat tanah warga untuk menambah penghasilan. Malah sebenarnya pekerjaan sambilannya yang lebih besar porsi waktu kerjanya dibanding pekerjaan asli sebagai perangkat desa. Hal ini sedikit banyak akan berpengaruh kepada kinerjanya. Apalagi yang menyangkut keuangan misal memungut PBB, karena kekurangan uang itulah begitu menerima uang PBB maka digunakan untuk keperluan pribadinya. Makanya begitu ada indikasi penyelewengan PBB langsung dihentikan dari tugas menarik uang PBB dari warga. Tugas menarik uang PBB di wilayah kopaknya diganti perangkat desa yang lain.

5. Kinerja Individu dengan Indikator-Indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian.

Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian perangkat desa dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) dinilai cukup baik. Perangkat desa yang berkualitas baik, berpendidikan baik, jumlah atau kuantitas perangkat desa yang cukup optimal sesuai kebutuhan pemerintah desa akan memberikan hasil kerja yang baik pula. Tentu hal ini perlu didukung Dimensi lain seperti integritas yang tinggi dan komitmen yang bagus. Selain itu, perangkat desa yang selalu tepat waktu dalam bekerja, mempunyai pola kerja yang efektif dan mampu bekerja secara mandiri akan berdampak pula pada kinerja lembaga pemerintah desa pada akhirnya dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB – P2).

B. Pembahasan

Komitmen, integritas, etos kerja dan motivasi kerja perangkat desa cukup baik dalam upaya penderasan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), namun perlu dukungan untuk peningkatan kinerjanya. Upaya peningkatan kinerja ini melibatkan semua komponen. Pihak kecamatan melalui kegiatan pembinaan administrasi PBB telah sering kali memotivasi agar Kepala Desa dan Perangkat Desa dapat lebih giat lagi untuk peningkatan realisasi perolehan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di desa masing-masing. Selama pembinaan administrasi Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) komitmen perangkat desa sudah cukup baik.

Integritas perangkat desa cukup bagus, meski ada segelintir oknum perangkat desa yang menyelewengkan keuangan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) untuk kepentingan pribadinya. Secara umum etos kerja dan motivasi kerja mereka cukup baik, karena Kepala Desa sebagai pimpinan mereka selalu menuntut agar kinerja perangkat desa lebih baik lagi. Apalagi mengingat sanksi berdasarkan Peraturan Bupati Tegal Nomor 74 Tahun 2016 tentang Perangkat Desa jika ada Perangkat Desa yang tidak melaksanakan tugas dengan baik.

Peran Kepala desa atas komitmen, integritas, etos kerja dan motivasi kerja perangkat desa dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) Perangkat Desa sangat penting. Ketika ditemukan ada masalah, Tim Pembinaan Administrasi Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) bersama Kepala Desa segera mencari solusi bersama untuk mengatasi masalah tersebut.

Sebagai efek jera, agar menjadi pelajaran bagi perangkat desa lain, Kepala Desa akan memproses perangkat desa yang terbukti menyalahgunakan keuangan PBB. Kepala Desa dengan tegas telah menerapkan sistem punishment and reward. Penghargaan bagi yang berprestasi dan hukuman bagi yang melanggar aturan. Dalam kasus ini, punishment (hukuman) diberlakukan bagi perangkat desa yang terbukti menyalahgunakan keuangan PBB berupa sanksi pemberhentian. Hal ini ternyata sangat berpengaruh pada perangkat desa Jatiwangi. Tidak ada yang berani menyalahgunakan PBB lagi, bahkan selanjutnya desa Jatiwangi selalu yang pertama lunas PBB di Kecamatan Pagerbarang setiap tahunnya.

Untuk peningkatan keterampilan, pengalaman kerja dan pengetahuan yang dimiliki perangkat desa dalam menunjang pekerjaan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2), peran kecamatan juga sangat besar melalui berbagai kegiatan. Antara lain pembinaan aparatur pemerintah desa, pelatihan dan workshop, serta monev. Kecamatan sebagai OPD yang memfasilitasi tugas pokok Bappenda dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah melalui Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) berkepentingan agar realisasi perolehan PBB juga meningkat dan tepat waktu. Salah satu sumber pendapatan daerah adalah Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah hingga tingkat desa berupa Alokasi Dana Desa (ADD). Pengoptimalan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) diharapkan mampu meningkatkan penerimaan Pendapatan Daerah, sehingga hal tersebut akan meningkatkan pula anggaran Alokasi Dana Desa (ADD) yang pada akhirnya akan meningkatkan pembangunan di desa.

