

LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara Penelitian Skripsi

A. Pedoman Wawancara Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara Dalam Meningkatkan Perolehan Pajak Kendaraan Bermotor (Kepala UPT PPD Surabaya Utara)

1. Produktivitas

- Bagaimana Bapak/ibu menilai tingkat produktivitas organisasi saat ini ?
- Apakah ada target produktivitas tertentu yang dibebankan pada masing-masing unit atau individu?
- Bagaimana efektivitas pengguna sumber daya (SDM, anggaran, waktu, teknologi) dalam mendukung produktivitas?

2. Kualitas Layanan

- Bagaimana upaya UPT meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat?
- Apakah UPT memiliki target atau standart tertentu dalam hal ketepatan waktu pelayanan?

3. Responsivitas

- Apa adakah penyesuaian pelayanan berdasarkan kondisi dilapangan dengan wajib pajak?
- Apakah ada contoh perubahan atau inovasi yang pernah dilakukan untuk merespon tuntutan masyarakat?

4. Responsibilitas

- Bagaimana UPT memastikan semua pelayanan dan kegiatan sesuai dengan peraturan?
- Apakah ada tindakan jika ditemukan pelanggaran terhadap prosedur atau etika oleh pegawai?
- Apakah ada Pembinaan tanggung jawab dan integritas untuk seluruh staff

5. Akuntabilitas

- Apakah informasi mengenai pelayanan dan pencapaian pempdapatan terbuka untuk akses masyarakat?

- Apakah masyarakat dilibatkan dalam proses evaluasi atau perbaikan layanan? Bagaimana bentuk partisipasinya?

B. Pedoman Wawancara Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara Dalam Meningkatkan Perolehan Pajak Kendaraan Bermotor (Staff Administrasi)

1. Produktivitas
 - Apakah bapak/ibu memiliki target kerja harian/mingguan/bulanan?
 - Apa yang mempengaruhi produktivitas bapak/ibu dalam melayani wajib pajak?
2. Kualitas Layanan
 - Apakah ada sistem untuk memantau lama waktu pelayanan dari awal hingga selesai?
 - Bagaimana bapak/ibu mengetahui bahwa masyarakat puas atau tidak terhadap layanan bapak/ibu?
3. Responsivitas
 - Apa tindakan bapak/ibu jika ada wajib pajak yang Komplain atau mengalami kesulitan?
 - Apakah bapak/ibumemiliki ruang untuk bertindak cepat dalam situasi mendesak?
4. Responbilitas
 - Apakah Bapak/ibu memahami SOP dan peraturan terkait pekerjaan setiap staff?
 - Bagaimana bapak/ibu bersikap jika ada perintah yang tidak sesuai dengan aturan?
5. Akuntabilitas
 - Bagaimana UPT menyampaikan terkait pelayanan atau capaian kepada publik?
 - Apakah masyarakat dapat mengakses data atau informasi terkait pajak mereka sendiri?

C. Pedoman Wawancara Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara Dalam Meningkatkan Perolehan Pajak Kendaraan Bermotor (Petugas loket atau petugas layanan langsung)

1. Produktivitas
 - Seberapa banyak yang bapak/ibu layani setiap hari?
 - Apakah sistem antrean dan kerja mendukung efisiensi bapak/ibu?
2. Kualitas Layanan
 - Apakah Anda selalu menjelaskan prosedur pelayanan kepada wajib pajak dengan baik?
 - Apakah bapak/ibu menerima umpan balik atau keluhan dari masyarakat?
3. Responsivitas
 - Bagaimana bapak/ibu merespon ketika masyarakat menghadapi kesulitan, seperti kesalahan data atau antrean Panjang?
 - Apakah bapak/ibu mengambil keputusan langsung atau harus menunggu atasan?
4. Responsibilitas
 - Apakah bapak/ibu pernah mendapatkan pelatihan etika atau integritas pelayanan?
 - Apakah yang bapak/ibu lakukan jika melihat penyimpangan prosedur atau layanan?
5. Akuntabilitas
 - Bagaimana proses pencatatan pelayanan yang bapak/ibu lakukan setiap hari?
 - Apakah masyarakat bisa menanyakan atau mengakses informasi pajak dan prosedur dengan mudah?

D. Pedoman Wawancara Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara Dalam Meningkatkan Perolehan Pajak Kendaraan Bermotor (Masyarakat)

1. Produktivitas
 - Apakah menurut anda pelayanan pembayaran pajak kendaraan bermotor di Samsat Surabaya Utara berlangsung cepat dan efisien?
 - Apakah menurut anda jumlah petugas dan fasilitas yang tersedia sudah cukup memadai untuk mendukung kelancaran pelayanan?
2. Kualitas Layanan
 - Bagaimana menurut anda sikap petugas ketika memberikan pelayanan?
 - Apakah anda merasa pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur dan tidak berbelit-belit?
3. Responsivitas
 - Jika anda mengalami kendala saat proses pelayanan, apakah petugas tanggap dan memberikan solusi?
 - Menurut anda, apakah pelayanan disamsat sudah sesuai dengan kebutuhan masyarakat?
4. Responsibilitas
 - Apakah anda melihat petugas bekerja sesuai aturan dan tidak melakukan pungutan liar?
 - Apakah anda merasa pelayanan di samsat dijalankan secara adil dan tidak diskriminatif?
5. Akuntabilitas
 - Apakah anda mudah mendapatkan informasi mengenai prosedur dan biaya pembayaran pajak kendaraan?
 - Apakah menurut anda Samsat Surabaya Utara terbuka dalam menyampaikan informasi pelayanan dan menerima masukan masyarakat?

