

**PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD GOVERNANCE* SEBAGAI  
UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI  
PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR BADAN PENGELOLA  
PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN**

**TESIS**

**OLEH**

**ERLINA MEGASARI HABEAHAN  
151801167**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2017**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Document Accepted 21/3/22

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/22

**PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD GOVERNANCE* SEBAGAI  
UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI  
PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR BADAN PENGELOLA  
PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Administrasi Publik dalam Program Studi Magister Administrasi Publik  
pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area



**OLEH**  
**ERLINA MEGASARI HABEAHAN**  
**151801167**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2017**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/22

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

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/22

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

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul** : Penerapan Prinsip-prinsip *Good Governance* Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Pelayanan Publik di Kantor Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan  
**Nama** : Erlina Megasari Habeahan  
**NPM** : 151801167

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Dr. Kaiman Turnip, M.Si**



**Dr. Warjio, MA**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Direktur**



**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

**Dr. Warjio, MA**



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

Document Accepted 21/3/22

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

**Telah diuji pada Tanggal 10 Juni 2017**

**N a m a : Erlina Megasari Habeahan**

**N P M : 151801167**



### **Panitia Penguji Tesis**

**Ketua Sidang : Dr. Isnaini, SH, M.Hum**  
**Sekretaris : Ir. Azwana, MP**  
**Pembimbing I : Dr. Kaiman Turnip, M.Si**  
**Pembimbing II : Dr. Warjio, MA**  
**Penguji Tamu : Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/22

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

Access From (repository.uma.ac.id)21/3/22

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Juni 2017

Yang menyatakan,

METERAI  
TEMPEL

TGL. 20  
77759AEF62708133

6000  
ENAM RIBURUPIAH



**Erlina Megasari Habeahan**

## ABSTRAK

### **PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD GOVERNANCE* SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN**

**N a m a** : Erlina Megasari Habeahan  
**N P M** : 15 180 1167  
**Program Studi** : Magister Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Kaiman Turnip, M.Si  
**Pembimbing II** : Dr. Warjio, MA

Alasan peneliti dalam melakukan penelitian ini bahwa Bapak Drs. Zulkaranain, M.Si selaku Kepala Badan Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan selalu menghimbau kepada seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN), beliau mengharapkan dalam pembentukan kinerja yang baik serta pelayanan publik diharapkan seluruh pegawai pada bagian pengelola Pajak Bumi Bangunan yang berjumlah 162 orang yang terdiri dari kalangan PNS dan kalangan Honorer mampu menciptakan *good governance* khususnya segi akuntabilitas dan transparansi. Adapun perumusan dalam penelitian ini adalah Bagaimana penerapan kinerja secara akuntabilitas dan transparansi Pada Kantor Badan Pengelola Pajak Retribusi Dan Daerah Kota Medan. Bagaimana pelanggaran-pelanggaran disiplin setelah diterapkan sistem akuntabilitas dan transparansi pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan. Bagaimana upaya dan hambatan dalam menciptakan kinerja yang akuntabilitas dan transparansi secara *good governance* pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan. Jenis penelitian ini merupakan Penelitian deskriptif kualitatif mencari hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih dari beberapa populasi atau sampel dengan teknik pengambilan sampel secara random dan menggunakan instrument penelitian dalam pengumpulan data. Hasil dalam penelitian ini yaitu Sistem manajemen merupakan agenda penting dalam reformasi birokrasi yang sedang dijalankan oleh pemerintah saat ini. Sistem manajemen pemerintahan diharapkan berfokus pada peningkatan akuntabilitas serta sekaligus peningkatan kinerja yang berorientasi pada hasil. Maka pemerintah telah menetapkan kebijakan untuk penerapan sistem pertanggungjawaban yang jelas dan teratur dan efektif. Pimpinan Satuan Kerja menyusun dan menyampaikan Laporan Kinerja pegawai bagian Pajak Bumi Bangunana kepada Pimpinan Unit Kerja. Pimpinan unit kerja menyusun laporan kinerja tahunan tingkat unit kerja berdasarkan perjanjian kinerja yang disepakati dan menyampaikannya kepada Kepala Badan dan dapat menetapkan suatu petunjuk pelaksanaan internal mekanisme penyampian perjanjian kinerja dan pelaporan kinerja.

**Kata Kunci** : Penerapan Prinsip-prinsip *Good Governancedan* Meningkatkan Kinerja Organisasi Pelayanan Publik

## ABSTRACT

### **IMPLEMENTATION OF GOOD GOVERNANCE PRINCIPLES AS EFFORTS TO IMPROVE PUBLIC SERVICE ORGANIZATION PERFORMANCE IN THE OFFICE OF RETRIBUTION AND LOCAL TAX MANAGEMENT AGENCY OF MEDAN CITY**

**Name** : Erlina Megasari Habeahan  
**NPM** : 151801167  
**Study Program** : Master of Public Administration  
**Supervisor I** : Dr. Kaiman Turnip, M.Si  
**Supervisor II** : Dr. Warjio, MA

The reason researchers in doing this research that Mr Drs. Zulkaranain, M. Si as the Head Office of the Regional Tax and Retribution Agency of Medan City always appealed to all State Civil Apparatus (ASN), he expects in the formation of good performance and public service is expected all employees on the part of Land Administration Building which amounted to 162 People consisting of civil servants and the Honorary able to create good governance in terms of accountability and transparency. The formulation of this research is how the implementation of performance in accountability and transparency At the Office of the Retribution Management Agency and Local Medan City. Bagaimana disciplinary violations after applied system of accountability and transparency at the Office of Tax and Retribution Agency of Medan. How efforts and obstacles in creating a performance that accountability and transparency in good governance at the Office of Tax and Retribution Agency of Medan. This type of research is descriptive qualitative research to find cause and effect relationship between two variables or more from some population or sample with random sampling technique and using research instrument in data collection. The result of this research is the management system is an important agenda in bureaucratic reform that is being run by the government at this time. The government management system is expected to focus on improving accountability as well as improving results-oriented performance. The government has established a policy for the implementation of a clear and regular and effective regulatory system. The Head of the Work Unit prepares and submits the Performance Report of the employee of the Land Tax Bangunana to the Head of the Work Unit. The head of the work unit shall prepare an annual performance report at the work unit level based on an agreed performance agreement and submit it to the Head of Service and may establish an internal implementation guidance for the mechanism of performance performance reporting and performance reporting.

**Keywords:** *Implementation of Good Governance Principles and Improve Public Service Organization Performance*

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan Puji Syukur Pada Tuhan YME yang telah memberikan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Tesis ini berjudul **“Penerapan Prinsip-prinsip *Good Governance* Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Pelayanan Publik Di Kantor Badan Pengelola Pajak DanRetribusi Daerah Kota Medan”**.

Dalam hal ini penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, baik dilihat dari gaya bahasa maupun kedalaman materinya. Hal ini dikarenakan kemampuan dan pengetahuan penulis masih sangat terbatas serta kurangnya literature yang berhubungan dengan pembahasan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif sebagai suatu upaya dalam penyempurnaan tesis ini.

Dalam penulisan ini, penulis banyak menerima bimbingan dan arahan dari berbagai pihak yang kesemuanya itu tidak ternilai harganya. Oleh karenanya dengan kerendahan hati dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan rasa hormat serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Yang terhormat, Bapak **Prof. Dr. H.A. Ya’kub Matondang, MA** selaku Rektor Universitas Medan Area
2. Yang terhormat, ibu **Prof.Dr.Ir.Retna Astuti Kuswardani,MS** sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area.



3. Yang terhormat, Bapak **Dr. Warjio, MA** sebagai Ka. Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area sekaligus pembimbing II .
4. Yang terhormat, Bapak **Dr. Kaiman Turnip, M.Si** sebagai pembimbing I yang telah meluangkan waktu membimbing penulis dengan ketulusan dan kesabaran.
5. Ucapan terima kasih kepada PejabatBadan Pengelola Pajak Retribusi Dan Daerah Kota Medanyang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan yang penulis ajukan.
6. Ayah dan Ibunda serta semua saudara/keluarga Yang selalu memberikan semangat dan senyum di hari-hari ku, senyum yang sungguh indah dan menyejukan hatiku khususnya dalam penyelesaian tesis ini.
7. Ucapan terima kasih kepada teman-teman seperjuangan angkatan tahun 2015 Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik UMA.
8. Ucapan terima kasih kepada para staf Pengajar dan staf Administrasi Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Atas semua ini, kembali penulis menyampaikan doa kepada Tuhan YME, Semoga tulisan ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan penelitian lanjutan. Akhirnya dengan mengharapakan pada Tuhan YME, semoga kita semua memperoleh lindungan-Nya.

