

MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK BERBASIS TEKNOLOGI MELALUI E-PBB DI KECAMATAN GUNUNGPATI KOTA SEMARANG

Kevin Satria Prajatama, Endang Larasati, Dyah Lituhayu

Departemen Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof H Soedarto, S.H Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman: <http://fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

Abstract

Public services in Indonesia continue to strive to realize the concept of good governance, one of which is by implementing the digitization of the PBB program in electronic form (e-PBB). The Gunungpati District Government of Semarang City is one of the government agencies that intensifies this program to make it easier for its people to pay PBB, given that Gunungpati District is the sub-district with the lowest PBB income in 2019 in Semarang City. The purpose of this research is to describe and analyze how the implementation of tax payments using e-PBB, and to find out strategies that make it easier for people to make tax payments via e-PBB in Gunungpati District, so that there is no tax arrears. The study used a qualitative descriptive approach with primary and secondary data types obtained by literature review, observation, and field studies. The object of the research consisted of 2 government sources and 1 community resource, with the research location being Gunungpati District, Semarang City. The analytical method used is descriptive analytical. The results showed that the implementation of e-PBB in Gunungpati District used a management pattern of Organizing, Actuating, and Controlling. In addition, Gunungpati District has implemented several programs to provide convenience to the community in paying PBB-P2 and to pursue the target for PBB-P2 payments. This effort has partially fulfilled the application of the New Public Service paradigm.

Keywords: *Public Service Management, New Public Service, e-PBB, Gunungpati District.*

Abstrak

Pelayanan publik di Indonesia terus berupaya mewujudkan konsep *good governance*, salah satunya dengan melaksanakan digitalisasi program PBB dalam bentuk elektronik (e-PBB). Pemerintah Kecamatan Gunungpati Kota Semarang menjadi salah satu badan pemerintah yang mengencakan program ini untuk memudahkan masyarakatnya dalam membayar PBB, mengingat bahwa Kecamatan Gunungpati merupakan kecamatan dengan pendapatan PBB terendah pada tahun 2019 di Kota Semarang. Tujuan penelitian untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana pelaksanaan pembayaran pajak menggunakan e-PBB, serta untuk mengetahui strategi yang memudahkan masyarakat dalam melakukan pembayaran pajak via e-PBB di Kecamatan Gunungpati, sehingga tidak terjadi penunggakan pajak. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan jenis data primer dan sekunder yang didapatkan dengan metode telaah pustaka, observasi, dan studi lapangan. Objek dari penelitian terdiri dari 2 narasumber pihak pemerintah dan 1 narasumber masyarakat, dengan lokasi penelitian Kecamatan Gunungpati Kota Semarang. Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif analitis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan e-PBB di Kecamatan Gunungpati menggunakan pola manajemen *Organizing, Actuating, dan Controlling*. Selain itu, Kecamatan Gunungpati telah melaksanakan beberapa program guna memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam membayar PBB-P2 serta untuk mengejar target pembayaran PBB-P2. Upaya ini secara sebagian telah memenuhi penerapan paradigma *New Public Service*.

Kata kunci : *Manajemen Pelayanan Publik, New Public Service, e-PBB, Kecamatan Gunungpati*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam tata pemerintahan ada untuk melaksanakan penyelenggaraan negara, termasuk pelayanan umum. Birokrasi mempunyai pengaruh yang besar karena kegiatannya menyentuh setiap kegiatan manusia. Suatu tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) akan mencerminkan kualitas pelayanan publik yang telah dilakukan pemerintah. Masyarakat memiliki hak untuk mendapatkan kualitas pelayanan yang baik.

Salah satu perwujudan *good governance* adalah pelayanan publik yang baik. Pelayanan publik sendiri memiliki arti sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan pelayanan publik, Subarsono (Agus Dwiyanto, 2005:141). Pemerintah mempunyai tanggung jawab untuk menyediakan layanan publik sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, yang mana pada Pasal 1 menyebutkan bahwa “Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, atau pelayanan administratif yang disediakan oleh

penyelenggara pelayanan publik”. Tujuan utama dari pelayanan publik adalah untuk mencapai kepuasan masyarakat. Kepuasan ini terwujud apabila pelayanan publik yang diberikan telah memenuhi standar pelayanan atau lebih baik dari standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Perwujudan pelayanan publik yang baik meliputi pelayanan yang tepat, cepat, efektif, efisien, serta tepat sasaran. Salah satu teknologi yang digunakan pemerintah dalam pelayanan publik adalah elektronik. Guna mendukung pelayanan publik yang baik kaitannya dengan pelaksanaan *good governance*, maka pemerintah memutuskan adanya SPBE yaitu Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang diatur dalam Perpres Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik membahas tentang rencana induk sistem manajemen elektronik nasional sebagai misi pembangunan nasional berdasarkan amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 (RPJP) untuk mewujudkan bangsa yang berdaya saing tinggi. Misi tersebut dilakukan melalui pembinaan aparatur negara, yang meliputi aparatur, pelayanan publik, dan sumber daya manusia (SDM).

Pelayanan publik perlu dibangun dengan mengedepankan partisipasi publik, transparansi, dan akuntabilitas. Salah satu bentuk pelayanan publik adalah dengan pelayanan administratif yang berupa pelayanan bidang pencatatan, pengambilan keputusan dokumentasi yang hasil akhirnya berupa dokumen (KTP, akta kelahiran, akta tanah, BPKB, SIM, STNK, IMB, paspor, PBB, dll.).

Di Indonesia sudah banyak instansi pemerintahan yang memberikan pelayanan publik berbasis *e-government*. Pelayanan yang berbasis elektronik mengefisienkan biaya dan waktu sehingga diharapkan dapat mengembalikan *trust society* masyarakat kepada pemerintah dengan kinerja pelayanan publik yang semakin baik. Guna menciptakan pelayanan publik yang baik, pemerintah juga perlu peran serta dan kontribusi dari masyarakat, salah satunya dengan membayar pajak tepat waktu, karena pajak memiliki kontribusi besar terhadap pendapatan nasional.