Lampiran 2 Dokumentasi Wawancara

Dokumentasi Wawancara dengan Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara

1. Wawancara dengan Ibu Dra. Sovy Tjahjani, M.Si. Selaku Kepala Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara



2. Wawancara dengan Bapak Jadid Selaku Staff Administrasi bagian pendataan dan penetapan



3. Wawancara dengan Ibu Winda Selaku Petugas Loker atau Petugas Layanan Langsung



4. Wawancara dengan Mbak Devita Selaku Masyarakat Wajib Pajak



Lampiran 3 Lembar Revisi Ujian Skripsi Dosen Penguji 1

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA


LEMBAR REVISI UJIAN SKRIPSI

Nama : Yunita Aliana P
NIM : 1112100016
Hari/ Tanggal Ujian : Senin, 07 Juli 2025
Judul Skripsi : Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Dalam Upaya Meningkatkan Perolehan Pajak Kendaraan Bermotor Di Surabaya Utara


Catatan Perbaikan:

- 1) Cek typo dan penulisan skripsi (spasi, font, jenis huruf, italic, besar kecil). Gantikan penomoran formal, bukan bulat.
- 2) Pakai mendeley dalam penulisan sumber dan daftar pustaka.
- 3) Cek ~~grr~~ komentar pada berkas skripsi
- 4) Tambah nama Alim Pak Joko di kata pengantar

Surabaya, 7 Juli 2025
Persetujuan Dosen Penguji Telah Revisi/Perbaikan,


Anggraeny P. M. AP

Revisi dari Dosen Penguji,


Anggraeny P. M. AP

Catatan: Bila tidak ada revisi, dosen penguji wajib menuliskan "tidak ada revisi", dan menandatangani di sebelah kanan dan kiri.

Lampiran 5 Lembar Revisi Ujian Skripsi Dosen Penguji 3

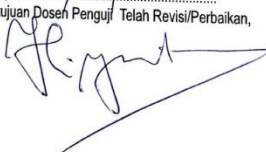
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA

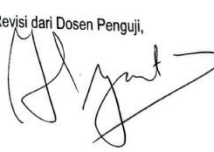
LEMBAR REVISI UJIAN SKRIPSI

Nama : Yunita Aliana P
NIM : 1112100016
Hari/ Tanggal Ujian : Senin, 07 Juli 2025
Judul Skripsi : Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Dalam Upaya Meningkatkan Perolehan Pajak Kendaraan Bermotor Di Surabaya Utara

Catatan Perbaikan:

*Key informan dari Mas Sengky
Bendahara CWP- PKB utara, mobil (2)*

Surabaya, 9-7-2025
Persetujuan Dosen Penguji Telah Revisi/Perbaikan,


Revisi dari Dosen Penguji,


Catatan: Bila tidak ada revisi, dosen penguji wajib menuliskan "tidak ada revisi", dan menandatangani di sebelah kanan dan kiri.

Lampiran 6 Surat Perijinan Observasi Instansi Perguruan Tinggi



UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 (UNTAG) SURABAYA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

Program Studi : ♦ Administrasi Publik ♦ Administrasi Bisnis ♦ Ilmu Komunikasi
♦ Magister Administrasi Publik ♦ Magister Ilmu Komunikasi ♦ Doktor Ilmu Administrasi
Gedung F 101 Jl. Semolowaru 45 Surabaya (60118)
Telp. 031-5991742, 5931800 psw. 159 email : fisip@untag-sby.ac.id

Surabaya, 28 Mei 2025

Nomor : 1404 /K/FISIPN/2025
Lampiran : 1 (satu) berkas Proposal
Perihal : **Permohonan Ijin Observasi**

Kepada Yth. : Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur
Jl. Manyar Kertoarjo No.1, Surabaya

Dengan hormat.

Sehubungan dengan pemenuhan data sebagai syarat menyelesaikan mata kuliah Skripsi pada Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dengan observasi dan wawancara.

Berknaan dengan hal tersebut diatas, maka bersama ini kami mohon perkenan Bapak/Ibu untuk memberikan ijin dan bantuan kepada mahasiswa di bawah ini:

No.	Nama dan NIM	Alamat	No. Tlp
1.	Yunita Aliana Pratiwi (1112100016)	Jl. Kampung Malang Tengah 1/29 Surabaya	082229810523

Guna melakukan pengambilan data di:

“Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara”

Dengan Judul Skripsi :




“Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan daerah dalam Meningkatkan Perolehan Pajak Kendaraan Bermotor di Surabaya Utara”.