Medan, Juni 2017  
Penulis

**Erlina Megasari Habeahan**

## DAFTAR ISI

### LEMBAR PERSETUJUAN

**ABSTRAK** ..... i

**ABSTRAK** ..... ii

**KATA PENGANTAR**..... iii

**DAFTAR ISI**..... v

### **BAB I : PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang ..... 1

1.2. Perumusan Masalah ..... 10

1.3. Tujuan Penelitian ..... 10

1.4. Manfaat Penelitian ..... 11

1.5. Kerangka Berpikir..... 11

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

2.1. Pengertian Good Governance ..... 16

2.2. Prinsip-Prinsip Good Governance ..... 20

2.3. Kendala Mewujudkan *Good Governance*..... 24

2.4. Prinsip Akuntabilitas Dalam *Good Governance*..... 25

2.5. Prinsip Transparansi Dalam *Good Governance*..... 28

2.6. Pengertian Kinerja Organisasi ..... 30

2.7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi 33

2.8. Ruang Lingkup Pelayanan Publik..... 35

### **BAB II : METODE PENELITIAN**

3.1. Tempat Waktu Penelitian..... 43

3.2. Bentuk Penelitian ..... 43

3.3. Teknik Pengumpulan Data..... 43

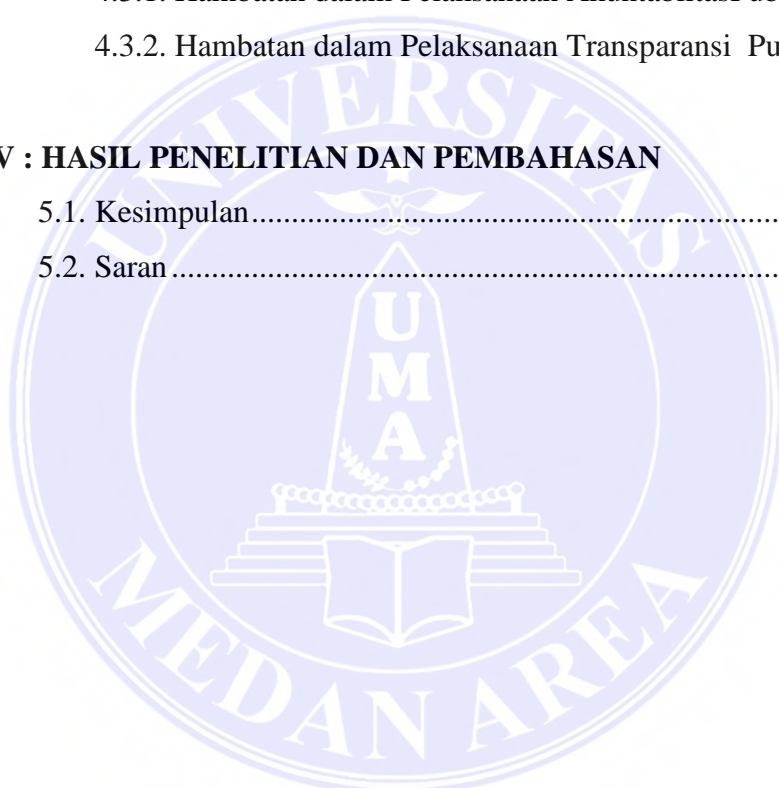
3.4. Teknik Analisis data..... 45

#### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1. Hasil Penelitian .....	46
4.2. Hasil Pembahasan .....	60
4.2.1. Prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai.....	60
4.2.1.1. Segi Akuntabilitas .....	61
4.2.1.2. Segi Transparan.....	69
4.3.1. Hambatan dalam Pelaksanaan Akuntabilitas Publik .....	73
4.3.2. Hambatan dalam Pelaksanaan Transparansi Publik .....	74

#### **BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1. Kesimpulan.....	76
5.2. Saran .....	78



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik sangat ditentukan oleh keterlibatan dan sinergi tiga aktor utama yaitu aparatur pemerintah, masyarakat, dan pihak swasta. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, aparatur pemerintah merupakan salah satu aktor penting yang memegang kendali proses berlangsungnya *governance*.

Tuntutan terhadap *good governance* pada sektor publik dalam beberapa tahun ini menjadi sebuah keharusan. Hal ini belajar dari pengalaman akibat banyaknya organisasi sektor publik yang memiliki kinerja yang kurang baik. White, J.F Wolf (1999) mengemukakan bahwa sektor swasta dan sektor publik menghadapi tantangan lingkungan yang kurang lebih sama. Perubahan lingkungan yang meliputi segala aspek kehidupan, baik yang bersifat ekonomi, sosial, budaya, dan politik menjadi penyebab akan tuntutan tersebut. Dalam upaya mengantisipasi perubahan kondisi lingkungan, sektor publik perlu mengarahkan kembali usaha mereka sesuai dengan kebutuhan dan kesempatan yang baru. Mereka perlu mereview dan mengoreksikembali cara-cara bekerja, contohnya dengan memperkenalkan sistem yang baru, reorganisasi, mengadopsi metode pekerjaan yang baru dan lain sebagainya termasuk juga perubahan manajemen (Ulupui, 2006).

Sektor publik juga perlu melakukan efisiensi dan efektivitas dengan melakukan pemotongan pengeluaran pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa sektor publik saat ini diharapkan dapat memperlihatkan ciri-ciri yang

dimiliki sektor swasta, termasuk perilaku kewirausahaan (Leadbetter, 1997 dalam White, 1999). Beberapa pendekatan dilakukan untuk memperbaiki manajemen sektor publik. Ada istilah yang berbeda yang digunakan untuk menyebut pendekatan tersebut misalnya “*Managerialism*” (Pollitt, 1990), “*New Public Management*”.

Menurut Haw Widjaja (2002) Pelaksanaan pembangunan di daerah sangat tergantung dari pendapatan asli daerah serta pengelolaan daerah itu sendiri. Hadirnya Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang perubahan kedua atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah membawa perubahan yang begitu besar bagi 2 pelaksanaan pembangunan daerah. Secara tegas undang-undang ini memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat atau dengan kata lain daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 telah diberikan Otonomi, upaya pemerintah untuk membangun harus ditingkatkan dengan melakukan pembinaan dan pengarahannya kepada segenap masyarakat sehingga dapat terwujud tujuan dari pembangunan itu sendiri, disamping peran serta masyarakat untuk mendukung kelancaran proses pembangunan. Untuk melaksanakan pembangunan yang berkesinambungan maka suatu daerah dituntut untuk dapat menggali sebaik mungkin sumber-sumber keuangannya, seperti pajak, retribusi atau pungutan yang merupakan sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah, sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004. Dalam Peraturan pemerintah No 46

tahun 2011 Penilaian SKP sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target.

Pelimpahan wewenang dari Pusat ke Daerah memungkinkan terjadinya penyelenggaraan pelayanan umum dengan jalur birokrasi yang lebih ringkas dan membuka peluang Pemerintah daerah untuk mampu berpikir inovatif yang berdasarkan pada efisiensi dan efektifitas, akuntabel, transparan dan melibatkan masyarakat di dalam pengambilan setiap kebijakan daerah yang semuanya bertujuan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah sangat tergantung pada kemampuan keuangan daerah (PAD), sumber daya yang dimiliki daerah, serta kemampuan daerah untuk mampu mengoptimalkan potensi yang ada. Kebijakan untuk mewujudkan birokrasi yang netral dalam penyelenggaraan administrasi dan pemerintahan negara, ternyata dalam praktiknya banyak menghadapi rintangan. Padahal di tengah rintangan itu, masyarakat sangat merindukan pelayanan publik yang baik, dalam arti proporsional dengan kepentingan (kebutuhan), yaitu birokrasi yang berorientasi kepada penciptaan keseimbangan antara kekuasaan (*power*) yang dimiliki dengan tanggung jawab (*accountability*) yang mesti diberikan kepada masyarakat yang dilayani.

Setiap daerah memiliki keunikan sendiri-sendiri, baik dari segi kependudukan maupun dari geografisnya. Akibat dari hal itu maka pemberian otonomi daerah juga akan berbeda antara daerah yang satu dengan daerah yang lainnya, disesuaikan dengan kebutuhan. Analisis terhadap kebutuhan

masyarakat merupakan suatu hal yang mutlak dilaksanakan sebelum suatu urusan diserahkan kepada daerah otonom untuk menghindari kejadian seperti kasus pada alinea diatas. Kelemahan dalam mencetak aparatur yang handal dan profesional beberapa tahun belakangan ini mengakibatkan semakin banyaknya protes dari masyarakat dan hal itu merupakan indikator dari gagalnya pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat. Pemerintahan daerah baru hasil pilihan langsung rakyat punya peluang membangun tradisi pelayanan publik yang ideal. Melalui mekanisme *good governance* dalam era informasi yang bersendikan demokratisasi dituntut untuk mampu menggalang partisipasi, mengedepankan transparan dan akuntabel dalam menyelenggarakan pelayanan umum dalam rangka mensejahterakan masyarakatnya. Oleh karena itu, dalam hal ini akan terlihat esensi dari *good governance* sebagai salah satu proses sektor publik, swasta dan masyarakat untuk menangani persoalan-persoalan publik.

Alasan peneliti dalam melakukan penelitian ini meningkatkan kualitas penagihan serta menyempurnakan sistem informasi mengenai wajib pajak terhadap masyarakat pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan selalu menghimbau kepada seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN), agar dalam pembentukan kinerja yang baik secara akuntabilitas serta pelayanan publik yang dilakukan pegawai pada bagian pengelola Pajak Bumi Bangunan yang berjumlah 162 orang yang terdiri dari kalangan PNS dan kalangan Honorer yang akan menciptakan *good governance* secara akuntabel dan transparan yang dilakukan melalui sosialisasi langsung terhadap masyarakat dan dibantu dengan pihak aparat pemerintahan Kota Medan.

Di lingkungan Badan Pengelola Pajak Retribusi Daerah Kota Medan, pada umumnya birokrasi pemerintahan daerahnya cenderung sulit berubah ke arah yang lebih baik karena mereka masih berada pada posisi yang kurang atau tidak stabil dan belum menentukan pola kerja yang baik. Maka dari itu Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan secara bertahap perlu membangun kepercayaan masyarakat dan mampu memberikan pemahaman kepada masyarakat mengenai landasan berpikir dan perilaku pemerintah. Apabila prinsip-prinsip *good governance* telah terinternalisasi di dalam tubuh aparatur Badan Pengelola Pajak Retribusi Dan Daerah Kota Medan, maka hal-hal di atas tidak perlu terjadi, karena ketika *good governance* telah diterapkan sedemikian rupa maka fungsi-fungsi penyelenggaraan pemerintahan seperti pembangunan, pelayanan umum dan pemberdayaan masyarakat akan berjalan semestinya dan akan membawa masyarakat pada keadilan dan kesejahteraan sosial.