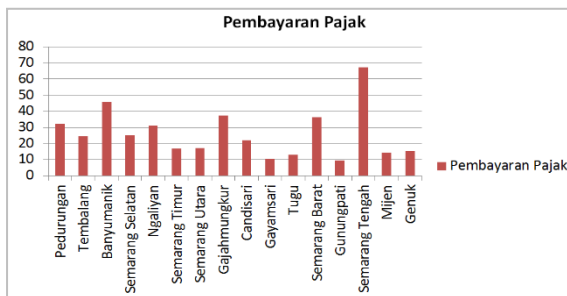
Menurut Terry dan Franklin (2003:4), manajemen adalah proses yang terdiri dari aktivitas perencanaan, pengaturan, penggerakan dan pengendalian, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran hasil yang diwujudkan dengan cara penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya mengacu pada tujuan yang ditetapkan dan bagaimana proses untuk mencapai tujuan tersebut. Keempat

kegiatan ini sering disingkat POAC (*Planning, Organizing, Actuating, and Controlling*).

Kondisi nyata penerapan manajemen publik berbasis teknologi pada organisasi publik, yaitu terjadi pada program pelayanan pembayaran Pajak Bumi Bangunan (PBB) secara daring Kecamatan Gunungpati Kota Semarang melalui program e-PBB yang dapat dilaksanakan melalui *website* BAPPENDA, yang dikelola oleh masing-masing Kecamatan di Kota Semarang. e-PBB sendiri dapat diakses melalui <https://e-pbbsemarangkota.go.id/>. Selaku Camat Gunungpati, Bapak Ronny Cahyo Nugroho mendelegasikan kepada Kasi Pemerintahan bapak Alfrida sebagai penanggung jawab dan pengelola e-PBB di Kecamatan Gunungpati untuk menjelaskan lebih lanjut terkait aplikasi tersebut. Beliau mengatakan bahwa “e- PBB di Kecamatan Gunungpati sudah diterapkan 100% sebagai mekanisme sistem alternatif pembayaran pajak”. Namun dengan inovasi baru yaitu e-PBB, nyatanya penggunaan kanal tersebut kurang dioptimalkan oleh masyarakat dikarenakan oleh ketidaktahuan masyarakat terkait sistem aplikasi tersebut. Padahal, jika ditelaah melalui perbandingan cara pembayaran PBB secara *offline* dan *online* (e-PBB), sistem pembayaran dengan cara e-PBB jauh lebih praktis dan murah, sebagaimana bisa dilihat pada

perbandingan prosedur pembayaran PBB secara *offline* dan *online* berdasarkan Peraturan Daerah Kota Semarang. Namun pada kenyataannya, hingga Tahun 2019 Kecamatan Gunungpati masih belum mampu mencapai target pembayaran PBB-P2.

Kecamatan Gunungpati merupakan kecamatan di Kota Semarang yang memiliki pendapatan PBB terendah dibandingkan dengan kecamatan lainnya, padahal jumlah wajib pajaknya menempati urutan ke-5 dari 16 Kecamatan di Kota Semarang. Dari 16 Kelurahan, hanya 4 kelurahan di Kecamatan Gunungpati yang mencapai target pembayaran PBB pada tahun 2019.



Grafik 1.1
Data Pembayaran Pajak Kota Semarang tahun 2019

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka perlu dilakukan kajian atau penelitian menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan manajemen penggunaan teknologi berupa aplikasi pada organisasi publik. Berdasarkan uraian di atas muncul pertanyaan mengapa target pajak PBB

Kecamatan Gunungpati belum tercapai, sehingga dari pertanyaan tersebut penulis tertarik untuk mengangkat penelitian dengan judul “Manajemen Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Melalui e-PBB di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang”.

Tulisan ini akan mengangkat 2 rumusan masalah, yakni :

1. Bagaimana pelaksanaan pembayaran PBB melalui aplikasi e-PBB di Kecamatan Gunungpati tersebut?
2. Bagaimana strategi pemerintah guna mencapai jumlah target yang sudah ditentukan melalui e-PBB di Kecamatan Gunungpati?

B. Kajian Teori

1. Administrasi Publik

Administrasi Publik menurut Arifin Abdulrachman adalah Ilmu yang mempelajari pelaksanaan dari politik negara. Menurut Edward H. Litchfield, Administrasi publik adalah studi mengenai macam-macam badan pemerintahan yang diorganisasikan, dipimpin dan digerakkan. (Syafiie, 2006:24).

2. Paradigma Administrasi Publik

Menurut Thomas S. Khun dalam buku Ilmu Administrasi Publik (Syafiie, 2006:26) mengatakan bahwa paradigma merupakan suatu cara pandang, nilai-nilai, metode-metode, prinsip dasar atau cara memecahkan suatu masalah, yang dianut

masyarakat ilmiah pada suatu masa tertentu.

Hubungan antara administrasi negara dan ilmu politik tidak dapat dipisahkan satu sama lain dan bersifat kausal, berpusat pada publik atau organisasi pemerintahan dan prinsip-prinsip pemerintahan.

3. Manajemen Publik

Menurut George R. Terry dalam Malayu Hasibuan, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan pengarahan suatu kelompok ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen mempunyai fungsi-fungsi diantaranya sebagai perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), pengawasan/pengendalian (*controlling*) atau yang lebih dikenal dengan singkatan POAC.

Dalam perencanaan, kepala pemerintahan memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa yang tugas dan kewenangannya mengacu secara limitatif pada undang-undang. Pengorganisasian adalah proses mengatur sumber daya dalam melakukan kerjasama baik yang melibatkan perangkat pemerintahan, keuangan dan peralatan pendukung. Pengarahan adalah bagaimana seorang kepala pemerintah dapat mengarahkan dan memotivasi pelayan publik untuk menjalankan tugas dan kewenangannya demi tujuan yang telah

ditetapkan. Pengawasan dilakukan untuk memonitor apakah rencana yang telah disusun berjalan atau tidak. Jika tidak, maka diperlukan evaluasi.

4. Pelayanan

Ivancevich dkk dalam Ratminto dan Winarsih (2005:2) mendefinisikan pelayanan adalah produk tidak kasat mata yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan untuk melakukan pelayanan tersebut.