Demikian permohonan kami, atas perhatian serta kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Dekan,


Dr. Lya. Ayun Maduwinarti, M.P.
NPP 20120.87.0103

Lampiran 7 Surat Perijinan Observasi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur

	PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR BADAN PENDAPATAN DAERAH Jalan Manyar Kertoarjo No. 1, Surabaya, Jawa Timur 60116 Telepon (031) 5947953, Laman bapenda.jatimprov.go.id
Surabaya, 04 Juni 2025	
Nomor : 400.14.5.4/ 24954 /202.1/2025	
Sifat : Biasa/Terbuka	
Lampiran : -	
Hal : Rekomendasi Penelitian Skripsi	
Yth. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) di Surabaya	
Menunjuk surat Saudara tanggal 28 Mei 2025 nomor 1404/K/FISIP/V/2025 Perihal : Permohonan Ijin Observasi, dengan ini diberitahukan bahwa pada prinsipnya Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur tidak keberatan dengan permohonan Saudara, sepanjang kegiatan yang dilaksanakan oleh mahasiswa tersebut tidak mengganggu kelancaran tugas pokok sehari-hari di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur dan Kantor Bersama Samsat. Sehubungan dengan hal tersebut, maka nama mahasiswa berikut :	
Nama : YUNITA ALIANA PRATIWI	
NIM : 1112100016	
Program Studi : S1 Ilmu Administrasi Negara	
agar menghadap Kepala Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara yang beralamat di Jln. Rajawali No. 6 - 8, Surabaya guna melaksanakan observasi terhitung mulai tanggal 10 Juni 2025 sampai dengan 30 Juni 2025.	
Demikian untuk menjadikan maklum.	
a.n. Kepala Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur Sekretaris,  Drs. Hartanto Setiabowo S., MM Pembina Tingkat I (IV/b) NIP 196906051994121005	
Tembusan : Kepala Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur	
 <small>Catatan 1. UU ITE No 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah" 2. Dokumen ini telah didaftarkan secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSE</small>	

Lampiran 8 Kartu Bimbingan Skripsi

1



UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 (UNTAG) SURABAYA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
 Program Studi • Administrasi Publik • Administrasi Bisnis • Ilmu Komunikasi
 • Magister Administrasi Publik • Magister Ilmu Komunikasi • Doktor Ilmu Administrasi
 Gedung F.101 Jl. Semolowaru 45 Surabaya (60118)
 Telp. 031-5991742, 5931800 psw. 159 email: fsiip@untag-sby.ac.id

KARTU BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Yunita Aliana P
 NBI : 1112100016
 Program Studi : Administrasi Negara
 Dosen Pembimbing I : Anggraeny Puspaningtyas, S.AP, M.AP
 Dosen Pembimbing II : Yusuf Hanyoko, S.AP, M.AP

Judul Skripsi : Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Perolehan Pajak Kendaraan Bermotor Di Surabaya Utara

No	Tanggal	Saran/Perbaikan	Pembimbing	
			Paraf Dospem 1	Paraf Dospem 2
1	17/4 25	Perbaiki Bab I - III Cari model analisis kinerja	<i>[Signature]</i>	
2	28/4 25	Perbaiki fokus penelitian Tambah teori di Bab II	<i>[Signature]</i>	
3	25/5 25	Revisi Bab 2 + 3		<i>[Signature]</i>
4	26/5 25	Interview guide	<i>[Signature]</i>	
5	28/5 25	Tambah teori + sumber data Buat pedoman wawancara		<i>[Signature]</i>
6	28/5 25	Ara penelitian lampiran		<i>[Signature]</i>
7	19/6	tambah data sekunder dan hasil wawancara di Bab II	<i>[Signature]</i>	
8	30/6 25	tambah data sekunder di Bab II perbaiki saran di Bab V	<i>[Signature]</i>	
9	5/6 25	Penyajian data & kesimpulan	<i>[Signature]</i>	
10	2/7 25	Saran dan daftar pustaka	<i>[Signature]</i>	

Lampiran 9 Hasil Turnitin



UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 (UNTAG) SURABAYA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
LABORATORIUM OTONOMI DAERAH
Gedung F Lantai 2 Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Jl. Semolowaru No. 45 Surabaya, Telp. (031) 5931800

SURAT KETERANGAN
Nomor: 990/K/LOD/VII/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini penanggung jawab Uji Turnitin dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Surabaya

Nama : Moh. Dey Prayogo, S.I.Kom., M.I.Kom
NPP : 20150220869

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Yunita Aliana P
NBI : 1112100016

Berdasarkan hasil uji turnitin untuk Bab 1,4,5 skripsi mahasiswa tersebut telah di bawah 20%.
Surat Keterangan ini diberikan atas permintaan yang bersangkutan untuk "Pendaftaran ujian skripsi".
Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 03 Juli 2025

Mengetahui
Kepala Lab. Otonomi


Dida Rahmadanik, S.AP, M.AP

PIC Uji Plagiasi


Moh. Dey Prayogo, S.I.kom., M.I.Kom

Lampiran 10 Hasil Turnitin

turnit 145 yunita

ORIGINALITY REPORT

18%	17%	7%	7%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	eprints.perbanas.ac.id Internet Source	2%
2	samsaturabayatimur.dipendajatim.go.id Internet Source	1%
3	jimfeb.ub.ac.id Internet Source	1%
4	repository.unair.ac.id Internet Source	1%
5	ejournal.unsub.ac.id Internet Source	1%
6	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	1%
7	Submitted to Catholic University of Parahyangan Student Paper	1%
8	repository.ub.ac.id Internet Source	1%
9	www.dwp.or.id Internet Source	1%
10	repository.umj.ac.id Internet Source	<1%
11	eprints.ubhara.ac.id Internet Source	<1%
12	Submitted to iGroup	