Dalam pencapaian target Pajak Bumi Bangunan di Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Dan Daerah Kota Medan pada tahun 2015 dengan target 376 Milyar mampu teralisasi sebesar 302 Milyar atau mencapai keberhasilan 80.37%. artinya hasil kinerja pegawai meningkat sehingga mampu mencapai *good governance*. Sedangkan di tahun 2016 dengan target 386 Milyar dan teralisasi sebesar 333 Milyar atau mencapai keberhasilan sebesar 86.31%. lagi-lagi kinerja pegawai meningkat di Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan, dari sisi capaian di tahun ini penerimaan PBB selalu mengalami peningkatan sedangkan untuk tahun 2017 Kantor Badan Pengelola Pajak Retribusi Dan Daerah Kota Medan memiliki target sebesar 419 Milyar



yang sudah berjalan selama empat bulan sudah mencapai 15% penghasilan PBB. Dengan dilakukan fungsi-fungsi koordinasi massal, untuk itulah melalui peraturan UU RI NO. 5 Tahun 2014 tentang kedisiplinan Aparatur Sipil Negara (ASN) padakesempatan ini dilakukan forum konsolidasi, dan komunikasi dimana Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan selaku pemangku kepentingan yang diberi tugas dan diberi amanah untuk mencapai target PBB Kota Medan bersama dengan para Camat dan Lurah, Kepala UP Badan Pengelola Pajak DanRetribusi Daerah Kota Medan untuk bersama-sama memberikan hasil pencapaian target sampai akhir tahun. *Good governance* merujuk pada suatukondisi penyelenggaraan aktivitas yangmengandung aspek-aspek akuntabel dan transparan terhadap masyarakat (Sutmuller,2003). Aspek akuntabel akan dapat terlaksanaapabila dapat terselenggara aspek-aspektransparansi. Artinya transparan terlaksana maka akuntabel akanterwujud. *Good governance* penting bagi sektorpublik dalam rangka :

1. Meningkatkan pertanggungjawaban dan kinerja yang memungkinkan kepercayaan terhadap pengelolaan organisasi
2. Meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas pemakaian sumber daya organisasi.
3. Peningkatan pelayanan kepada private dan masyarakat (Syakhroza, 2003).

Menurut *Lawton* dan *Rose*(1991) akuntabilitas dapat dikatakansebagai sebuah proses dimana seorang atau sekelompok orang yang diperlukanuntuk membuat laporan aktivitas mereka dan dengan cara yang mereka sudah atabelum ketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Dalam pencapaian target yang

sudah di realisasikan, setiap pegawai berperanan kinerja pegawai yang berjalan, sangat dibutuhkan kinerja pegawai yang bersifat Akuntabel yaitu memberikan suatu petunjuk sasaran padahampir semua sektor serta mendorong pada munculnya tekanan untuk pelaku kunci yang terlibat untuk bertanggungjawab dan untuk menjamin kinerja pelayanan publik yang baik. Prinsip akuntabilitas adalah merupakan pelaksanaan pertanggungjawaban dimana dalam kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang terkait harus mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan kewenangan yang diberikan di bidang tugasnya. Prinsip akuntabilitas terutama berkaitan erat dengan pertanggungjawaban terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran atau target kebijakan atau program yang telah ditetapkan itu. Akuntabilitas sebagai salah satu prinsip *good corporate governance* berkaitan dengan pertanggungjawaban pimpinan atas keputusan dan hasil yang dicapai, sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan dalam pelaksanaan tanggungjawab mengelola organisasi. Prinsip akuntabilitas digunakan untuk menciptakan sistem kontrol yang efektif berdasarkan distribusi yang dipegang oleh Kepala Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan.

Berdasarkan pembahasan diatas, bahwa dalam pelaksanaan penagihan wajib pajak pada masyarakat Kota Medan, diperlukan kinerja ASN secara akuntabel dalam hal melakukan penagihan pajak terhadap masyarakat, hal ini setiap Aparatur Sipil Negara maupun pihak honorer dibutuhkan suatu tanggung jawab yang besar terhadap pimpinan masing-masing, dengan diberikannya suatu wewenang pada setiap ASN dalam penagihan pajak secara langsung terhadap masyarakat maka akan mampu meningkatkan target Pajak Bumi Bangunan.

Tujuan dilaksanakannya kinerja secara akuntabel adalah para ASN diharuskan mampu memberikan berbagai informasi tentang kesadaran wajib pajak atas fungsi perpajakan sebagai pembiayaan negara sangat diperlukan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Kesadaran pajak muncul ketika wajib pajak memiliki pengetahuan dan mampu memahami pajak dengan baik, sehingga mendorong mereka secara sukarela untuk memenuhi kewajibannya tersebut. Semakin tinggi kesadaran pajak yang dimiliki oleh para wajib pajak maka akan mendorong meningkatnya tingkat kepatuhan pajak, sekaligus menjalankan fungsi sebagai warga negara yang baik.

Menurut Mardiasmo (2011) Transparansi berarti keterbukaan (*openness*) pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. Transparansi dan akuntabilitas keuangan daerah adalah pertanggungjawaban pemerintah daerah berkenaan dengan pengelolaan keuangan daerah kepada publik secara terbuka dan jujur melalui media berupa penyajian laporan keuangan yang dapat diakses oleh berbagai pihak yang berkepentingan dengan anggapan bahwa publik berhak mengetahui informasi tersebut. Keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut.

Berdasarkan uraian di atas tentang transparansi, pihak Aparatur Sipil Negara pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan sudah

melakukan transparansi dalam penagihan pajak bumi bangunan pada masyarakat baik langsung serta mendatangi kerumah masyarakat, kompleks perumahan serta memberikan informasi secara akurat tentang pelayanan dalam pembayaran pajak.

Namun demikian masih ada yang terjadi dalam pelaksanaan kinerja pelayanan publik nampaknya belum dapat dilaksanakan sepenuhnya secara keterbukaan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan. Yang pada kenyataannya masih banyak pelanggaran-pelanggaran kerja seperti jam masuk kantor, jam penagihan pajak yang tidak tepat waktu yang terjadi khususnya bagian lapangan penagihan Pajak Bumi Bangunan.

Permasalahan lain yang muncul di Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan khususnya pada bagian Pajak Bumi Bangunan, antara lain adalah masih tingginya pelanggaran disiplin dan tingkat penyalahgunaan kewenangan, masih rendahnya kinerja sumber daya manusia aparatur, belum memadainya sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan untuk dapat menunjang pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara efisien dan efektif, sehingga akan berimbas pada pelayanan publik yang berakibat akan rendahnya kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana inti permasalahan tentang perihal Prinsip-Prinsip *Good Governance* Dan Kinerja Organisasi Pelayanan Publik pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan. Oleh karena itu, penelitian

ini berjudul **“Penerapan Prinsip-prinsip *Good Governance* Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Pelayanan Publik Di Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan”**.

### **1.2. Perumusan Masalah**

Adapun perumusan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan kinerja secara akuntabel dan transparan Pada Kantor Badan Pengelola Pajak Retribusi Dan Daerah Kota Medan.
2. Bagaimana pelanggaran-pelanggaran disiplin setelah diterapkan sistem akuntabel dan transparan pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan.
3. Bagaimana upaya dan hambatan dalam menciptakan kinerja yang akuntabel dan transparan secara *good governance* pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk Mengetahui bagaimana penerapan kinerja secara akuntabel dan transparan Pada Kantor Badan Pengelola Pajak Retribusi Dan Daerah Kota Medan.

2. Untuk Mengetahui bagaimana pelanggaran-pelanggaran disiplin kerja setelah diterapkan sistem akuntabel dan transparan pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan.
3. Untuk Mengetahui dan menganalisis bagaimana upaya dan hambatan-hambatan dalam menciptakan kinerja yang akuntabel dan transparan secara *good governance* Pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, Bagi peneliti baru ataupun calon peneliti yang berminat dalam penelitian sejenis sebagai bahan masukan dan pembandingan atas penelitian yang akan dilakukan nanti serta menambah wawasan bagi penulis.
2. Bagi Instansi, Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk meningkatkan pengetahuan tentang prinsip-prinsip *good governance* dan meningkatkan kinerja organisasi pelayanan publik.
3. Bagi pihak lain bisa dijadikan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama dimasa yang akan datang.

#### 1.5. Kerangka Berpikir

Penelitian ini berbeda berbeda dengan penelitian yang sudah pernah dilakukan peneliti uraikan penelitian terdahulu yang serupa tetapi memiliki

perbedaan yang cukup jelas sebagai batasan agar tidak terjadi kesamaan dengan penelitian ini perbedaan tersebut untuk menjamin keaslian penelitian ini.

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang *good governance* sebagai berikut :

1. Raymond Wawondos dan Ronny H Mustamu (2014) Penelitian ini berjudul Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Pada Perusahaan Bidang Cargo di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi terhadap prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sudah dinilai sangat baik berdasarkan pada analisis dengan metode AHP dan telah terimplementasi secara keseluruhan dalam analisis kualitatif.
2. Annisa Asisiura (2014) Penelitian ini berjudul Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Pada PT Len Industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip-prinsip GCG secara umum telah diterapkan dengan cukup baik namun beberapa hal masih perlu diperbaiki.
3. Vivi Sulvianti (2013) Penelitian ini berjudul Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* Pada PT Pelita Jaya Prima di Tarakan. Hasilnya adalah PT Pelita Jaya Prima belum melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate* dengan sempurna pada perusahaannya, karena Direksi (Direktur Utama) PT Pelita Jaya Prima telah melanggar beberapa prinsip tersebut, yaitu prinsip transparansi, *akuntabilitas dan responsibilitas*, yang juga telah melanggar pasal 97 UU No 40 tentang Perseroan Terbatas.

4. Diana Fajarwati (2011) Penelitian ini berjudul Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* di Lingkungan Internal Perusahaan Umum Badan Urusan. Hasil penelitian menunjukkan Perum Bulog Jakarta dalam hal penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sudah baik.