5. Pelayanan Publik

Secara umum, pelayanan publik dapat dimaknai sebagai suatu mekanisme untuk memenuhi kebutuhan publik. Salah satu konsep pelayanan publik adalah *good public service governance*, yakni suatu paradigma pelayanan publik yang menempatkan 3 domain (negara, swasta, dan masyarakat) secara sejajar. Berikut prinsip-prinsip pelaksanaan pelayanan publik berbasis *good governance* menurut Bovaird dan Loffler (2003) :

- a. Memiliki kesesuaian dengan kualifikasi ISO 9000;
- b. Memenuhi tuntutan kebutuhan sosial maupun korporasi;
- c. Memiliki alur logika sistemik (*input-proses-output-outcome*);
- d. Sesuai bahkan lebih baik dari tuntutan pelanggan dan menciptakan kepuasan batin maupun emosional;
- e. Adaptif dan terbuka terhadap perubahan dan dinamika tuntutan pelanggan.

6. Manajemen Pelayanan

Manajemen pelayanan berarti proses penerapan ilmu pengetahuan dan seni pada perencanaan, pelaksanaan rencana, koordinasi dan pelaksanaan kegiatan pelayanan untuk mencapai tujuan pelayanan yang tetap dan ramah pelanggan, menciptakan interaksi khusus dan pengendalian mutu dengan klien.

7. Manajemen Pelayanan Publik

manajemen pelayanan publik sangat bergantung pada konteks baik itu tradisi politik maupun hukum tertentu (Jr, 2006). Salah satu paradigma manajemen pelayanan publik adalah *New Public Service*. Model ini menekankan peran warga Negara atau masyarakat sebagai pihak yang vital dalam pelayanan publik. Berikut beberapa elemen kunci manajemen pelayanan publik melalui model *New Public Service* :

- a. Membangun ruang kolaboratif dengan masyarakat;
- b. Mendorong tanggung jawab bersama;
- c. Menyebarkan informasi untuk mengangkat wacana publik dan pengetahuan bagi publik;
- d. Memfasilitasi dan mendorong terciptanya peluang untuk melibatkan warga dalam kegiatan pemenuhan kebutuhan publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif

deskriptif. Subjek penelitian terdiri dari 3 orang narasumber yakni Kasi Pemerintahan Kecamatan Gunungpati, Kasi Pemerintahan & Pembangunan Kel. Pogangan, dan 1 masyarakat Kecamatan Gunungpati. Teknik pengumpulan data ialah observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Lokus dari penelitian ini adalah pada Kecamatan Gunungpati, Kota Semarang. Analisis dan interpretasi data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kualitas data menggunakan teknik triangulasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan e-PBB di Kecamatan Gunungpati

1. Tahap Perencanaan

Pelaksanaan e-PBB di Kota Semarang dimulai pada Tahun 2012, dimana pembayaran pajak bumi dan bangunan pada tahun tahun sebelumnya dibayarkan ke Badan Kredit Kecamatan (BKK), hingga akhirnya saat ini beralih ke Kota Semarang di bawah BAPENDA dengan program e-PBB. Sebelum dilaksanakan program e-PBB, masyarakat kerap terkendala pembayarannya karena waktu mengantre yang panjang dan pembayaran yang sering tidak tercatat meskipun sudah dibayar, hal ini karena masyarakat tidak langsung mendapat bukti pembayaran yang sah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Al Frida selaku Kasie Pemerintah

Kecamatan Gunungpati, diketahui bahwa tidak terdapat persiapan khusus dari Pemerintah Kecamatan Gunungpati untuk pelaksanaan program e-PBB, karena kecamatan hanya meneruskan arahan dari BAPENDA Kota Semarang. Pemerintah Kecamatan Gunungpati selanjutnya melanjutkan arahan kepada warga secara bertahap melalui para Kepala Kelurahan, Kepala Rukun Warga (RW), hingga Kepala Rukun Tetangga (RT). Sosialisasi ini dilakukan melalui grup-grup WhatsApp dengan menyebarkan *link* e-PBB beserta petunjuk pembayaran yang dapat diakses secara bebas oleh masyarakat.

Uraian diatas menjadi tanda bahwa tidak terdapat tahap persiapan yang dilakukan oleh Kecamatan Gunungpati dalam pelaksanaan program e-PBB.

2. Tahap pengorganisasian

Proses pengorganisasian dilakukan dengan menyediakan loket-loket pembayaran serta membagi tupoksi/pembagian kerja kepada SDM yang telah disiapkan. Dalam tahap pengorganisasian, RT/RW bertanggung jawab pada Kelurahan, Kelurahan bertanggungjawab kepada Kecamatan, dan Kecamatan bertanggungjawab kepada BAPENDA selaku bagian dari Pemerintah Kota Semarang. Garis koordinasi ditentukan melalui tahap ini. Dalam proses pengorganisasian, Kecamatan Gunungpati tidak mengalami kendala yang berarti,

karena baik infrastruktur, SDM, dan anggaran yang tersedia telah cukup untuk melaksanakan program ini.

Berdasarkan hasil temuan, diketahui bahwa seluruh pegawai sudah mengetahui bagaimana pembagian kerja dan sudah memahami tanggung jawabnya dalam program peningkatan pelayanan e-PBB. Pelayanan kepada warga juga dinilai tidak berbelit-belit, cepat, dan sederhana. Sehingga, dapat dikatakan bahwa proses pengorganisasian oleh Kecamatan Gunungpati telah baik, yakni dilakukan dengan penyediaan faktor fisik, melakukan pembagian tupoksi kerja kepada pegawai, serta menyusun garis koordinasi. Pengorganisasian yang baik ini berfungsi agar tidak ada benturan peran dalam melakukan operasi terhadap pelayanan e-PBB.