Lampiran 11 Acceptance Publikasi Jurnal



COMMUNITY OF RESEARCH LABORATORY SURABAYA
DEPARTEMEN PENERBITAN

PRAJA Observer: JURNAL PENELITIAN ADMINISTRASI PUBLIK

e-ISSN: 2797-0469, Jl. Nginden Intan Timur XV. No. 11 Surabaya, Indonesia

<https://www.aksiologi.org/index.php/praja/index>; e-mail: prajajurnal@gmail.com



PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik

5/04/2025/#2292

L.o.A

03/07/2025

Kepada
YUNITA ALIANA PRATIWI,
yunitalyana06@gmail.com
ANGGRAENY PUSPANINGTYAS,
angpratenyospna@untag-sbv.ac.id
YUSUF HARIYOKO,
yusufhars@untag-sbv.ac.id

Di
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya,
INDONESIA

Sehubungan dengan naskah artikel ilmiah yang saudara kirimkan ke redaksi jurnal PRAJA Observer, maka dengan ini redaksi informasikan bahwa naskah anda telah diproses untuk publikasi di Jurnal PRAJA Observer. Redaksi sangat mengapresiasi kontribusi naskah anda ke jurnal PRAJA Observer. Dan redaksi telah mengambil keputusan mengenai pengajuan naskah berjudul: **"ANALISIS KINERJA UNIT PELAKSANA TEKNIS PENGELOLAAN PENDAPATAN DAERAH DALAM MENINGKATKAN PEROLEHAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR DI SURABAYA UTARA"** yang diterbitkan pada bulan Juli Tahun 2025: Volume 5, No. 04 (2025). Dengan keputusan redaksi adalah: **"DITERIMA"**

Hormat kami,

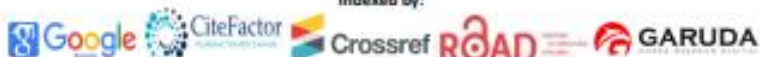
Editor in Chief,

Kusnan

PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik

<https://aksiologi.org/index.php/praja/index>

Indexed by:



**ANALISIS KINERJA UNIT PELAKSANA TEKNIS
PENGELOLAAN PENDAPATAN DAERAH DALAM
MENINGKATKAN PEROLEHAN PAJAK
KENDARAAN BERMOTOR DI SURABAYA UTARA**

Yunita Aliana Pratiwi
Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
yunitaalyana06@gmail.com

Anggareny Puspaningtyas
Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
anggraenypuspa@untag-sby.ac.id

Yusuf Hariyoko
Program Studi Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
yusufhari@untag-sby.ac.id

ABSTRAK

Pembangunan daerah yang berkelanjutan dan merata menjadi tujuan utama dari pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia. Dalam rangka mewujudkan pembangunan tersebut, daerah dituntut untuk mampu menggali dan mengelola sumber pendapatan secara optimal guna membiayai kebutuhan masyarakat. Dalam upaya mendukung kemudahan berusaha dan meningkatkan pelayanan di tingkat daerah, pemerintah menetapkan Undang-Undang No. 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Undang-undang ini menegaskan bahwa pajak daerah dan retribusi daerah memiliki peran yang sangat krusial sebagai sumber utama pemasukan bagi pemerintah daerah, yang

digunakan untuk mendukung berbagai aktivitas dan pelayanan dalam menjalankan roda pemerintahan. Pajak daerah sendiri diartikan sebagai kontribusi wajib yang harus dibayarkan oleh individu maupun badan usaha kepada pemerintah daerah. Meskipun tidak memberikan imbalan langsung kepada pembayar pajak, kontribusi ini bersifat memaksa sesuai ketentuan hukum dan digunakan sepenuhnya untuk kepentingan dan kesejahteraan masyarakat di daerah tersebut. Dengan demikian, kinerja UPT dalam mengelola Pajak Kendaraan Bermotor tidak hanya mempengaruhi komponen penerimaan tetapi juga faktor yang lebih umum seperti kesejahteraan masyarakat dan pertumbuhan daerah.

Kata Kunci: Analisis Kinerja, Teknik Pengelolaan Pendapatan Daerah, Kota Surabaya

ABSTRACT

Sustainable and equitable regional development is the main goal of implementing regional autonomy in Indonesia. In order to realize this development, regions are required to be able to explore and manage sources of income optimally to finance community needs. In an effort to support ease of doing business and improve services at the regional level, the government has established Law No. 35 of 2023 concerning General Provisions for Regional Taxes and Regional Levies. This law emphasizes that regional taxes and regional levies have a very crucial role as the main source of income for regional governments, which are used to support various activities and services in running the wheels of government. Regional taxes themselves are interpreted as mandatory contributions that must be paid by individuals and business entities to the regional government. Although it does not provide direct compensation to taxpayers, this contribution is mandatory according to legal provisions and is used entirely for the interests and welfare of the community in the region. Thus, the performance of the UPT in managing Motor Vehicle Tax not only affects the revenue component but also more general factors such as community welfare and regional growth.