Berdasarkan rumusan diatas maka, penelitian akan mengemukakan beberapa teori, pendapat, ataupun gagasan yang akan dijadikan sebagai titik tolak atau landasan berfikir dalam penelitian ini. Konsep *governance* bukanlah konsep baru, konsep *governance* sama luasnya dengan peradaban manusia, salah satu pembahasan tentang *good governance*.

Menurut J.S Eendarlin Setyawan (2010) *Good Governance* adalah suatu peyelegaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun secara administratif menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan politican *framework* bagi tumbuhnya aktifitas usaha. *Good governance* pada dasarnya adalah suatu konsep yang mengacu kepada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama. Sebagai suatu konsensus yang dicapai oleh pemerintah, warga negara, dan sektor swasta bagi penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara.

Sesuai dengan misinya, Badan Pengelola Pajak Retribusi Daerah Kota Medan dituntut untuk mengumpulkan penerimaan dari pajak. Target yang dibebankan ke Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota



Medan meningkat terus setiap tahunnya. Untuk mencapai target penerimaan ini, tentunya tingkat kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak harus meningkat. Saat ini, sepertinya Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan bekerja sendirian untuk meningkatkan kepatuhan pajak agar memenuhi kewajiban perpajakannya. Walaupun ada aktifitas dari pihak eksternal Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan, sebagian besar sifatnya adalah bantuan, seperti pemberian data. Banyak cara yang telah dilakukan oleh Badan Pengelola Pajak Retribusi Dan Daerah Kota Medan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak, antara lain dengan cara:

1. Memberikan penyuluhan, melakukan pengawasan dan pemeriksaan.
2. Selain itu, Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan juga telah berusaha untuk memperbaiki administrasi perpajakannya, seperti pembuatan *Standard Operating Procedures* (SOP), pembenahan proses bisnis, reorganisasi, dan pengawasan internal.
3. Sumber daya manusia (SDM) di Badan Pengelola Pajak Retribusi Daerah Kota Medan juga ditingkatkan kemampuannya, hal ini dimulai antara lain, dari perekrutan pegawai baru yang diseleksi dengan fair, peningkatan kapasitas pegawai.
4. Untuk membuat administrasi pajak yang efektif dan efisien, sistem informasi Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan juga ditingkatkan kapasitasnya, antara lain dengan melakukan pengawasan secara sistem, peningkatan kapasitas proses data, memperbanyak data baik

yang internal maupun eksternal dan pengembangan program khusus untuk administrasi pajak.

5. Aturan-aturan pajak juga terus diperbaiki untuk memberikan kepastian hukum baik bagi pajak maupun bagi fiskus, agar mudah dalam menerapkan melaksanakan aturan pajak, misalnya aturan mengenai transfer pricing dan tata cara pemeriksaan.
6. Agar pajak mudah mendapatkan informasi peraturan perpajakan, Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan sudah lama membentuk Kring Pajak. Kring Pajak, yang berfungsi sebagai *call center*-nya Badan Pengelola Pajak Retribusi Dan Daerah Kota Medan, dapat membantu wajib pajak untuk memahami dalam menerapkan aturan pajak dan banyak hal lain.

Setelah banyak hal yang dilakukan oleh Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan, ternyata target penerimaan pajak yang diemban Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan dalam tahun-tahun terakhir ini tidak pernah tercapai, walaupun ada peningkatan penerimaan pajak. Penerimaan pajak ini, juga perlu diteliti lebih lanjut lagi, apakah ini karena pengaruh tingkat inflasi atau karena kondisi ekonomi secara umum, atau karena meningkatnya kepatuhan dalam membayar pajak dan menurunnya kinerja Aparatur Sipil Negara.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian *Good Governance*

Menurut Bank Dunia (World Bank, 2005), istilah *Governance* didefinisikan sebagai *"the manner in which power is exercised in management of a country's social and economic resources for development of society"*. (Pemerintahan adalah cara menggunakan kekuasaan untuk mengelola berbagai sumber daya sosial dan ekonomi untuk pengembangan masyarakat). Bank Dunia membatasi pengertian *good governance* sebagai:

"Penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal and political *framework* bagi tumbuhnya aktivitas kewiraswastaan."

Pada pengertian tersebut, penulis berpendapat bahwa *good governance* adalah suatu proses pengelolaan berbagai bidang kehidupan (sosial, politik, ekonomi) di suatu negara atau daerah dengan melibatkan berbagai pihak

yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam penggunaan sumber daya (alam, manusia dan keuangan) dengan cara yang sesuai dengan prinsip keadilan, efisiensi, partisipasi, transparansi, *predictability*, akuntabilitas publik dan hak-hak dasar manusia. Dalam konsep *good governance* pemerintahan harus bertanggung jawab dalam mengalokasikan dana investasi bagi pengfisienan pasar, menjalankan disiplin anggaran serta menciptakan kerangka politik dan hukum bagi pencegahan korupsi dan memungkinkan partisipasi berbagai pihak yang berkepentingan dalam kegiatan pemerintahan sesuai prinsip-prinsip demokrasi.

Pengertian *governance* menurut *United Nations Development Programme* (UNDP, 1997) adalah:

*“Governance is the exercise of economic, political, and administrative authority to manage a country’s affairs at all levels and means by which states promote social cohesion, integration, and ensure the well being of their population”*. (Kepemerintahan adalah pelaksanaan kewenangan/kekuasaan di bidang ekonomi, politik, dan administratif untuk mengelola berbagai urusan negara pada setiap tingkatannya dan merupakan instrumen kebijakan negara untuk mendorong terciptanya kondisi kesejahteraan, integritas, dan kohesivitas sosial dalam masyarakat).

*Good governance* dimaknai sebagai praktik penerapan pengelolaan berbagai urusan penyelenggaraan negara secara politik, ekonomi dan administratif di semua tingkatan. Dalam pengertian ini terdapat tiga model atau pilar *governance* yang penting yaitu:

1. *Political governance*/kepemerintahan politik, mengacu pada proses pembuatan berbagai keputusan dan perumusan kebijakan.
2. *Economic governance*/kepemerintahan ekonomi, mengacu pada proses pembuatan keputusan yang memfasilitasi kegiatan ekonomi di dalam negeri dan interaksi di antara penyelenggara ekonomi. Kepemintahan ekonomi memiliki implikasi, terhadap masalah pemerataan, penurunan kemiskinan, dan peningkatan kualitas hidup.
3. *Administrative governance*/kepemerintahan administratif, mengacu pada sistem implementasi kebijakan.

Pengertian *good governance* yang lainnya menurut B. C. Smith (2007), adalah:

*“good governance implies government that is democratically organized within a democratic political culture and with efficient administrative organization, plus the right policies, particularly in the economic sphere”.* (Good governance menunjukkan pada sebuah organisasi pemerintah yang berbudaya politik demokratisasi, mengefisienkan administratif, juga memiliki kewenangan untuk membuat kebijakan khususnya di bidang ekonomi)

Sedangkan, Robert Charlic, dalam Pandji Santosa (2009) mengartikan: *Good governance* sebagai pengelolaan segala macam urusan publik secara efektif melalui pembuatan peraturan dan/atau kebijakan yang absah demi untuk mempromosikan nilai-nilai masyarakat. Berdasarkan kedua pendapat di atas, penulis berpendapat bahwa *good governance* diartikan sebagai:

1. Sebuah organisasi pemerintah yang berbudaya politik demokratisasi.

2. Penggunaan kewenangan otoritas politik untuk membuat kebijakan kebijakandibidang ekonomi, sosial dan politik serta administratif, untuk mengelolasumber daya bagi pembangunan sebagai jaminan kesejahteraan sosial bagimasyarakat.
3. Pengelolaan segala macam urusan publik sesuai nilai-nilai demokratis bagikepentingan masyarakat dari berbagai tingkat.

Terselenggaranya *good governance* merupakan prasyarat bagi setiappemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan sertacita-cita berbangsa dan bernegara. Dalam rangka itu diperlukan pengembangandan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat dan jelas, sehinggapenyelenggaraan pemerintahan berlangsung secara bersih dan bertanggungjawab,serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) salahsatunya ditunjukkan pada pengembangan aparatur penyelenggara negara danbirokrat pemerintahan sebagai pemrosesan administrasi publik negara,penegakan hukum, demokrasi, transparansi dan akuntabilitas, seperti yangdiungkapkan Bagir Manan (2004), yaitu:

“Bagi rakyat banyak penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalahpemerintah yang memberikan berbagai kemudahan, kepastian dan bersihdalam menyediakan pelayanan dan berbagai perlindungan dari berbagaitindakan sewenang-sewenang, baik atas diri sendiri, hak maupun atas hartabendanya. Dalam kaitan pelayanan dan perlindungan, ada dua cabang pemerintahan yang berhubungan langsung dengan rakyat yaitu birokrasi danpenegakkan hukum.”

Jadi tata pemerintahan yang baik (*good governance*) ditandai pemerintah berdasarkan pada penegak hukum sesuai dengan mekanisme dan prosedur yangbaik dan wajar, efisien, demokrasi, transparan dan menghormati hak asasi

manusia,serta mengutamakan pelayanan kepada masyarakat dengan mengedepankanprinsip-prinsip tatanan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Menurut Sumarto Hetifa Sj (2003). *Governance* diartikan sebagai mekanisme, praktek dan tata carapemerintahan dan warga mengatur sumber daya serta memecahkan masalah-masalahpublik. Dalam konsep *governance*, pemerintah hanya menjadi salah satuactor dan tidak selalu menjadi aktor yang menentukan. Implikasi peranpemerintah sebagai pembangunan maupun penyedia jasa layanan daninfrastruktur akan bergeser menjadi bahan pendorong terciptanya lingkunganyang mampu memfasilitasi pihak lain di komunitas. *Governance* menuntutredefinisi peran negara, dan itu berarti adanya redefinisi pada peran warga.Adanya tuntutan yang lebih besar pada warga, antara lain untuk memonitorakuntabilitas pemerintahan itu sendiri.