Sistem kompensasi, Iklim kerja, Strategi organisasi, Dukungan sumberdaya, serta Manajemen dinilai akan mempengaruhi kinerja perangkat desa dalam Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2). Adanya Sistem kompensasi berupa bagi hasil PBB, Iklim kerja yang kondusif, Strategi organisasi Pemerintah Desa, Dukungan sumberdaya manusia perangkat desa dan kepala desa yang berkualitas, serta Manajemen pemerintahan desa yang baik akan membuat perangkat desa semakin bersemangat dalam kinerjanya. Kalau semangat perangkat desa dalam bekerja meningkat, hal ini akan berbanding lurus dengan kinerjanya atau dengan kata lain semangat meningkat, akan meningkat pula kinerja mereka dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2).

Sistem kompensasi berupa Upah Pungut dan Dana Bagi Hasil Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) telah diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Tegal kepada Perangkat Desa, namun yang jadi masalah adalah realisasi PBB yang seringkali melebihi batas tanggal jatuh tempo. Dari tahun ke tahun kurang tidak pernah lunas 100% sebelum tanggal jatuh tempo. Meskipun telah ada sistem kompensasi berupa Upah Pungut dan Dana Bagi Hasil Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) telah diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Tegal kepada Perangkat Desa, hal ini tidak banyak berpengaruh. Dukungan Sumberdaya Pemerintah Desa setelah tahun 2017 hingga saat ini juga lebih baik, mengingat pengadaan perangkat desa yang baru mensyaratkan pendidikan minimal SLTA dan menguasai komputer. Penghasilan Perangkat Desa juga sekarang selain Penghasilan tetap, ada juga tunjangan lainnya.

Salah satu permasalahan klasik perangkat desa dalam Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) seperti penggunaan uang PBB yang dipungut dari warga

untuk kepentingan pribadi perangkat desa. Tindakan penyelewengan tersebut mulai dari hanya sekedar meminjam pakai untuk beberapa saat, hingga sampai ke penggelapan dana PBB tersebut tidak disetorkan ke Kas daerah meskipun telah jatuh tempo. Dari pihak Kabupaten juga sangat memperhatikan hal ini, sehingga ada pemberian kompensasi berupa Upah Pungut dan Dana Bagi Hasil Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2). Bagi hasil pajak daerah didasarkan pada Peraturan Bupati Tegal Nomor 71 Tahun 2020 tentang Bagi Hasil Pajak Daerah dan Retribusi Daerah untuk Desa. Bagi hasil pajak Daerah dihitung dari 10% dari realisasi penerimaan Pajak Daerah. Adapun pembagian untuk desa, dari nilai 10% tersebut, ada 2 ketentuan, yaitu :60 % dibagi secara merata kepada desa dan 40 % dibagi secara proporsional realisasi penerimaan pajak dari desa masing-masing.”

Permasalahan lain dalam Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan desa adalah lambannya perangkat desa dalam menyetorkan hasil pungut PBB nya. Hal ini disebabkan banyak faktor. Ada yang memang senang menunda-nunda pekerjaan, ada yang karena kesibukannya dalam pekerjaan lainnya sebagai perangkat desa, hingga faktor lainnya. Setidaknya dengan sistem kompensasi berupa upah pungut dan bagi hasil pajak atau PDRD dapat sedikit memacu semangat mereka dalam pelayanan PBB. Untuk strategi organisasi, Kepala Desa Jatiwangi menerapkan disiplin yang tinggi kepada perangkat desa. Mulai dari jam masuk kerja hingga jam pulang kerja. Bagi yang ada acara diluar harus ijin. Kepala Desa pun setiap hari standby di kantor. Perangkat desa dituntut untuk dapat bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Dukungan sumberdaya manusia cukup baik. Perangkat desa yang tua hampir pensiun rata rata berpendidikan SLTP. Namun perangkat desa yang baru rata-rata berpendidikan S1.