Keywords: *Performance Analysis, Regional Revenue Management Techniques, Surabaya City*

A. PENDAHULUAN

Pendapatan Asli Daerah (PAD) menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur tingkat kemandirian suatu daerah, terutama dalam konteks pelaksanaan desentralisasi fiskal. Semakin tinggi PAD suatu daerah, semakin besar pula kemampuannya untuk membiayai program pembangunan dan pelayanan publik tanpa terlalu bergantung pada bantuan dari pemerintah pusat. Salah satu komponen utama dalam PAD adalah pajak daerah, di mana Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) menempati posisi strategis karena memiliki potensi penerimaan yang besar di banyak wilayah di Indonesia. Kontribusi PKB yang signifikan menjadikannya pilar penting dalam memperkuat kapasitas keuangan daerah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) merupakan pajak yang dikenakan atas kepemilikan dan/atau penguasaan kendaraan bermotor. Berbeda dengan jenis pajak daerah lainnya, PKB memiliki ciri khas sebagai pajak yang relatif mudah dipungut karena objek pajaknya jelas dan mudah dikenali serta tingkat kepatuhannya relatif tinggi. Hal ini dikarenakan pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor dan pengurusan Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK) yang menjadi syarat sahnya kendaraan bermotor saling berkaitan.

Peraturan daerah yang mengatur teknis pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor sesuai dengan tuntutan dan karakteristik daerah masing-masing dapat ditetapkan oleh pemerintah daerah. Namun, peraturan daerah tersebut tidak boleh bertentangan dengan kepentingan umum dan harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi. Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) sering memberikan kontribusi paling besar terhadap struktur pemungutan pajak daerah jika dibandingkan dengan pajak daerah lainnya seperti Pajak Air Permukaan,

Pajak Rokok, Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB), dan lain-lain. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk meneliti lebih lanjut lagi tentang analisis kinerja unit pelaksana teknis pengelolaan pendapatan dengan judul “Analisis Kinerja Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Perolehan Pajak Kendaraan Bermotor di Surabaya Utara”. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif.

B. KAJIAN TEORI

Konsep Administrasi Publik

Menurut Sahya Anggara (2012:11) administrasi diartikan sebagai suatu proses pengorganisasian sumber-sumber sehingga tugas pekerjaan dalam organisasi tingkat apapun dapat dilaksanakan dengan baik. Sondang P. Siagin dalam Marliani (2018:18) mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Dimock dan Dimock (1992:19) dalam (Anggara, 2016) mengatakan bahwa administrasi negara adalah bagian dari administrasi umum dan mempunyai jangkauan yang lebih luas, yaitu ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang bagaimana lembaga-lembaga mulai dari satu keluarga hingga perserikatan bangsa-bangsa disusun, digerakkan, dan dikemudikan. Administrasi negara juga merupakan bagian ilmu politik yang mempelajari penentuan kebijaksanaan negara dalam suatu proses. Menurut Waldo (1997: 17) dalam (Anggara, 2016) Administrasi Negara sebagai organisasi dan manajemen dalam pemerintahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan selain itu, administrasi negara adalah digunakan untuk mengatur urusan-urusan yang berkaitan dengan negara. Administrasi negara yang memiliki 3 pengertian pokok, yang diantaranya adalah:

1. Administrasi negara sebagai fungsi atau tugas pemerintah,

2. Administrasi negara sebagai aparat atau aparatuh pemerintah,
3. Administrasi negara sebagai proses teknis pengerjaan.

Teori Manajemen Publik

Menurut Nor Ghofur (2014) Mengartikan bahwa manajemen publik adalah manajemen pemerintah, yang artinya manajemen publik juga bermaksud untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian pengontrolan terhadap pelayanan kepada masyarakat. Menurut Shafritz dan Russel (2008) Manajemen publik adalah upaya seseorang untuk bertanggungjawab dalam menjalankan suatu organisasi, dan pemanfaatan sumber daya (orang dan mesin) guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Samuel E Overman dari University of Colorado, Denver, Amerika Serikat (dalam Keban : 2008), mengemukakan bahwa Manajemen Publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti planning, organizing, dan controlling di satu sisi, 8 dengan sumberdaya manusia (SDM), keuangan, fisik, informasi dan politik di sisi lain.

Teori Pengukuran Kinerja

Menurut Junaedi (2002:380-381), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan dimasa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan. Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Ukuran prestasi yang lebih disederhana terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja, pertama; kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan, kedua; kualitas

kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga; ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa untuk mengukur kinerja organisasi publik cukup sulit karena bersifat multidimensional karena stakeholders memiliki kepentingan yang berbeda-beda sesuai kebutuhan mereka masing-masing. Beberapa indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja organisasi menurut Dwiyanto (2008:50-51) dalam bukunya yang berjudul Reformasi Kebijakan Publik, mengemukakan 5 (lima) indikator untuk mengukur kinerja organisasi publik adalah:

1. Produktivitas,

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

2. Kualitas Layanan,

Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

3. Responsivitas,

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda, dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan

sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek.