3. Tahap pengarahan

Pengarahan untuk program e-PBB dilakukan secara berjenjang. Di jenjang pemerintah Kota Semarang sebagai pelaksana otonomi daerah, BAPENDA menjadi badan yang diberi amanah untuk menyelenggarakan program e-PBB dan berkoordinasi dengan badan-badan pemerintahan dibawahnya, yaitu kecamatan, kelurahan, hingga masyarakat di Kota Semarang. Pengarahan dilakukan melalui rapat koordinasi terjadwal atau melalui WhatsApp dan telepon. BAPENDA juga dapat memberi

pengarahan langsung ke masyarakat melalui situs resminya. Hal ini terbukti dengan adanya laporan pelaksanaan rapat koordinasi dan adanya arahan mekanisme pembayaran pajak melalui GoBills dan Tokopedia yang dapat ditemukan pada laman resmi BAPENDA. Pengarahan langsung pada masyarakat dapat menghindari resiko terjadinya miskordinasi atau kesewang-wenangan dari pemerintah yang memberikan instruksi pada masyarakat tidak sesuai dengan kebijakan kota.

Berdasarkan hasil temuan, ditemukan kendala-kendala dalam pelaksanaan proses pengarahan, yakni : 1) Dalam hal pengarahan internal, tidak terlepas dari adanya *overlapping/* benturan arahan; 2) Sosialisasi dari pemerintah pada masyarakat akan penggunaan e-PBB masih belum sepenuhnya dapat diterima oleh masyarakat karena masih awamnya penggunaan teknologi; dan 3) Terdapat kebijakan/arahan pemerintah yang tidak relevan dengan tujuan awal dan cenderung berubah-ubah, mengakibatkan kebingungan pada pelaksana arahan dan masyarakat Gunungpati serta dinilai menghambat penerimaan pajak daerah. Kendala-kendala dalam pengarahan tersebut diatasi oleh Pemerintah Kecamatan Gunungpati dengan pemberian arahan dalam basis harian untuk menjaga karyawan bekerja sesuai arah gerak, menjaga komunikasi yang efektif,

dan membuka loket pembayaran e-PBB di Kecamatan Gunungpati.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa tahap pengarahan yang dilakukan oleh Kecamatan Gunungpati dan BAPENDA Kota Semarang masih belum secara baik diterima oleh masyarakat. Hal ini berarti metode sosialisasi dan pengarahan perlu ditingkatkan agar membuat masyarakat memahami bagaimana cara melakukan pembayaran PBB secara *online*. Dalam hal pengarahan internal, arahan tersampaikan dan terlaksana dengan baik, namun Pemerintah Kota Semarang perlu untuk menjaga relevansi dan konsistensi dari arahan-arahannya agar tidak melenceng dari tujuan awal pada proses perencanaan program.

4. Tahap pengawasan

Proses pengawasan dapat dilakukan oleh pihak BAPENDA, kecamatan, kelurahan, serta warga. Pengawasan ini telah menerapkan prinsip *up-down* dan *down-up*. BAPENDA, kecamatan, dan kelurahan dapat saling melempar hasil evaluasi melalui rapat-rapat koordinasi yang digelar 3 bulan sekali. Dalam hal rapat koordinasi diperlukan untuk diadakan mendadak, tidak menutup kemungkinan bahwa seluruh *stakeholder* memberikan laporan hasil penyelenggaraan program dalam rapat mendadak tersebut. Pengawasan ini juga dilakukan dalam basis harian terhadap petugas-petugas kecamatan dan kelurahan

yang secara langsung diberi tugas untuk melaksanakan pelayanan pembayaran PBB bagi masyarakat. Hal ini untuk menghindari adanya tindakan sewenang-wenang, kriminal, maupun kelalaian dalam bekerja.

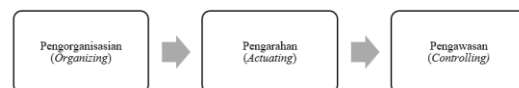
Masyarakat juga diberikan akses untuk memberi evaluasi dalam pelaksanaan e-PBB bagi pemerintah, baik secara daring maupun luring. Hal ini dapat dilakukan melalui kanal-kanal yang informasinya disediakan pada laman BAPENDA dan Kecamatan Gunungpati.

Melalui tahap pengawasan, dapat teridentifikasi beberapa masalah lanjutan, salah satunya dengan didaptkannya informasi bahwa pada Tahun 2019 Pemerintah Kecamatan Gunungpati belum berhasil mencapai target pembayaran PBB yang telah ditetapkan, yakni hanya terpenuhi sebesar 91% dari target dengan hanya 4 (empat) Kelurahan yang mencapai target. Selain itu, dari hasil pengawasan diketahui bahwa masyarakat melihat pelaksanaan e-PBB telah berjalan dengan cukup baik, namun diperlukan peningkatan layanan, regulasi yang jelas, serta transparansi dari pemerintah kelurahan, Kecamatan Gunungpati serta Kota Semarang untuk mewujudkan pelaksanaan program e-PBB yang lebih baik.

Dengan teridentifikasinya masalah-masalah lanjutan, maka dapat dikatakan bahwa proses pengawasan telah berjalan dengan baik dan saling membangun, untuk

kemudian dapat direncanakan bagaimana strategi dan solusi yang dapat dilakukan oleh pemerintah dalam hal memberikan pelayanan publik yang lebih baik serta meningkatkan minat dan kepatuhan masyarakat untuk membayar PBB. Langkah untuk membuka akses bagi masyarakat untuk melakukan evaluasi merupakan langkah yang baik karena pengawasan tidak hanya dilihat melalui satu kacamata saja, melainkan juga dari perspektif masyarakat sebagai sasaran dari program pelaksanaan e-PBB.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa Pemerintah Kecamatan Gunungpati tidak melaksanakan tahap persiapan, melainkan hanya meneruskan arahan dari Pemerintah Kota Semarang. Tahap pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan berjalan dengan diselingi kendala-kendala baik dari pihak masyarakat maupun dari dalam manajemen. Sehingga, tahapan fungsi manajemen dari implementasi pelaksanaan e-PBB di Kecamatan Gunungpati digambarkan melalui bagan dibawah ini :



Berdasarkan bagan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan program e-PBB di Kecamatan Gunungpati belum sesuai dengan teori fungsi manajemen oleh

George Terry. Hal ini dikarenakan tidak ditemukannya tahap persiapan, sehingga fungsi manajemen belum lengkap.