Dimensi Lingkungan Eksternal Organisasi meliputi keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2). Perangkat desa yang mempunyai masalah diluar tempat kerja, misal dalam keluarganya ada masalah. Baik itu masalah keuangan, ada anggota keluarga yang sakit pasti berpengaruh pula terhadap kinerjanya. Sehingga, perangkat desa akan lebih efektif dalam bekerja jika lingkungan eksternal kerjanya mendukung, kondusif dan nyaman.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pembahasan mengenai Kinerja Perangkat Desa dalam pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) di wilayah Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal (Studi Kasus Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) pada Desa Jatiwangi Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal) diperoleh kesimpulan bahwa secara umum Kinerja Perangkat Desa dalam pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) di wilayah Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal cukup baik, meski belum optimal dan pernah terjadi kasus penyalahgunaan dana Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) oleh perangkat desa Jatiwangi yang mengakibatkan yang bersangkutan diproses sesuai peraturan yang berlaku hingga pada akhirnya diberhentikan sebagai perangkat desa. Secara lebih rinci dapat dijelaskan dari masing-kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) di wilayah Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal cukup baik, namun belum optimal. Dari 13 (tigabelas) desa di Kecamatan Pagerbarang saat tanggal jatuh tempo 30 September setiap tahunnya selalu ada Desa yang belum mencapai target realisasi 100%. Diperlukan upaya peningkatan kinerja ini dengan melibatkan semua komponen. Pihak kecamatan melalui kegiatan pembinaan administrasi PBB telah sering kali memotivasi agar Kepala Desa dan Perangkat Desa dapat lebih giat lagi untuk peningkatan realisasi perolehan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di desa masing-masing. Sistem punishment and reward juga dinilai efektif guna meningkatkan kinerja perangkat desa.
2. Kendala yang dialami Pemerintah Desa dalam pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) adalah kurangnya jumlah perangkat desa, karena

adanya kekosongan jabatan. Masih rendahnya kualitas sumberdaya manusia perangkat desa, jumlah waktu beban kerja perangkat desa yang relatif besar, reward (penghargaan) berupa insentif dana bagi hasil yang masih rendah serta punishment (hukuman) yang masih ringan bagi perangkat desa yang melanggar aturan.

3. Solusi guna mengatasi kendala dalam pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) antara lain diperlukannya pembinaan secara intensif dari pihak Kecamatan dan Kabupaten, perlunya diklat/ bintek peningkatan keterampilan dan pengetahuan perangkat desa, Sistem kompensasi berupa bagi hasil PBB yang memadai, Iklim kerja yang kondusif, Strategi organisasi Pemerintah Desa, Dukungan sumberdaya manusia perangkat desa dan kepala desa yang berkualitas, serta Manajemen pemerintahan desa yang baik. Untuk meningkatkan agar tertarik membayar Pajak Bumi dan Bangunan, perlu diberi pemahaman bahwa dana dari Pajak Bumi dan Bangunan pada akhirnya akan dinikmati oleh masyarakat melalui Alokasi Dana Desa (ADD). Selain itu secara berkala saat ada kegiatan bertema Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) diadakan undian bagi masyarakat yang lunas dan membayar Pajak Bumi dan Bangunan sebelum tanggal jatuh tempo.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pembahasan mengenai kinerja pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) di wilayah Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal maka implikasi yang dapat diberikan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Upaya peningkatan kinerja pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) di wilayah Kecamatan Pagerbarang Kabupaten Tegal merupakan proses yang berkesinambungan, sehingga perlu pembinaan yang terus menerus dari Kepala Desa maupun dari Kecamatan. Peningkatan Keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki perangkat desa dalam menunjang pekerjaan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2), maka perlu membangun komunikasi yang intens dengan sesama perangkat desa atau OPD terkait untuk saling berbagi ilmu dan pengalaman, serta membangun sikap saling keterbukaan dengan melakukan langkah-langkah yang memungkinkan setiap informasi seputar Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) dapat diakses oleh semua stakeholder. Sistem/aplikasi terkait data Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2) yang sudah ada agar dapat di maintenance untuk menunjang pengambilan kebijakan selanjutnya. Secara teknis perlu disosialisasikan target dan strategi pelayanan PBB sebagai panduan pelaksanaan upaya peningkatan kinerja perangkat desa dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2). Sistem punishment and reward juga dinilai efektif guna meningkatkan kinerja perangkat desa.
2. Diperlukan upaya peningkatan Kualitas perangkat desa melalui berbagai kegiatan antara lain workshop / pelatihan aparatur desa, perlunya segera mengisi formasi jabatan perangkat desa yang kosong agar kuantitas perangkat desa dapat optimal sesuai kebutuhan dan jumlah formasi tersedia. Perlunya memberikan pemahaman agar perangkat desa dalam bekerja dapat berpedoman pada : Ketepatan waktu, Efektivitas, dan Kemandirian dalam kinerja Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2).
3. Peneliti periode selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian serupa dengan mengkaji lebih dalam faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat pelaksanaan kinerja perangkat desa dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB –P2).