4. **Responsibilitas,**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit

5. **Akuntabilitas,**

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis kinerja unit pelaksana teknis pengelolaan pendapatan daerah dalam meningkatkan perolehan pajak kendaraan bermotor di Surabaya utara.

Lokasi Penelitian ini dilakukan di Kantor Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Sidoarjo yang beralamat di Jl. Rajawali 6-8, Kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia Fokus utama pada analisis kinerja unit pelaksana teknis pengelolaan pendapatan daerah dalam meningkatkan perolehan pajak kendaraan

bermotor di Surabaya utara yaitu dengan memahami kontribusi kinerja UPT sebagai salah satu sumber utama pendapatan asli daerah (PAD) yang strategis.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menyajikan data yang telah dikumpulkan selama proses penelitian berlangsung. Di bagian ini, peneliti menguraikan temuan yang diperoleh secara sistematis agar selaras dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Fokus dari penelitian ini adalah menganalisis bagaimana kinerja Unit Pelaksana Teknis (UPT) Pengelolaan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan perolehan Pajak Kendaraan Bermotor di wilayah Surabaya Utara.

Untuk mengukur kinerja tersebut, peneliti menggunakan lima indikator yang dikembangkan oleh Dwiyanto (2008:50–15). Guna memperoleh data yang akurat dan relevan, peneliti melakukan wawancara langsung dengan beberapa pihak terkait, seperti Kepala UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara, Kepala Bagian Pendataan dan Penetapan, staf yang bertugas melayani masyarakat secara langsung, serta beberapa warga sebagai wajib pajak. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang utuh mengenai efektivitas kinerja UPT dalam konteks penelitian.:

1. Produktivitas

Berdasarkan hasil wawancara, produktivitas Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara tergolong cukup baik, ditunjukkan dengan pencapaian target tahunan, pelatihan SDM secara rutin, penggunaan teknologi seperti E-Samsat dan SIGNAL, serta efisiensi anggaran untuk kegiatan prioritas. Pelayanan dianggap cepat dan tertib oleh masyarakat, walau saat jam padat masih perlu tambahan petugas. Hal ini sejalan dengan teori Dwiyanto (2008) yang menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara input dan output dalam menghasilkan layanan publik secara efisien. Hasil ini sejalan dengan

penelitian Angelus Farno dkk. (2025) yang menyimpulkan bahwa produktivitas aparatur cukup baik, namun berbeda fokus karena penelitian ini menilai kinerja organisasi. Berbeda dengan Sanadi dkk. (2024) di Samsat Biak Numfor yang justru menunjukkan produktivitas belum optimal karena keterbatasan sarana. Dibandingkan penelitian Nia Yukanissa dan Maesaroh (2019), Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara lebih unggul dalam sistem evaluasi dan koordinasi. Dengan demikian, UPT PPD Surabaya Utara telah memenuhi indikator produktivitas secara efektif dan efisien.

2. Kualitas Pelayanan

Berdasarkan hasil wawancara, kualitas pelayanan Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara tergolong baik, yaitu ditunjukkan dari SOP berbasis regular Bapenda Jawa Timur, monitoring pelayanan menggunakan ISO, petugas yang sopan dan menjelaskan prosedur secara jelas, umpan balik masyarakat dikelola dengan baik. Hal ini sejalan dengan teori Dwiyanto (2008) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan mencakup kejelasan prosedur, ketepatan waktu, sikap petugas, serta penanganan keluhan. Semua aspek tersebut telah diterapkan di Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara. Angelus Farno dkk. (2025) Sama-sama menunjukkan kinerja pelayanan publik cukup baik. Perbedaannya, fokus mereka pada aparatur, sedangkan penelitian ini menilai kinerja organisasi. Sanadi dkk. (2024) Berbeda hasil di Biak Numfor kualitas pelayanan belum maksimal, terutama sarana dan kenyamanan. UPT Surabaya Utara justru menunjukkan pelayanan lebih tertata dan prosedural. Tumangger dkk. (2023) Sama-sama menggunakan teori Dwiyanto. Hasilnya juga serupa, namun responsibilitas pegawai masih

menjadi masalah, sedangkan di UPT PPD, tanggung jawab sudah dijalankan dengan baik. Sakir dkk. (2021) Fokus pada permasalahan kedisiplinan dan percaloan di Samsat Maros. Ini berbeda dengan Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara yang justru menunjukkan sistem pelayanan yang transparan dan adil. Yukanissa & Maesaroh (2019) Sama-sama membahas kinerja organisasi dan menggunakan teori Dwiyanto. Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara menunjukkan indikator kualitas layanan lebih optimal dibandingkan kasus di Semarang yang masih mengalami hambatan koordinasi.

Kualitas pelayanan Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara dinilai positif dan telah memenuhi indikator Dwiyanto. Jika dibandingkan dengan beberapa penelitian terdahulu, Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara ini menunjukkan praktik pelayanan publik yang lebih sistematis, profesional, dan responsif, meskipun peningkatan kuantitas petugas saat jam sibuk masih bisa menjadi bahan evaluasi ke depan.

3. Responsivitas

Berdasarkan hasil wawancara, responsivitas Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah (UPT PPD) Surabaya Utara tergolong baik dan adaptif, ditunjukkan oleh kesesuaian pelayanan dengan kebutuhan masyarakat melalui inovasi layanan keliling, fasilitas pengaduan, serta sikap tanggap petugas. Hal ini selaras dengan konsep responsivitas menurut Dwiyanto (2008).