Dapat dikatakan bahwa *good governance* adalah suatu penyelenggaraanmanajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan denganprinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi danainvestasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif,menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political frame work*bagi tumbuhnya aktifitas usaha. Padahal, selama ini birokrasi di daerah dianggaptidak kompeten. Dalam kondisi demikian, pemerintah daerah selalu diragukankapasitasnya dalam menjalankan desentralisasi. Di sisi lain mereka juga harusmereformasi diri dari pemerintahan yang korupsi menjadi pemerintahan yangbersih dan transparan.

## 2.2. Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Menurut Dede Rosyada (2000). Negara dengan birokrasi pemerintahan dituntut untuk merubah polapelayanan diri birokratis elitis menjadi birokrasi populis. Dimana sektor swastasebagai pengelola sumber daya di luar negara dan birokrasi pemerintah pun harusmemberikan konstribusi dalam usaha pengelolaan sumber daya yang ada. Penerapan cita *good governance* pada akhirnya mensyaratkan keterlibatan organisasi masyarakat sebagai kekuatan penyeimbang Negara. Namun cita *good governance* kini sudah menjadi bagian sangat serius dalam wacana pengembangan paradigma birokrasi dan pembangunan kedepan. Karena peranan implementasi dari prinsip *good governance* adalah untuk memberikan mekanisme dan pedoman dalam memberikan keseimbangan bagi para *stakeholders* dalam memenuhi kepentingannya masing-masing. Dariberbagai hasil yang dikaji Lembaga Administrasi Negara (LAN) menyimpulkan ada sembilan aspek fundamental dalam perwujudan *good governance*, yaitu:

### 1. Partisipasi (*Participation*)

Partisipasi antara masyarakat khususnya birokrasi terhadap bawahan dalam proses kinerja sangatlah dibutuhkan. Karena tanpartisipasi ataupun supervisor tidak akan mampubisa mengatasinya. Apalagi melihat dunia sekarang yang semakin tngginya persaingan kerja yangmana akan membawa pengaruh terhadap beban kerja jika tidak adapengawasan dari atasan.

### 2. Penegakan hukum (*Rule Of Law*)



Dalam pelaksanaan tidak mungkin dapat berjalan dengan kondusif apabila tidak ada sebuah hukum atau peraturan yang ditegakkan dalam penyelenggaraannya. Aturan-aturan itu berikutan sanksinya guna meningkatkan komitmen dari semua pihak untuk mematuhi. Aturan-aturan tersebut dibuat tidak dimaksudkan untuk mengekang kebebasan, melainkan untuk menjaga keberlangsungan pelaksanaan fungsi-fungsi pendidikan dengan optimal mungkin.

### 3. Transparansi (*Transparency*)

Persoalan pada saat ini adalah kurangnya keterbukaan supervisor kepada para staf-stafnya atas segala hal yang terjadi, dimana salah satu dapat menimbulkan percekocokan antara satu pihak dengan pihak yang lain, sebab manajemen yang kurang transparan. Apalagi harus lebih transparan diberbagai aspek baik dibidang kebijakan, baik di bidang keuangan ataupun bidang-bidang lainnya untuk memajukan kualitas dalam pendidikan.

### 4. Responsif (*Responsiveness*)

Salah satu untuk menuju cita *good governance* adalah responsif, yakni supervisor yang peka, tanggap terhadap persoalan-persoalan yang terjadi di lembaga pemerintahan, atasan juga harus bisa memahami kebutuhan masyarakatnya, jangan sampai supervisor menunggu staf-staf menyampaikan keinginan-keinginannya. Supervisor harus bisa menganalisa kebutuhan-kebutuhan mereka, sehingga bisa membuat suatu kebijakan yang strategis guna kepentingan-kepentingan bersama.

#### 5. Konsensus (*Consensus Orientation*)

Aspek fundamental untuk cita *good governance* adalah perhatian supervisor dalam melaksanakan tugas-tugasnya adalah pengambilan keputusan secara konsensus, di mana pengambilan keputusan dalam suatu lembaga harus melalui musyawarah dan semaksimal mungkin berdasarkan kesepakatan bersama (pencapaian mufakat). Dalam pengambilan keputusan harus dapat memuaskan semua pihak atau sebagian besar pihak juga dapat menarik komitmen komponen-komponen yang ada di lembaga. Sehingga keputusan itu memiliki kekuatan dalam pengambilan keputusan.

#### 6. Kesenjangan dan keadilan (*Equity*)

Asas kesetaraan dan keadilan ini harus dijunjung tinggi oleh supervisor dan para staf-staf di dalam perlakuannya, di mana dalam suatu lembaga pendidikan yang plural baik segi etnik, agama dan budaya akan selalu memicu segala permasalahan yang timbul. Proses pengelolaan supervisor yang baik itu harus memberikan peluang, jujur dan adil. Sehingga tidak ada seorang pun atau para staf yang teraniaya dan tidak memperoleh apa yang menjadi haknya.

#### 7. Efektifitas dan efisien

Efektifitas dan efisien disini berdaya guna dan berhasil guna, efektifitas diukur dengan parameter produk yang dapat menjangkau besarnya kepentingan dari berbagai kelompok. Sedangkan efisien dapat diukur dengan rasionalitas untuk memenuhi kebutuhan yang ada di

lembaga. Di mana efektifitas dan efisien dalam proses pendidikan, akan mampu memberikankualitas yang memuaskan.

#### 8. Akuntabilitas

Asas akuntabilitas berarti pertanggung jawaban supervisor terhadap staf-stafnya, sebab diberikan wewenang dari pemerintah untuk mengurus beberapa urusan dan kepentingan yang ada di lembaga. Setiap supervisor harus mempertanggung jawabkan atas semua kebijakan, perbuatan maupun netralitas sikap-sikap selama bertugas di lembaga.

#### 9. Visi Strategi (*Strategic Vision*)

Visi strategi adalah pandangan-pandangan strategi untuk menghadapi masa yang akan datang, karena perubahan-perubahan yang akan datang mungkin menjadi perangkap bagi supervisor dalam membuat kebijakan-kebijakan. Disinilah diperlukan strategi-strategi jitu untuk menangani perubahan yang ada.

Dari uraian di atas, terdapat sembilan prinsip-prinsip *good governance*, penulis mengambil dua kategori di atas untuk dijadikan sebagai bahan penelitian yaitu segi transparans dan akuntabilitas, yang mana kedua kategori tersebut akan dijadikan pembahasan dalam penelitian pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan.

### 2.3. Kendala Mewujudkan *Good Governance*

Upaya perbaikan sistem birokrasi belum berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat. Hal tersebut terkait dengan tingginya kompleksitas dalam

mencarisolusi perbaikan. Demikian pula masih tingginya tingkat penyalahgunaan wewenang, banyaknya praktik KKN, dan masih lemahnya pengawasan terhadap kinerja aparatur negara merupakan cerminan kondisi kinerja birokrasi yang masih jauh dari harapan. Banyaknya permasalahan birokrasi tersebut belum sepenuhnya teratasi, baik dari sisi internal maupun eksternal (Sedarmayanti, 2009). Dari sisi internal, faktor demokrasi dan desentralisasi telah membawa dampak pada proses pengambilan keputusan kebijakan publik. Dampak tersebut terkait dengan makin meningkatnya tuntutan akan partisipasi masyarakat dalam kebijakan publik, meningkatnya tuntutan penerapan prinsip tata pemerintahan yang baik antara lain transparansi, akuntabilitas, dan kualitas kinerja publik serta taat hukum. Secara khusus dari sisi internal birokrasi, berbagai permasalahan masih banyak yang dihadapi, antara lain pelanggaran disiplin, penyalahgunaan kewenangan, dan banyaknya praktik KKN. Dari sisi eksternal, faktor globalisasi dan revolusi teknologi informasi (*e-government*) merupakan tantangan tersendiri dalam upaya menciptakan pemerintahan yang bersih, baik, dan berwibawa. Hal tersebut terkait dengan makin meningkatnya ketidakpastian akibat perubahan faktor lingkungan politik, ekonomi, dan sosial yang terjadi dengan cepat (Sedarmayanti, 2010).

Selain itu, problem demokrasi dari segi lembaga dan perilaku individu masih muncul. Rakyat masih belum merasa terwakili oleh keberadaan wakilnya di DPRD karena partisipasinya hanya pada saat pemilu, setelah itu rakyat ditinggalkan dalam proses pengambilan kebijakan. Rendahnya partisipasi dalam masyarakat mengurangi tingkat legitimasi pemerintah sehingga munculnya

pemerintah yang kuat ditingkat lokal maupun pusat masih dalam cita-cita (Nugroho, 2001 dalam Sedarmayanti, 2010).

#### **2.4. Prinsip Akuntabilitas Dalam *Good Governance***

Akuntabilitas dibedakan menjadi beberapa tipe, diantaranya menurut Rosjidi (2000) jenis akuntabilitas dikategorikan menjadi dua tipe yaitu :

##### **1. Akuntabilitas Internal.**

Berlaku bagi setiap tingkatan organisasi internal penyelenggara pemerintah negara termasuk pemerintah dimana setiap pejabat atau pengurus publik baik individu maupun kelompok secara hierarki berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan kepada atasannya langsung mengenai perkembangan kinerja kegiatannya secara periodik maupun sewaktu-waktu bila dipandang perlu. Keharusan dari akuntabilitas internal pemerintah tersebut telah diamanatkan dari Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Instansi Pemerintah (AKIP).

##### **2. Akuntabilitas Eksternal.**

Melekat pada setiap lembaga negara sebagai suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan semua amanat yang telah diterima dan dilaksanakan ataupun perkembangannya untuk dikomunikasikan kepada pihak eksternal lingkungannya.