DAFTAR REFERENSI

Jurnal

Agus Bandiyono, Kemas Fahmi Hamzah, Nia Ainin Hidayat. 2021. https://www.researchgate.net/publication/351219533_Pengaruh_Reward_Dan_Punishment_Terhadap_Kedisiplinan_Pegawai(diunduh pada 17 Agustus 2022).

- Astutik, Tenny Putri, 2014. <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/335>. (diunduh pada 20 Maret 2019).
- Harefa, Mandala. 2016. <https://jurnal.dpr.go.id/index.php/ekp/article/view/414>. (diunduh pada 18 Maret 2019).
- Harini Fajar, Tjutju Yuniarsih, Eeng Ahman. 2018. <https://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/view/12979/7680>. (diunduh pada 17 Agustus 2022).
- Musdalifa Mansyur, Frida Chairunisa, Nureni Sayuti. 2021. [https://journal.stialanmakassar.ac.id > download](https://journal.stialanmakassar.ac.id/download) (diunduh pada 17 Agustus 2022).

Buku

- Amirullah dan Budiyo, Haris, (2014), Pengantar Manajemen, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- A.Pearce, John II, Richard B.Robinson, Jr. 2014. Manajemen strategi. Jakarta Salemba. Empat.
- Ayon, Triyono, 2012, Manajemen SDM, Oryza, Jakarta.
- Bintoro, Daryanto (2017:107) Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan, Penerbit Gaya Media.
- Danang, Sunyoto. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Buku Seru.
- Dessler. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources, Jilid 2., Prenhalindo, Jakarta.
- Dharma, Surya. 2012. Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Edy, Sutrisno, (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Foster, B. S., & R. K. (2009). Pembinaan untuk Kinerja Karyawan. Jakarta: PPM
- Gaol L, Jimmy. 2014. A to Z Human Capital : Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Grasindo : Jakarta.
- Hasibuan, Malayu Sp. 2017. Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke. Tigabelas. Jakarta : Bumi Aksara.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : Rosda.
- Manulang, M. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Citapustaka Media Perintis
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2014. Psikologi Industri Dan Organisasi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Musdalifa Mansyur, Frida Chairunisa, Nureni Sayuti. 2021. [https://journal.stialanmakassar.ac.id > download](https://journal.stialanmakassar.ac.id/download)
- Nana Syaodih Sukmadinata. 2016. Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. 2013. Metode Penelitian. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo. (2015). Metodologi Penelitian Kesehatan. Jakarta : Rineka cipta.
- Priansa, Donni Juni. 2018. Perencanaan & Pengembangan SDM. Bandung. Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. Ramly. Mutis. Arafah. 2015. "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik". PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta..
- Robbin & Judge. 2015. Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2016. Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Samsudin, Sadili. 2019 Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Singarimbun, Masri & Sofian Effendi. 2008. Metode Penelitian Survei, Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.
- Suryabrata, Sumadi. 2014. Metodologi Penelitian Cetakan Ke 25. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Tjiptono. 2016. Strategi Pemasaran Prinsip & Penerapan. Edisi 1. Yogyakarta. Andy.
- Wirawan, 2016. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta. Salemba Empat.