Farno & Sugiharto (2025) Sama-sama menggunakan metode kualitatif dan membahas kinerja, namun fokus pada aparatur, sedangkan penelitian ini fokus pada organisasi. Sanadi et al. (2024) Sama-sama membahas pelayanan pajak, tetapi penelitian terdahulu menyoroti

masalah sarana prasarana, sedangkan penelitian ini menyoroti inovasi dan ketanggapan. Amrisaputra et al. Fokus pada birokrasi ASN, berbeda dengan penelitian ini yang menilai kinerja organisasi secara umum. Rinah et al. (2024) Sama-sama membahas kinerja organisasi, tetapi mereka menyoroti pelaporan dan anggaran, sedangkan penelitian ini fokus pada responsivitas layanan. Yukanissa & Maesaroh (2019) Sama-sama memakai teori Dwiyanto dan menganalisis kinerja organisasi, menunjukkan kesamaan pendekatan dan indikator penilaian. Tumangger et al. (2023) Sama-sama membahas responsivitas, namun mereka lebih menekankan efektivitas, sedangkan penelitian ini lebih luas pada aspek responsivitas sebagai indikator kinerja. Fatimah et al. (2024) Fokus pada pegawai PATEN, berbeda dengan fokus penelitian ini pada unit pelaksana organisasi. Sakir et al. (2021) Sama-sama membahas pajak kendaraan, namun penelitian terdahulu lebih menekankan pada kedisiplinan pegawai dan masalah percaloan. Chen, Lin, Yu (2022) Fokus pada efisiensi pajak dengan pendekatan kuantitatif, berbeda metode dan sudut pandang. Hasibuan et al. (2025) Sama metode kualitatif, namun fokus pada administrasi dan SDM, sementara penelitian ini fokus pada responsivitas pelayanan.

Berdasarkan perbandingan dengan berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki keunikan dalam fokus pembahasan pada kinerja organisasi dari aspek responsivitas, khususnya dalam pengelolaan pendapatan daerah. Penelitian ini menunjukkan bahwa Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara telah menunjukkan kinerja yang baik melalui pelayanan yang tanggap, inovatif, serta selaras dengan kebutuhan masyarakat.

4. **Responsibilitas**

Berdasarkan hasil wawancara, responsibilitas Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara sudah berjalan sesuai prinsip administrasi publik, baik dari segi kepatuhan terhadap regulasi, etika pelayanan, maupun integritas pegawai. Jika dibandingkan dengan penelitian Angelus Farno (2025), terdapat persamaan dalam metode dan fokus pada kinerja pelayanan publik. Namun, Farno menilai kinerja pegawai belum optimal, sementara penelitian ini menunjukkan kinerja organisasi berjalan baik dan konsisten. Penelitian Sanadi et al. (2024) menyoroti kurangnya sarana dan jaminan pelayanan, berbeda dengan penelitian ini yang menunjukkan pelayanan berjalan tertib, profesional, dan sesuai SOP. Farhan Noki Amrisaputra dan tim mengkaji kinerja ASN yang menurun karena kompetensi, sedangkan penelitian ini menekankan komitmen terhadap aturan dan integritas, serta adanya pembinaan rutin. Penelitian Rinah et al. (2024) dan Nia Yukanissa (2019) juga menyoroti kinerja organisasi, sama seperti penelitian ini. Namun, beberapa aspek seperti keterbukaan informasi dan sistem monitoring masih jadi kendala di penelitian mereka, sementara UPT Surabaya Utara sudah menunjukkan indikator kinerja yang terpenuhi. Penelitian Tumangger et al. (2023) mencatat bahwa aspek responsibilitas belum berjalan maksimal. Berbeda dengan penelitian ini yang justru memperlihatkan tingginya komitmen terhadap tanggung jawab dan transparansi. Dalam studi Siti Fatimah et al. (2024) dan Sakir et al. (2021), tantangan utama adalah pada disiplin pegawai dan budaya kerja, berbeda dengan UPT Surabaya Utara yang telah melakukan pembinaan rutin dan menerapkan SOP ketat. Penelitian kuantitatif oleh Huang, Yu & Huang (2022) dan penelitian oleh Hasibuan et al. (2025) menyoroti efisiensi dan pengelolaan SDM dalam konteks perpajakan. Walau metodenya berbeda,

ketiganya sepakat bahwa tata kelola yang baik berpengaruh pada kinerja organisasi—hal yang sejalan dengan temuan dalam penelitian ini.

Secara keseluruhan, temuan pada aspek responsibilitas menunjukkan bahwa Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara telah menunjukkan performa yang unggul dibandingkan beberapa unit pelayanan publik lainnya sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian terdahulu. Penguatan budaya integritas, kepatuhan prosedural, pelatihan berkala, dan pelayanan yang transparan kepada masyarakat mencerminkan penerapan prinsip-prinsip administrasi publik yang bertanggung jawab, sebagaimana digariskan oleh Dwiyanto (2008). Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi publik tidak hanya bergantung pada regulasi formal, namun juga pada komitmen etis dan kesadaran tanggung jawab individu dalam organisasi, yang menjadi fondasi pelayanan publik yang profesional dan terpercaya.