B. Rekomendasi Model Pelayanan

Penulis merekomendasikan model pelayanan dengan tahapan fungsi Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Actuating*), Pengawasan (*Controlling*), dan Persiapan (*Planning*) dalam pelaksanaan program e-PBB oleh Kecamatan Gunungpati. Model pelayanan ini diusulkan dengan harapan agar pemerintah Kecamatan Gunungpati dapat melakukan perencanaan program dengan lebih baik pasca ditemukan kendala-kendala dari tahap pengawasan. Model pelayanan ini wajib dilaksanakan secara periodik, sehingga pelaksanaan program tidak mengalami stagnan dan dapat terus berkembang. Tahap pengawasan akan menghasilkan evaluasi-evaluasi yang dapat dijadikan acuan bagi target-target baru dalam periode baru yang disusun melalui proses pelaksanaan. Model pelayanan ini dapat digambarkan melalui bagan dibawah ini :



C. Strategi Pemerintah Guna Mencapai Jumlah Target yang Sudah Ditentukan Melalui E-PBB di Kecamatan Gunungpati

Strategi pemerintah untuk memenuhi target pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan di Kecamatan Gunungpati melalui media elektronik tidak lepas dari paradigma *New Public Service*. *New Public Service* merupakan suatu konsep yang menegaskan bahwasannya masyarakat merupakan pihak yang vital dalam pelayanan publik, sehingga petugas administrasi bukanlah lagi bertugas untuk menggerakkan rakyat tetapi melayani rakyat serta menciptakan institusi publik yang berintegritas juga menekan pada nilai keadilan dalam pemberian pelayanan publik sebagai bentuk pertanggungjawaban. (Kristian Wicaksono, 2018)

New Public Service ini dapat dilihat sangat berkaitan dengan cita-cita pemerintah untuk menciptakan Good Governance. Menurut Gerald Meier, Good Governance merupakan prinsip mengatur pemerintahan yang memungkinkan layanan publiknya efisien, sistem pengadilannya bisa diandalkan, dan administrasinya bertanggung jawab pada publik, dan dimana mekanisme pasar merupakan pertimbangan utama dalam proses pembuatan keputusan mengenai alokasi sumber daya (Abdullah Kasman, 2002 : 9)

Dalam rangka mewujudkan konsep *New Public Service* ini, pemerintah selalu melakukan inovasi untuk mengutamakan kepentingan masyarakat. Salah satunya dapat dilihat dalam rangka pemenuhan

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Demi memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam membayar pajaknya, pemerintah menggunakan teknologi yang tersedia untuk menciptakan *electronic* PBB (e-PBB). Pendigitalisasian cara pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan yang awalnya konvensional hingga akhirnya dapat diakses dengan internet ini sangat membantu masyarakat untuk membayar pajaknya. Sistem e-PBB juga dilakukan di Kecamatan Gunungpati berdasarkan kebijakan pemerintah Kota Semarang, sehingga masyarakat Kecamatan Gunungpati dapat dengan mudah membayar PBB-nya hanya dengan menggunakan telepon genggam dan jaringan internet yang dimiliki.

Sebagai suatu sistem yang baru tentu membutuhkan beberapa waktu bagi masyarakat dan pemerintah untuk beradaptasi. Pemerintah, yang dalam hal ini ialah Kecamatan Gunungpati, sebagai penyelenggara dari sistem, sudah seharusnya memformulasikan berbagai strategi agar sistem e-PBB ini dapat berjalan dengan optimal.

Strategi tersebut apabila dilihat menggunakan paradigma *New Public Service*, harus mampu memenuhi beberapa indikator yang menjadi elemen utama, yakni membangun ruang kolaboratif dengan masyarakat; mendorong tanggung jawab bersama; menyebarluaskan informasi

untuk mengangkat wacana publik dan pengetahuan bagi publik; memfasilitasi dan mendorong terciptanya peluang untuk melibatkan warga dalam kegiatan pemenuhan kebutuhan publik.

Selama keberjalanan e-PBB di Kecamatan Gunungpati, pihak kecamatan telah menjalankan beberapa program sebagai bentuk strategi dalam pengoptimalisasian sistem layanan e-PBB serta strategi dalam pemenuhan target pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan di kecamatan Gunungpati.

Pemerintah dalam tujuan untuk membangun ruang kolaboratif dengan masyarakat, dapat dicapai dengan meningkatkan kepercayaan dan kepatuhan masyarakat untuk membayar Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) serta menggalakkan sistem pembayaran pajak menggunakan basis elektronik (e-PBB). Upaya Pemerintah Kecamatan Gunungpati dalam meningkatkan kepatuhan masyarakat adalah dengan mengadakan Pekan Panutan PBB-P2 Kota Semarang, aktif mengingatkan para wajib pajak untuk membayar PBB mereka melalui pesan Whatsapp dengan RW dan RT sebagai perantara kepada masyarakat, serta memberikan apresiasi bagi wajib pajak yang taat pajak.

Kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah semakin baik saat e-PBB diterapkan. Hal ini karena masyarakat dapat

langsung menerima SSPD sebagai pembayaran yang sah setelah melakukan pembayaran secara *online*. Hal ini menghindari adanya resiko tidak tercatatnya transaksi oleh petugas kelurahan. Masyarakat juga merasa bahwa setelah adanya program e-PBB, masyarakat dapat dengan mudah menerima bukti pembayaran yang sah yang tidak dapat berubah lagi. Dengan seluruh kemudahan tersebut, rupanya tidak menjamin bahwa masyarakat umum secara penuh percaya diri untuk menggunakan e-PBB secara mandiri. Hal ini dikarenakan sebagian besar masih kurang paham dalam menggunakan teknologi sehingga memilih pembayaran daring dengan bantuan pegawai kelurahan/kecamatan. Penggunaan e-PBB secara mandiri lebih banyak diakses oleh anak muda yang telah memahami cara menggunakan teknologi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kecamatan Gunungpati telah melakukan serangkaian upaya yang berhasil dalam membangun ruang kolaboratif dengan masyarakat, sehingga masyarakat menjadi patuh dan percaya kepada pemerintah dalam pembayaran e-PBB.