Ellwood menjelaskan bahwa terdapat empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik (badan hukum), yaitu :

##### **1. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum.**

Akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), sedangkan akuntabilitas hukum terkait dengan jaminannya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

## 2. Akuntabilitas Proses.

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang telah digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya.

## 3. Akuntabilitas Program.

Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal.

## 4. Akuntabilitas Kebijakan.

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan petanggungjawaban pembina, pengurus dan pengawas atas kebijakan-kebijakan yang diambil. Dalam sektor publik, dikenal beberapa bentuk dari akuntabilitas, yaitu :

- Akuntabilitas ke atas (*upward accountability*)

Menunjukkan adanya kewajiban untuk melaporkan dari pimpinan puncak dalam bagian tertentu kepada pimpinan eksekutif, seperti seorang dirjen kepada menteri.

- Akuntabilitas keluar (*outward accountability*)

Bahwa tugas pimpinan untuk melaporkan, mengkonsultasikan dan menanggapi kelompok-kelompok klien dan *stakeholders* dalam masyarakat.

- Akuntabilitas ke bawah (*downward accountability*)

Menunjukkan bahwa setiap pimpinan dalam berbagai tingkatan harus selalu mengkomunikasikan dan mensosialisasikan berbagai kebijakan kepada bawahannya karena sebagus apapun suatu kebijakan hanya akan berhasil manakala dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh pegawai.

Dari uraian di atas, bahwa sekian banyaknya indikator-indikator dari *good governance* peneliti melakukan penelitian dari sekian banyak indikatornya adalah akuntabilitas yang terlaksana pada Kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan.

## 2.5. Prinsip Transparansi Dalam *Good Governance*

Menurut Loina Lalolo Krina P (2003) Transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai. Transparansi yakni adanya kebijakan terbuka bagi pengawasan. Sedangkan yang dimaksud dengan informasi adalah informasi mengenai setiap aspek kebijakan pemerintah yang dapat dijangkau oleh publik. Keterbukaan informasi diharapkan akan

menghasilkan persaingan politik yang sehat, toleran, dan kebijakan dibuat berdasarkan pada preferensi publik.

Prinsip ini memiliki 2 aspek, yaitu (1) komunikasi publik oleh pemerintah, dan (2) hak masyarakat terhadap akses informasi. Keduanya akan sangat sulit dilakukan jika pemerintah tidak menangani dengan baik kinerjanya. Manajemen kinerja yang baik adalah titik awal dari transparansi.

Komunikasi publik menuntut usaha afirmatif dari pemerintah untuk membuka dan mendiseminasi informasi maupun aktivitasnya yang relevan. Transparansi harus seimbang, juga, dengan kebutuhan akan kerahasiaan lembaga maupun informasi-informasi yang mempengaruhi hak privasi individu. Karena pemerintahan menghasilkan data dalam jumlah besar, maka dibutuhkan petugas informasi profesional, bukan untuk membuat dalih atas keputusan pemerintah, tetapi untuk menyebarkan keputusan-keputusan yang penting kepada masyarakat serta menjelaskan alasan dari setiap kebijakan tersebut.

Peran media juga sangat penting bagi transparansi pemerintah, baik sebagai sebuah kesempatan untuk berkomunikasi pada publik maupun menjelaskan berbagai informasi yang relevan, juga sebagai “watchdog” atas berbagai aksi pemerintah dan perilaku menyimpang dari para aparat birokrasi. Jelas, media tidak akan dapat melakukan tugas ini tanpa adanya kebebasan pers, bebas dari intervensi pemerintah maupun pengaruh kepentingan bisnis.

Keterbukaan membawa konsekuensi adanya kontrol yang berlebih-lebihan dari masyarakat dan bahkan oleh media massa. Karena itu, kewajiban akan keterbukaan harus diimbangi dengan nilai pembatasan, yang mencakup kriteria



yang jelas dari para aparat publik tentang jenis informasi apa saja yang mereka berikan dan pada siapa informasi tersebut diberikan.

Secara ringkas dapat disebutkan bahwa, prinsip transparansi paling tidak dapat diukur melalui sejumlah indikator seperti :

- a. Mekanisme yang menjamin sistem keterbukaan dan standarisasi dari semua proses-proses pelayanan publik
- b. Mekanisme yang memfasilitasi pertanyaan-pertanyaan publik tentang berbagai kebijakan dan pelayanan publik, maupun proses-proses didalam sektor publik.
- c. Mekanisme yang memfasilitasi pelaporan maupun penyebaran informasi maupun penyimpangan tindakan aparat publik didalam kegiatan melayani

Keterbukaan pemerintah atas berbagai aspek pelayanan publik, pada akhirnya akan membuat pemerintah menjadi bertanggungjawab kepada semua *stakeholders* yang berkepentingan dengan proses maupun kegiatan dalam sektor publik.

## 2.6. Pengertian Kinerja Organisasi

Menurut P. Siagian (2012) Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai

tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. “Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Baban Sobandi Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact*. (Sobandi, 2011).

Hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh instansi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Organisasi pemerintahan menggunakan alat, teori yang digunakan yaitu teori kinerja dari Baban Sobandi dan para ahli lainnya dalam bukunya yang berjudul *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*, berikut adalah indikator kinerja organisasi menurut baban sobandi :

1. Keluaran (*Output*)
2. Hasil
3. Kaitan Usaha dengan Pencapaian
4. Informasi Penjelas

Menurut Sobandi (2011) Pertama, keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau pun non fisik. Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Kelompok keluaran (*output*) meliputi dua hal. Pertama, kualitas pelayanan yang diberikan, indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan. Kedua, kuantitas pelayanan yang diberikan yang memenuhi persyaratan kualitas tertentu. Indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan yang memenuhi uji kualitas. Kedua, hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan. segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Maka segala sesuatu kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut. Kelompok hasil, mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan, kelompok ini mencakup ukuran persepsi publik tentang hasil.

Ukuran keluaran disebut sangat bermanfaat jika disajikan secara komparatif dengan hasil tahun sebelumnya, target, tujuan, atau sasaran, norma, atau standar yang diterima secara umum. Efek sekunder dari pelayanan atas penerimaan atau pengguna bisa teridentifikasi dan layak dilaporkan. Ukuran itu mencakup akibat tidak langsung yang signifikan, dimaksud atau tidak dimaksud, positif atau negatif, yang terjadi akibat pemberian pelayanan yang diberikan. Ketiga, kaitan usaha dengan pencapaian adalah ukuran efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka Mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukkan efisiensi relatif suatu unit jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan secara internal, norma atau standar yang bisa diterima atau hasil yang bisa dihasilkan setara. Indikator yang mengaitkan usaha dengan pencapaian, meliputi dua hal. Pertama, ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan, indikator ini mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran ditingkat tertentu dari penggunaan sumber daya di lingkungan organisasi. Kedua, ukuran biaya hasil yang menghubungkan usaha dan hasil pelayanan, ukuran ini melaporkan biaya per unit hasil, dan mengaitkan biaya dengan hasil sehingga manajemen publik dan masyarakat bisa mengukur nilai pelayanan yang telah diberikan. Keempat, informasi penjelas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif.

Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja suatu organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan. Ada dua jenis informasi penjelas yaitu pertama, faktor substansial yang ada diluar kontrol seperti karakteristik lingkungan dan demografi. Kedua, faktor yang dapat dikontrol seperti pengadaan staf.

## 2.7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Menurut P. Siagian (2013) Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Diatas menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sebuah organisasi atau instansi pemerintahan. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi atau instansi pemerintah merupakan tujuan atau target yang ingin

dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya, berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi pemerintahan tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Keith Davis dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara.

1. Faktor Kemampuan Ability Secara psikologis, kemampuan ability terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan *reality knowledge+skill*. Artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ *superior, verysuperior, gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari maka akan mudah menjalankan kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi Motivation

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap *attitude* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja *situation* di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka berpikiran negatif kontra terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan pada motivasi kerja yang rendah. Situasi yang dimaksud meliputi hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. (Mangkunegara, 2012)

Berdasarkan pengertian di atas bahwa suatu kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat berjalannya suatu

pencapaian kinerja yang maksimal faktor tersebut meliputi faktor yang berasal dari intern maupun ekstern.