5. Akuntabilitas

Berdasarkan hasil wawancara, akuntabilitas di UPT Pengelolaan Pendapatan Daerah Surabaya Utara tergolong baik. Hal ini terlihat dari keterbukaan informasi publik, pencatatan data pelayanan secara sistematis, serta pelibatan masyarakat dalam evaluasi layanan. Kondisi ini selaras dengan indikator akuntabilitas menurut Dwiyanto (2008): dapat dipertanggungjawabkan, sesuai kehendak publik, serta transparan.

Jika dibandingkan dengan penelitian Angelus Farno (2025), terdapat persamaan metode dan fokus, namun Farno menilai beberapa indikator belum optimal, sementara penelitian ini menilai UPT Surabaya Utara sudah melaksanakan akuntabilitas dengan lebih konsisten, termasuk keterlibatan publik dalam evaluasi. Dalam penelitian Sanadi et al. (2024), masalah utama terletak pada kurangnya sarana dan jaminan layanan, berbanding terbalik dengan penelitian ini yang menunjukkan

pelayanan sudah berjalan dengan sistematis, akuntabel, dan berbasis partisipasi masyarakat. Penelitian oleh Farhan Amrisaputra menyoroti penurunan kinerja ASN akibat lemahnya kompetensi. Sebaliknya, penelitian ini menekankan bahwa setiap aktivitas pelayanan dicatat secara akurat dan bertanggung jawab, serta ada SOP dan pembinaan rutin yang diterapkan. Dalam penelitian Rinah et al. (2024) dan Nia Yukanissa (2019), tantangan utama terkait akuntabilitas muncul dari kurangnya keterbukaan informasi dan koordinasi. Penelitian ini menunjukkan hasil yang lebih positif, karena UPT sudah memanfaatkan berbagai kanal informasi (loket, website, media sosial) untuk memastikan transparansi dan kemudahan akses bagi publik.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kinerja **Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah (UPT PPD) Surabaya Utara** dalam meningkatkan perolehan pajak kendaraan bermotor tergolong **cukup baik dan konsisten** pada lima indikator pengukuran kinerja organisasi menurut Dwiyanto. Dari aspek **produktivitas**, UPT telah menetapkan target kerja tahunan dan melakukan optimalisasi sumber daya manusia melalui pelatihan rutin serta penggunaan teknologi seperti E-Samsat dan aplikasi SIGNAL. Dari segi **kualitas pelayanan**, penerapan SOP, pengawasan waktu pelayanan berbasis standar ISO, serta keterbukaan petugas terhadap umpan balik menunjukkan komitmen terhadap pelayanan yang profesional. Indikator **responsivitas** terlihat dari kemampuan UPT dalam menyesuaikan layanan dengan kondisi masyarakat, seperti pelayanan untuk disabilitas dan program jemput bola. Dalam aspek **responsibilitas**, pelayanan dijalankan sesuai regulasi, dengan

pembinaan integritas serta pengawasan terhadap etika kerja petugas. Sementara dari sisi **akuntabilitas**, UPT telah menunjukkan transparansi dalam pelaporan informasi dan melibatkan masyarakat dalam evaluasi melalui media sosial, forum publik, serta sarana informasi lainnya. Seluruh hasil ini menunjukkan bahwa UPT PPD Surabaya Utara telah menjalankan perannya secara bertanggung jawab, adaptif, dan transparan dalam meningkatkan pendapatan daerah dari sektor pajak kendaraan bermotor.

DAFTAR PUSTAKA

Perubahan Rencana Strategis Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2019-2024

Rencana Strategis Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2025-2026

Adolph, Ralph. 2016. "Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus Di Kantor Kelurahan Banjar Sugihan Kota Surabaya)." 5: 1–23.

Chen, Kuan Chen, Sun Yuan Lin, dan Ming Miin Yu. 2022. "Exploring the efficiency of hospital and pharmacy utilizations in Taiwan: An application of dynamic network data envelopment analysis." *Socio-Economic Planning Sciences* 84(September 2021): 101337.

Gatot, Jl et al. "Analisis Kinerja Birokrasi Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Singingi." : 195–204.

Rinah, Sri Ambar, Neng Suryanti Nengsih, dan Desrian Effendi. 2024. "Analisis Kinerja Instansi Pemerintahan Di Kantor Sekretariat DPRD Provinsi Kepulauan Riau Administrasi Publik STISIPOL Raja Haji Tanjungpinang Ilmu Pemerintahan , STISIPOL Raja Haji , Tanjungpinang Email : sriambarrinahok@gmail.com Abstract Abstrak PEND." 6: 60–72.

Sakir, Ahmad Rosandi, Rabinah Yunus, Kinerja Pegawai Samsat, dan Pajak Kendaraan Bermotor. 2021. "Budaya Birokrasi : Kinerja Pegawai Samsat Maros Dalam Pelayanan Pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor Bureaucracy Culture : Performance Of Samsat Maros Employees In Motor Vehicle Tax Payment Services." *Jurnal Administrasi Negara* 27: 25–35. <https://journal.ildikti9.id/sosiosains/article/view/573/402>.