Berdasarkan hasil temuan, diketahui bahwa Penggunaan e-PBB dinilai lebih cepat dan lebih mudah dalam pengaplikasiannya. Hal ini didukung oleh fakta bahwa terdapat kolaborasi bersama

pihak-pihak eksternal seperti Gojek, Tokopedia, minimarket, dll. yang ditujukan untuk memudahkan masyarakat melakukan pembayaran secara *online*. Diketahui pula dari hasil temuan bahwa masyarakat telah memanfaatkan fasilitas ini untuk membayarkan ePBB. Kemudahan ini dapat mendorong masyarakat untuk meningkatkan tanggungjawab bersama. Kemudahan ini dapat menjaga komitmen dari masyarakat yang sebelumnya merasa bahwa pembayaran PBB berbelit-belit dalam hal administrasi dan perlu lama mengantre.

Strategi berikutnya ialah memberikan pengurangan pokok tunggakan PBB-P2 dengan tujuan untuk menarik perhatian wajib pajak untuk membayar tunggakan pajaknya. Selain itu, insentif pajak berlaku dalam pembebasan denda PBB sehingga wajib pajak hanya membayar biaya pokok PBB dan tidak perlu membayarkan denda. Program ini disambut baik oleh masyarakat. Meskipun begitu, bagi masyarakat yang memiliki banyak tunggakan PBB-P2 tetap beralasan bahwa nominal yang harus dibayarkan masih sangat banyak. Disamping itu, pemerintah melalui BAPENDA memberikan hadiah kepada wajib pajak dan pegawai berprestasi dalam kegiatan pajak sebagai bentuk apresiasi dan terimakasih pemerintah karena telah melaksanakan kewajibannya sebagai warga negara dan kepada

penyelenggara pemerintah karena telah memberikan pelayanan yang baik kepada wajib pajak. Tujuan pemerintah melakukan strategi ini ialah untuk mempertahankan komitmen antar *stakeholder* sehingga dapat mendorong tanggung jawab bersama.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kecamatan Gunungpati telah melakukan serangkaian upaya dalam mendorong tanggung jawab bersama, sehingga masyarakat tetap berkomitmen untuk melakukan pembayaran pajak melalui e-PBB, serta mendorong tanggung jawab bersama bagi seluruh *stakeholder* yang terlibat.

Salah satu tugas pemerintah ialah mampu menjadi fasilitator yang baik bagi masyarakat agar informasi yang berguna bagi masyarakat dapat tersebar luas sehingga dapat mengangkat wacana publik serta pengetahuan publik. Dalam pelaksanaan e-PBB ini, pemerintah memberi pelayanan yang optimal dengan peningkatan infrastruktur sebagai contoh perluasan Tempat Pelayanan Terpadu (TPT) pajak dan juga pemerintah mengadakan sosialisasi yang diselenggarakan di level kecamatan hingga kelurahan di seluruh Kota Semarang dengan tujuan agar wajib pajak patuh untuk melakukan kewajibannya dalam membayar pajak khususnya pajak PBB-P2. Sayangnya, pada aspek pencerdasan dan sosialisasi, masyarakat kecamatan

Gunungpati merasa masih kurang teredukasi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kecamatan Gunungpati belum optimal dalam menyebarluaskan informasi untuk mengangkat wacana publik dan pengetahuan bagi publik. Hal ini dapat dilihat dari belum tercerahkannya masyarakat mengenai sistem pembayaran e-PBB, sehingga masih diperlukan upaya-upaya sosialisasi oleh pemerintah untuk meningkatkan pengetahuan publik.

Dalam rangka untuk memfasilitasi dan mendorong terciptanya peluang untuk melibatkan warga dalam setiap kegiatan pemenuhan kebutuhan publik khususnya pembayaran PBB, pemerintah melibatkan publik dalam hal memberikan saran, masukan, dan evaluasi bagi pemerintah. Warga dapat secara bebas memberikan partisipasinya dengan terbuka maupun tertutup melalui kanal hubung yang telah disediakan dalam situs BAPENDA, situs Kecamatan Gunungpati, ataupun melalui WhatsApp. Harapannya hal ini dapat menjadi acuan bagi pemerintah meningkatkan kinerjanya dalam hal pelayanan publik.

Adapun berbagai strategi yang disiapkan oleh pemerintah untuk memfasilitasi pembayaran PBB tersebut yakni dengan:

- a. Penggunaan sistem e-PBB

- b. Meningkatkan intensitas Kegiatan Jemput Bola Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan
- c. Pemeliharaan dan pengembangan teknologi informasi
- d. Fasilitas pembayaran daring dari pemerintah kota (*Virtual Account / Mobile Banking*)

Langkah-langkah pembayaran PBB dengan sistem e-PBB menjadi penting untuk diketahui dengan tujuan untuk memahami fasilitas yang telah disediakan pemerintah guna mempermudah pembayaran pajak, baik melalui bank, kantor pos, loket pembayaran, e-commerce, e-wallet, hingga minimarket. Dapat dilihat fasilitas pembayaran secara elektronik sangat mempermudah masyarakat dalam membayar pajak khususnya PBB-P2. Pada Kecamatan Gunungpati sendiri, masyarakat menilai bahwa pihak Kecamatan sudah dapat menjadi penyedia fasilitas yang baik bagi kelancaran pembayaran e-PBB baik daring (*online*) maupun luring (*offline*), namun untuk tahap kelurahan, sebagian besar kelurahan yang berada di bawah kecamatan Gunungpati belum memiliki pos pelayanan luring, yang berimplikasi pada sulitnya bagi warga yang tidak mengerti menggunakan teknologi serta alternatif lainnya untuk membayarkan pajak mereka secara tunai. Sejauh ini, kelurahan yang memiliki pos pelayanan yakni hanya

Kelurahan Sekaran dan Kelurahan Gunungpati.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kecamatan Gunungpati telah berhasil melakukan serangkaian upaya dalam memfasilitasi dan mendorong terciptanya peluang untuk melibatkan warga dalam setiap kegiatan pemenuhan kebutuhan publik, dimana masyarakat menilai bahwa Kecamatan Gunungpati telah cukup baik dalam menjadi fasilitator bagi pembayaran e-PBB untuk masyarakat Gunungpati.