## 2.8. Ruang Lingkup Pelayanan Publik

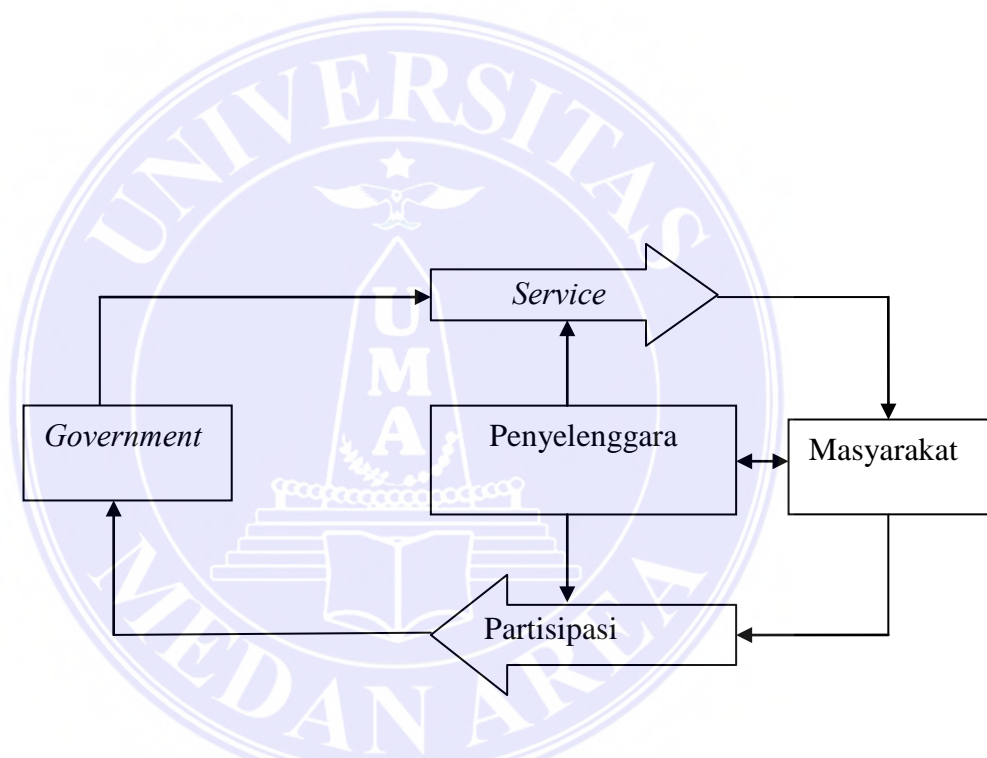
Secara umum, pelayanan dapat berbentuk barang yang nyata (*tangible*), barang tidaknyata (*intangibile*), dan juga dapat berupa jasa. Layanan barang tidak nyata dan jasa adalah jenis layanan yang identik. Jenis-jenis pelayanan ini memiliki perbedaan mendasar, misalnya bahwa pelayanan barang sangat mudah diamati dan dinilai kualitasnya, sedangkan pelayanan jasa relatif lebih sulit untuk dinilai. Walaupun demikian dalam prakteknya keduanya sulit untuk dipisahkan. Suatu pelayanan jasa biasanya diikuti dengan pelayanan barang, demikian pula sebaliknya pelayanan barang selalui diikuti dengan pelayanan jasanya. Nurcholis (Nurcholis Hanif, 2005) membagi fungsi pelayanan publik ke dalam bidang bidang sebagai berikut:

- a. Pendidikan.
- b. Kesehatan.
- c. Keagamaan.
- d. Lingkungan: tata kota, kebersihan, sampah, penerangan.
- e. Rekreasi: taman, teater, museum.
- f. Sosial.
- g. Perumahan.
- h. Pemakaman.
- i. Registrasi penduduk: kelahiran, kematian.

j. Air minum.

k. Legalitas (hukum), seperti KTP, paspor, sertifikat, dll.

Gambar dibawah ini berikut menjelaskan konsep dasar peran pemerintah sebagaipenyedia layanan umum dan peran warga masyarakat sebagai pengguna atau penerimalayanan sekaligus peran dalam membantu penyelenggaraan pelayanan publik (*co-producer*).



**Gambar 2.1. Partisipasi Dalam Pelayanan Administrasi**

Sumber : Suwarno, Yogi. 2005

Dalam gambar dikenal istilah *co-producer*, yang berarti penghasil jasa atau layanan. *Co-producer* ini adalah masyarakat yang terlibat dalam penyelenggaraan pemberian layanan umum, sebagai bentuk partisipasi. Ini berangkat dari konsep ko-produksi yang dijelaskan oleh Ostrom. Dalam definisinya Ostrom (Ostrom, 1996) menjelaskan bahwa “*coproduction as the process through which inputs used to produce a good or service are contributed by individuals who are not “in” the*



*same organization*“, yaitu bahwa *co-production* adalah proses di mana input yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa diberikan oleh individu yang bukan berasal dari organisasi yang sama.

Dalam Keputusan Menpan No: 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, pengelompokan pelayanan publik secara garis besar adalah :

1. Pelayanan administratif
2. Pelayanan barang
3. Pelayanan jasa

Dari berbagai jenis pengelolaan pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah tersebut, umumnya akan timbul beberapa persoalan dalam hal penyediaan pelayanan publik.

Lembaga Administrasi Negara, (LAN, 2003) mengidentifikasi persoalan-persoalan sebagai berikut:

1. Kelemahan yang berasal dari sulitnya menentukan atau mengukur output maupun kualitas dari pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.
2. Pelayanan yang diberikan pemerintah memiliki ketidakpastian tinggi dalam hal *Service Participation Government Co-Producer* masyarakat teknologi produksi sehingga hubungan antara *output* dan *input* tidak dapat ditentukan dengan jelas.
3. Pelayanan pemerintah tidak mengenal “*bottom line*” artinya seburuk apapun kerjanya, pelayanan pemerintah tidak mengenal istilah bangkrut.

4. Berbeda dengan mekanisme pasar yang memiliki kelemahan dalam memecahkan masalah *eksternalities*, organisasi pelayanan pemerintah menghadapi masalah berupa *internalities*. Artinya, organisasi pemerintah sangat sulit mencegah pengaruh nilai-nilai dan kepentingan para birokrat dari kepentingan umum masyarakat yang seharusnya dilayaninya.

#### **a. Standar Pelayanan Publik**

Dalam upaya mencapai kualitas pelayanan yang baik, diperlukan penyusunan standar pelayanan publik yang dapat menjadi tolok ukur pelayanan yang berkualitas. Penetapan standar pelayanan publik merupakan fenomena yang berlaku baik di negara maju maupun di negara berkembang. Di Amerika Serikat pada era pemerintahan Presiden Bill Clinton, ditandai dengan dikeluarkannya *executive order 12863*, yang mengharuskan semua instansi pemerintah untuk menetapkan standar pelayanan konsumen (*setting customer service standard*). Isi *executive order* intinya adalah adanya upaya identifikasi pelanggan yang (harus) dilayani oleh instansi, mensurvei pelanggan untuk menentukan jenis dan kualitas pelayanan yang mereka inginkan dan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan dengan pelayanan yang sedang berjalan, mengukur hasil yang terbaik, menyediakan berbagai pilihan sumber – sumber pelayanan kepada pelanggan dan sistem pengaduan yang mudah diakses, serta menyediakan sarana untuk menampung dan menyelesaikan keluhan/pengaduan.

Di Indonesia, upaya untuk menetapkan standar pelayanan publik dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik sebenarnya telah lama dilakukan.

Upaya tersebut antara lain ditunjukkan dengan terbitnya berbagai kebijakan, diantaranya adalah UU RI No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Namun sejauh ini standar pelayanan publik sebagaimana yang dimaksud masih lebih banyak berada pada tingkat konsep, sedangkan implementasinya masih jauh dari harapan.

Hal ini terbukti dari masih buruknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh berbagai instansi pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik. Adapun yang dimaksud dengan standar pelayanan (Lembaga Administrasi Negara, 2003) adalah suatu tolak ukur yang dipergunakan untuk acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitmen atau janji dari pihak penyedia pelayanan kepada pelanggan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Sedangkan yang dimaksud dengan pelayanan berkualitas adalah pelayanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, serta mengikuti proses dan prosedur yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Jadi pelayanan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh pihak yang melayani, tetapi juga pihak yang ingin dipuaskan ataupun dipenuhi kebutuhannya. Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya standar pelayanan (Lembaga Administrasi Negara, 2003) antara lain adalah:

1. Memberikan jaminan kepada masyarakat bahwa mereka mendapat pelayanan dalam kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan, memberikan fokus pelayanan kepada pelanggan/masyarakat, menjadi alat komunikasi antara pelanggan dengan penyedia pelayanan dalam upaya meningkatkan

pelayanan, menjadi alat untuk mengukur kinerja pelayanan serta menjadi alat monitoring dan evaluasi kinerja pelayanan.

2. Melakukan perbaikan kinerja pelayanan publik. Perbaikan kinerja pelayanan publik mutlak harus dilakukan, dikarenakan dalam kehidupan bernegara pelayanan publik menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Hal ini disebabkan tugas dan fungsi utama pemerintah adalah memberikan dan memfasilitasi berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai dari pelayanan dalam bentuk pengaturan ataupun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utilitas, sosial dan lainnya.
3. Meningkatkan mutu pelayanan. Adanya standar pelayanan dapat membantu unit-unit penyedia jasa pelayanan untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat pelanggannya. Dalam standar pelayanan ini dapat terlihat dengan jelas dasar hukum, persyaratan pelayanan, prosedur pelayanan, waktu pelayanan, biaya serta proses pengaduan, sehingga petugas pelayanan memahami apa yang seharusnya mereka lakukan dalam memberikan pelayanan. Masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan juga dapat mengetahui dengan pasti hak dan kewajiban apa yang harus mereka dapatkan dan lakukan untuk mendapatkan suatu jasa pelayanan. Standar pelayanan juga dapat membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja suatu unit pelayanan.

Dengan demikian, masyarakat dapat terbantu dalam membuat suatu pengaduan ataupun tuntutan apabila tidak mendapatkan pelayanan yang

sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas, maka standar pelayanan menjadi faktor kunci dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Upaya penyediaan pelayanan yang berkualitas antara lain dapat dilakukan dengan memperhatikan ukuran-ukuran apa saja yang menjadi kriteria kinerja pelayanan.

#### **b. Kualitas Pelayanan Publik**

Kualitas pelayanan telah menjadi salah satu isu penting dalam penyediaan layanan publik di Indonesia. Kesan buruknya pelayanan publik selama ini selalu menjadi citra yang melekat pada institusi penyedia layanan di Indonesia. Selama ini pelayanan publik selalu identik dengan kelambanan, ketidakadilan, dan biaya tinggi. Belum lagi dalam hal etika pelayanan di mana perilaku aparat penyedia layanan yang tidak ekspresif dan mencerminkan jiwa pelayanan yang baik. Kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Oleh karena itu kualitas pelayanan berhubungan dengan pemenuhan harapan atau kebutuhan pelanggan. Penilaian terhadap kualitas pelayanan ini dapat dilihat dari beberapa sudut pandang yang berbeda misalnya dari segi:

1. Konsekuensi atas pendekatan kualitas pelayanan, memiliki esensi penting bagi strategi instansi baik swasta maupun negeri untuk mempertahankan diri dan mencapai kesuksesan dalam menghadapi persaingan.

2. Di dalam manajemen kualitas jasa, perlu diperhatikan beberapa strategi produk jasa. menjelaskan bahwa instansi harus menempatkan pelanggan paling utama, yaitu dengan cara memenuhi keinginan para pelanggan.
3. Kualitas jasa dapat diukur dari kepuasan masyarakat yang ditentukan oleh penilaiannya terhadap jasa yang diberikan (*total perceived quality*). Citra kualitas yang baik bukan berdasarkan sudut pandang atau persepsi penyedia jasa, melainkan melalui sudut pandang atau persepsi masyarakat. Dalam hal ini, masyarakatlah yang menikmati jasa suatu instansi sehingga merekalah yang menentukan kualitas jasa.
4. Pengukuran kualitas jasa dipandang sangat penting bagi instansi, yang mana dapat berguna untuk mengukur kesenjangan antara harapan dan persepsi masyarakat tentang jasa yang diberikan instansi. Hal itu dimaksudkan sebagai umpan balik untuk mengukur kualitas dan koreksi apabila kualitas tersebut kurang memuaskan masyarakat.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Penerapan Prinsip-prinsip *Good Governance* Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Pelayanan Publik Di Kantor Badan Pengelola Pajak Retribusi Dan Daerah Kota Medan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Untuk menciptakan kinerja secara akuntabel dan transparan secara *good governance*, maka pelaksanaan penagihan pajak bumi bangunan yang telah ditetapkan oleh pimpinan bahwa setiap pegawai telah melakukan penagihan pajak secara langsung mulai dari rumah ke rumah. Para pegawai memberikan informasi bahwa pembayaran pajak bumi bangunan tidaklah mesti melalui kantor sesuai wilayah yang telah ditentukan, namun para pegawai saat ini sudah memberikan kemudahan yaitu dengan mendatangi rumah masyarakat maupun komplek perumahan. Secara transparansi pegawai telah melakukan kinerja yang sangat jelas terhadap masyarakat dalam penagihan pajak bumi bangunan, dalam hal pelayanan yang dilakukan oleh pegawai sangat bisa dirasakan oleh masyarakat, disamping melakukan penagihan dari rumah ke rumah pegawai juga melakukan sosialisasi yang baik dalam melakukan kunjungan dalam penyampaian SPT sehingga masyarakat tidak merasa kebingungan saat petugas pajak dalam melakukan tugas.

2. Pelanggaran-pelanggaran disiplin setelah diterapkan sistem akuntabel dan transparan pada Kantor Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan yaitu akuntabel secara keluar yaitu adanya ketentuan ketuntasan kinerja yang telah ditentukan oleh atasan masing-masing tentang laporan pelaksanaan penagihan SPT terhadap wajib pajak sesuai waktu yang telah ditentukan, namun masih ada ditemukan pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh pelaksana/petugas yang sering terjadi dilapangan adalah saat pengutipan pajak dari rumah ke rumah.
3. Hambatan kinerja secara akuntabel dan transparan, dalam pelaksanaan kinerja secara akuntabel pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan Pada saat petugas penagihan pajak bumi bangunan sering terlambat masuk kantor, serta terlambat dalam melakukan penagihan ke rumah masyarakat yang telah di jadwalkan oleh pimpinan. Kurangnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak yang seharusnya datang dari diri sendiri, sehingga petugas/pegawai harus mampu memberikan suatu pengertian dan pemahaman tentang pajak yang bisa diawali dari lingkungan keluarga sendiri yang terdekat.



## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Secara umum tujuan, program Bagian Pemungutan Pajak Bumi Bangunan Badan Pengelola Dan Retribusi Daerah Kota Medan Tahun 2016-2017 telah berjalan dengan baik meskipun masih ditemui sejumlah hambatan atau kendala dalam pelaksanaannya secara akuntabel maupun secara transparan. Hasil Pajak Bumi Bangunan yang telah dicapai di tahun 2016 tentunya masih perlu ditingkatkan lagi di tahun 2017 yang sedang berlangsung tahun ini agar dapat merespon setiap tantangan atau tuntutan masyarakat yang semakin tinggi.
2. Perlu peningkatan komitmen bersama untuk menerapkan Sistem Akuntabel yang telah ditetapkan oleh Badan Pengelola Dan Retribusi Daerah Kota Medan sebagai instrument *control* yang objektif dan transparan dalam mengelola pemungutan Pajak Bumi Bangunan serta keterampilan sumber daya manusia untuk peningkatan penyelesaian perkara. Laporan kinerja secara Akuntabel sebagai akhir dari Sistem Akuntabel kinerja pada Badan Pengelola Dan Retribusi Daerah Kota Medan dapat dioptimalisasi pemanfaatan Laporan Akuntabel kinerja SKPD sebagai alat evaluasi kinerja. Keterbukaan didalam memberikan data untuk penyusunan Laporan Akuntabel dan transparan terhadap kinerja pada Badan Pengelola Dan Retribusi Daerah Kota Medan.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU

- Endarlin , J.S (Setyawan, 2004), **Governance Merupakan Suatu Terminologi** Penerbit Universitas. Diponegoro. Semarang
- Haw Widjaja, 2002, **Otonomi Daerah dan Daerah Otonom**, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Hanif Nurcholis, 2005, **Teori dan Praktek Pemerintahan dan Otonomi Daerah**,. Grasindo, Jakarta
- Lalolo, Loina Krina P,2003. **Indikator Dan Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah**, Penerbit: Andi
- Mardiasmo, 2011. **Perpajakan**, Edisi Revisi 2011. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Pandji Santosa, 2009,**Administrasi Publik, Teori Dan Aplikasi Good Governance**, Penerbit, : Refika Aditama, Bandung
- Mangkunegara, Prabu,**Manajemen Sumber Daya manusia** Penerbit : Rosda. Bandung.
- Mangkunegara, A.Anwar Prabu 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Manan , Bagir. 2004, Edisi, **Konvensi Ketatanegaraan berilustrasi**. Penerbit, FH UII, Press, 2006.
- Moleong, J., 2010, **Metode Penelitian Kualitatif**, Penerbit : Remaja Rosdakarya, Bandung
- Nawawi, Hadari,. 2010 . **Metode Penelitian Sosial**. Penerbit : UGM Press, Yogyakarta:
- P. Siagian, Sondang,. 2012, **Kerangka Dasar Ilmu Administrasi**Penerbit: Rineka Cipta, Bandung
- Rosyada,*Dede*, 2000, **Paradigma Pendidikan Demokratis**, Edisi, Ed.ke-1, Cet.5. Penerbit, Salemba, jakarta.
- Rose& A. Lawton, 1991, **Public Service Committee Second Report Ministerial Responsibility andAccountability**
- Raymond Wawondos dan Ronny H Mustamu (2014) Penelitian ini berjudul **Analisis Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Perusahaan Bidang Cargo di Surabaya**.
- Rosjidi, 2000, Pengantar Ilmu Perundang-Undangan Indonesia, Bandung : MandarMaju.

- Sj. Sumarto, 2003, **Hetifah Inovasi, Partisipasi, Dan Good Governance**, Bandung: Yayasan Obor Indonesia.
- Suwarno, 2005, **Managemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit : Gramedia Utama, Jakarta
- Sikula , 2010. **Managemen Sumber Daya Manusia**. Salemba Empat, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2010, **Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja**, Penerbit: Mandar Maju, Jakarta
- Sarundajang, 2012, . **Model Manajemen Sumber Daya Manusia** Indonesia, Asia dan Timur Jauh, Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian. P. Sondang , 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit : Andi Offset, Yogyakarta.
- Sobandi . 2006, **Manajemen SDM**, Penerbit : Universitas Diponegoro: Semarang
- Sutmuller,. 2003, Aspek akuntabilitas akan dapat terlaksana apabila dapat terselenggara aspek-aspek
- Syakhroza, Akhmad, 2003, **Best Practices Corporate Governance dalam Konteks**
- Widodo, M.S. 2011, **Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik**, Penerbit : Bayu Media, Jakarta.
- Ulupui, I G. K. A. 2006. **Analisis Pengaruh Rasio Likuiditas**, Penerbit Salemba, Jakarta.
- The World Bank Washington, D.C. ... Penerbitan, Washington D.C The WorldBank 2005.
- White, J.F Wolf, (1999) *Deming's Total Quality Management Movement and The Baskin Robbins Problem, part 1: is it time to go back to Vanilla.*

## **B. JURNAL**

- Annisa Asisiura (2014) Penelitian ini berjudul Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Pada PT Len Industri.
- Diana Fajarwati (2011) Penelitian ini berjudul Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* di Lingkungan Internal Perusahaan Umum Badan Urusan.
- Mareta Windriarti, 2012, Analisis Penerapan Perencanaan Pajak Penghasilan Badan Pada PT. Semen Tonasa di Pangkep.

Mada Vita Descalaya, Fransisca Yaningwati, dan Topowijono (2013) Efektivitas Pemeriksaan Pajak Terhadap Wajib Pajak Yang Melakukan Perlawanan Pajak Ditinjau Dari Sisi Fiskus (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu).

Sri Wulandari, Ventje Ilat, Harijanto Sabijono (2014) Efektivitas Pelaksanaan Pemeriksaan Pajak Dalam Rangka Meningkatkan Penerimaan Pajak Pertambahan Nilai Pada Kpp Pratama Manado.

rvina Krisbianto (2007) Efektivitas Pelaksanaan Pemeriksaan Dalam Rangka Meningkatkan Penerimaan Negara Dari Sektor Pajak (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Tulungagung).

Vivi Sulvianti (2013) Penelitian ini berjudul Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* Pada PT Pelita Jaya Prima di Tarakan. Hasilnya adalah PT Pelita Jaya Prima.