Apabila dilihat menggunakan paradigma *New Public Service*, Kecamatan Gunungpati telah berhasil dalam memenuhi fungsi membangun ruang kolaboratif dengan masyarakat, mendorong tanggung jawab bersama, serta memfasilitasi dan mendorong terciptanya peluang untuk melibatkan warga dalam setiap kegiatan pemenuhan kebutuhan publik. Di sisi lain, Pemerintah Kecamatan Gunungpati dianggap belum berhasil menjalankan fungsi untuk menyebarluaskan informasi untuk mengangkat wacana publik dan pengetahuan bagi publik melihat masih minimnya pengetahuan masyarakat mengenai prosedur pembayaran pajak melalui e-PBB.

Pentingnya Pemerintah Kecamatan Gunungpati untuk memenuhi prinsip-prinsip dalam *New Public Services* adalah, untuk menjamin bahwa penyelenggaraan

program e-PBB oleh Kecamatan Gunungpati didasari oleh nilai-nilai integritas, keadilan dalam melakukan pelayanan, melakukan pelayanan sebagai bentuk pertanggungjawaban, dan good governance. Berdasarkan jaminan tersebut, masyarakat akan memiliki kepercayaan dan kepuasan kepada institusi pemerintah sehingga program pemerintah dapat berjalan dengan baik.

D. Rekomendasi Strategi Peningkatan Efisiensi Pembayaran PBB-P2

Berkaca pada fakta tersebut, penulis merekomendasikan beberapa program yang diharapkan mampu meningkatkan efisiensi pembayaran PBB-P2 dalam pelaksanaan e-PBB di Kecamatan Gunungpati. Program penambahan pos pelayanan pembayaran PBB-P2 di beberapa kelurahan seperti Kelurahan Cepoko, Kelurahan Jatirejo, Kelurahan Kalisegoro, Kelurahan Kandri, Kelurahan Mangunsari, Kelurahan Ngijo, Kelurahan Nongkosawit, Kelurahan Pakintelan, Kelurahan Patemon, Kelurahan Plalangan, Kelurahan Pongangan, Kelurahan Sadeng, Kelurahan Sukorejo, dan Kelurahan Sumurejo. Selain itu, Pihak Kecamatan Gunungpati dapat pula menginstruksikan Kelurahan untuk memerintahkan pegawainya dalam melaksanakan program door-to-door. Dalam pelaksanaan program ini, pegawai kelurahan dapat bekerjasama dengan RW

serta RT untuk mendatangi penduduk yang masih belum membayarkan PBB-P2nya sekaligus mengedukasi (melakukan sosialisasi) kepada penduduk tersebut untuk menggunakan layanan e-PBB. Dalam program ini, masyarakat berkesempatan untuk menerima informasi mengenai prosedur pembayaran e-PBB dan memungkinkan untuk dilakukan demonstrasi tata cara pembayaran e-PBB menggunakan berbagai platform yang telah disediakan.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan :

1. Pelaksanaan e-PBB di Kecamatan Gunungpati dilaksanakan melalui berbagai langkah yang melibatkan kerjasama dengan berbagai pihak seperti BAPENDA Kota Semarang, Pemerintah Kecamatan Gunungpati, Kepala Kelurahan dan RT-RW. Pelaksanaannya dilakukan melalui langkah-langkah berikut :
 - a. menjalankan arahan dari BAPENDA pada proses persiapan;
 - b. mengorganisasi SDM ke dalam fungsi-fungsi tertentu;
 - c. menyediakan pos pelayanan untuk kemudahan pembayaran;

- d. melakukan pengarahan kepada seluruh *stakeholder* dalam memberikan pelayanan;
- e. aktif melakukan sosialisasi mengenai prosedur pembayaran e-PBB kepada masyarakat
- f. melaksanakan evaluasi berkala bersama BAPENDA dan kelurahan dalam rapat koordinasi; dan
- g. secara aktif melibatkan masyarakat dalam mengevaluasi Pemerintah Kecamatan Gunungpati guna menunjang proses pelaksanaan e-PBB.

Dilihat dari perspektif manajemen publik, pelaksanaannya belum dapat dikatakan ideal karena tidak berkesesuaian dengan Teori Fungsi Manajemen (P-O-A-C) : persiapan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), pengarahan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controlling*). Dalam implementasinya, tidak ditemukan tahap persiapan (*Planning*) dalam pelaksanaan program e-PBB di Kecamatan Gunungpati yang menjadikan Kecamatan Gunungpati hanya melewati fase Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Actuating*), dan Pengawasan (*Controlling*).

2. Strategi pemerintah guna mencapai jumlah target yang sudah ditentukan melalui e-PBB di Kecamatan

Gunungpati dilakukan melalui berbagai upaya. Upaya-upaya tersebut ialah :

- a. Menginstruksikan Kepala RW – RT untuk mengingatkan Wajib Pajak via WhatsApp
- b. Pemberian hadiah kepada Wajib Pajak dan pegawai berprestasi
- c. Pengurangan pokok tunggakan PBB-P2
- d. Melakukan Kegiatan “Jemput Bola”
- e. Peningkatan infrastruktur (utamanya yang berhubungan dengan server/ internet) dan Tempat Pelayanan Terpadu (TPT)
- f. Mengadakan Pekan Panutan PBB Kota Semarang

Dilihat menggunakan paradigma *New Public Service*, Kecamatan Gunungpati telah berhasil dalam memenuhi fungsi membangun ruang kolaboratif dengan masyarakat, mendorong tanggung jawab bersama, serta memfasilitasi dan mendorong terciptanya peluang untuk melibatkan warga dalam setiap kegiatan pemenuhan kebutuhan publik. Sebaliknya, Pemerintah Kecamatan Gunungpati dianggap belum berhasil menjalankan fungsi untuk menyebarluaskan informasi untuk mengangkat wacana publik dan pengetahuan bagi publik melihat masih minimnya pengetahuan masyarakat

mengenai prosedur pembayaran pajak melalui e-PBB.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka peneliti menyarankan :

1. Sebagai akibat dari belum idealnya model manajemen publik dalam pelaksanaan program e-PBB di Kecamatan Gunungpati, maka diperlukan suatu model pelayanan baru yang dapat melengkapi kekurangan dari pelaksanaan sebelumnya. Model pelayanan yang dapat digunakan adalah model pelayanan dengan fungsi manajemen O-A-C-P : Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Actuating*), Pengawasan (*Controlling*), dan Persiapan (*Planning*). Model pelayanan ini diharapkan dapat mengoptimalkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat di periode-periode berikutnya, karena pemerintah dapat belajar dari hasil evaluasi yang diambil dari tahap pengawasan, untuk kemudian diperbaiki dan/atau disempurnakan melalui tahap persiapan pada periode berikutnya.
2. Setelah Pemerintah Kecamatan Gunungpati melaksanakan berbagai strategi untuk mencapai jumlah target pembayaran e-PBB, rupanya masih terdapat beberapa kendala yang dialami oleh masyarakat dalam pembayaran e-

PBB. Hal ini berhubungan dengan kemudahan pembayaran dan upaya meningkatkan kepatuhan pembayaran PBB oleh masyarakat. Oleh karenanya, Pemerintah Kecamatan Gunungpati dapat menerapkan strategi-strategi baru guna mencapai jumlah target yang sudah ditentukan melalui e-PBB di Kecamatan Gunungpati melalui beberapa program, yakni :

- a. Melakukan penambahan pos pelayanan di kelurahan-kelurahan di Kecamatan Gunungpati
- b. Melakukan program *door-to-door* secara periodik oleh petugas Kecamatan didampingi petugas Kelurahan atau RT/RW untuk meningkatkan tanggungjawab masyarakat dalam membayar e-PBB. Kegiatan ini disertai dengan melakukan sosialisasi mengenai prosedur pembayaran e-PBB kepada masyarakat guna meningkatkan pengetahuan masyarakat Gunungpati mengenai program e-PBB.

Program-program tersebut diharapkan dapat memberikan kemudahan secara lebih maksimal untuk masyarakat dalam melakukan pembayaran PBB.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, M. N., Manar, D. G., & Widayati, W. (2014). Analisis Pemungutan Pajak

- Bumi dan Bangunan Perkotaan di Kota Semarang. *Journal of Politic and Government Studies Vol. 3, No. 2*, 256-265.
- Ariastuti, F., Suharno, & Harimurti, F. (2019). Pengaruh Pengetahuan Perpajakan, Kesadaran Wajib Pajak, Dan Pemberian Hadiah Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Dalam Membayar Pajak Bumi dan Bangunan di Kecamatan Pasarkliwon Kota Surakarta. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi Vol. 15 No. 3*, 341-351.
- Amirullah, Harris Budiyo. (2004). Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Angraini, Jum. 2012. *Hukum Administrasi Negara*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Badan Pusat Statistik Kota Semarang. (2020). *Badan Pusat Statistik*. Retrieved March 12, 2021, from semarangkota.bps.go.id: <https://semarangkota.bps.go.id/static/table/2016/07/22/73/jumlah-kelurahan-di-kota-semarang.html>
- Bapenda Kota Semarang. (2021). *DATA PEGAWAI BAPENDA KOTA SEMARANG*. Retrieved March 12, 2021, from bapenda.semarangkota.go.id: <https://bapenda.semarangkota.go.id/home/pages/data-pegawai-bapenda-kota-semarang>
- Civelek, M. E. (2019). Development Phases of E-Government. *International Journal of Society Researches*, 2535-2548.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). The New Public Service: An Approach to Reform. *International Review of Public Administration*, 3-10.
- Direktorat Penyusunan APBN, Direktorat Jenderal Anggaran. 2019. Informasi APBN 2019. Diakses dari www.anggaran.kemenkeu.go.id pada 4 Mei 2020
- George R. Terry dan Leslie W. True, *Dasar-Dasar Manajemen* (terj.) G.A. Ticolau (Jakarta: Bumi Aksara, 1992)
- Indrajit, R. E. (2006). *Electronic Government: Strategi Pembangunan dan Pengembangan System Pelayanan Public Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta: Andi.
- Isawati, T. (2016). Pengaruh Tingkat Pendapatan, Pengetahuan Perpajakan, Pelayanan Pajak Serta Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Dalam Membayar Pajak Bumi Dan Bangunan. *Ekonomia*, 1-8.
- Inu Kencana Syafie (2006). *Ilmu Administrasi Publik*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

- Jamrah, Alfian. (2017). *Inovasi Pelayanan Publik Sebagai Wujud Mengisi Otonomi Daerah*. Jurnal Teori dan Riset Administrasi Publik. Vol. 1, No.1
- Kecamatan Gunung Pati. 2017. Profil Kecamatan Gunung Pati. Diakses dari <http://kecgunungpati.semarangkota.go.id/profil-kecamatan> pada 4 Mei 2020.
- Kemendikbud. (2019). *Indeks Aktivitas Literasi Membaca 34 Provinsi*. Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan.
- Malayu S.P Hasibuan. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* Jakarta: Bumi Aksara
- Moleong, Lexi J. *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosda karya. 2012)
- Permatasari, Agustine Vina, dan Icha Fajriama. *Pengaruh Pelayanan Dengan Menggunakan Sistem Manajemen Informasi Objek Pajak (SISMIOP) Pajak Bumi dan Bangunan (PBB-P2) Terhadap Tingkat Kepuasan Wajib Pajak (Studi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang*. Vol 2, No. 3
- Rahadi, Dedi Rianto. 2007. *Peranan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Pelayanan di Sektor Publik*. Vol.5, No. 2
- Saputro, Dio Herman, dan Anisa Diniati. (2017). *Manajemen Kesan Pengguna Media Sosial Instagram dalam Mengeksistensikan Pancasila*. Vol 16. No 1.
- Semarangkota.go.id. (2018, May 8). *Kejar Target PBB, Bapenda Jemput Bola*. Retrieved March 13, 2021, from semarangkota.go.id: http://semarangkota.go.id/p/121/kejar_target_pbb,_bapenda_jemput_bola
- Snellen, I. (2005). E-Government: A Challenge for Public Management. In E. Ferlie, L. E. Jr, & C. Pollitt, *The Oxford Handbook of Public Management* (pp. 398-421). Oxford: Oxford University Press.
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga
- Sukarna. (2011). *Dasar –dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju
- Sunhaji. 2006. *Manajemen Madrasah*. (Purwokerto: STAIN Press)
- Peraturan Presiden No 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)
- Undang-undang Nomor . 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik)