

MANAJEMEN PEMERINTAH DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN MELALUI E-PBB DI BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA BATU

Government Management Increases Revenue Through Land and Electronic Building Tax (E-PBB) at the Batu City Regional Revenue Agency

Maria Clemensia Mere^{1*}
Firman Firdausi¹

¹Universitas Tribhuwana
Tunggadewi, Malang

*corresponding author:
email: mariaclomensia438@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan fungsi manajemen pemerintah dalam meningkatkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) melalui implementasi *Electronic* Pajak Bumi dan Bangunan (E-PBB) pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batu. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi *planning*, *actuating*, dan *controlling* telah diterapkan dengan baik dalam mendukung implementasi E-PBB melalui perencanaan program digitalisasi, pelaksanaan pelayanan perpajakan, serta monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Sementara itu, fungsi *organizing* telah dilaksanakan melalui pembagian tugas dan koordinasi antarlembaga, namun belum optimal karena masih terdapat keterbatasan sumber daya manusia pada beberapa posisi teknis. Faktor pendukung implementasi E-PBB meliputi ketersediaan infrastruktur teknologi, dukungan anggaran, kerja sama antarlembaga, dan tersedianya berbagai kanal pembayaran digital. Adapun faktor penghambat meliputi rendahnya literasi digital masyarakat, rendahnya pemanfaatan layanan elektronik oleh wajib pajak, keterbatasan sumber daya manusia, serta kendala jaringan internet di beberapa wilayah. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi E-PBB tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah daerah mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dalam penyelenggaraan pelayanan perpajakan.

Kata Kunci:

e-PBB
Manajemen penerimaan
Pemerintah Daerah

Keywords:

e-PBB
Revenue management
Local Government

Abstract

This study aims to analyze the implementation of government management functions in improving Rural and Urban Land and Building Tax (PBB-P2) revenue through the Electronic Land and Building Tax (E-PBB) system at the Regional Revenue Agency of Batu City. The study employed a qualitative method with a descriptive approach. Data were collected through interviews, observations, and documentation and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana, consisting of data collection, data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the *planning*, *actuating*, and *controlling* functions have been effectively implemented in supporting the E-PBB program through digital service planning, tax service implementation, and continuous monitoring and evaluation. Meanwhile, the *organizing* function has been implemented through task allocation and inter-institutional coordination but has not yet been fully optimized due to the limited availability of human resources in several technical positions. Supporting factors include the availability of technological infrastructure, budget support, inter-agency collaboration, and multiple digital payment channels. In contrast, the main obstacles include limited public digital literacy, low utilization of electronic tax services by taxpayers, limited human resources, and unstable internet connectivity in several areas. The study concludes that the successful implementation of E-PBB depends not only on technological innovation but also on the government's ability to integrate management functions effectively in delivering digital tax administration services.



© year The Authors. Published by Penerbit Forind. This is Open Access article under the CC-BY-SA License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>). Link: <https://jadment.forindpress.com/index.php/jadment>

Submit: 25-04-2026

Accepted: 17-07-2026

Published: 20-07-2026

PENDAHULUAN

Pajak merupakan sumber utama pendapatan negara yang memiliki peranan penting dalam menyokong

pembiayaan pembangunan nasional, baik di tingkat pusat maupun daerah. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat

dan Pemerintahan Daerah semakin memperkuat kewenangan pemerintah daerah dalam mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pengelolaan pajak daerah yang lebih efektif dan akuntabel. Salah satu jenis pajak daerah kabupaten/kota adalah Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2), yaitu pajak yang dikenakan atas bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, atau dimanfaatkan oleh orang pribadi maupun badan sebagai salah satu sumber penerimaan yang berkontribusi terhadap kapasitas fiskal daerah (Nasira & Syachbrani, 2025). Perkembangan teknologi informasi pada era digital juga mendorong pemerintah daerah untuk melakukan transformasi pelayanan perpajakan melalui pemanfaatan sistem elektronik guna meningkatkan kualitas pelayanan dan kepatuhan wajib pajak (Rahmadanita & Dowa, 2021).

Era globalisasi ditandai dengan perkembangan teknologi informasi yang mendorong perubahan dalam tata kelola pemerintahan, termasuk penyelenggaraan pelayanan publik berbasis digital. Di Indonesia, berbagai instansi pemerintah telah mengimplementasikan *electronic government* (e-government) sebagai upaya meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas pelayanan kepada masyarakat. Transformasi digital tersebut diharapkan mampu memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah melalui pelayanan publik yang lebih cepat, mudah, dan akuntabel (Prajatama et al., 2022). Salah satu bentuk implementasi e-government pada bidang perpajakan daerah adalah *Electronic Pajak Bumi dan Bangunan* (E-PBB) yang memberikan kemudahan akses informasi, pembayaran pajak secara elektronik, serta percepatan penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) kepada wajib pajak (Fidiyanti, 2015).

Menurut data Badan Pendapatan Daerah Kota Batu (2025), total penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) pada tahun 2025 mencapai Rp20.424.620.806, lebih rendah dibandingkan tahun 2024 sebesar Rp25.628.512.318, meskipun masih

lebih tinggi dibandingkan realisasi tahun 2023 sebesar Rp17.170.909.011. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan penerimaan PBB-P2 belum berlangsung secara konsisten sehingga memerlukan upaya pengelolaan yang lebih optimal. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Batu melalui Badan Pendapatan Daerah terus melakukan inovasi pelayanan perpajakan, salah satunya melalui penerapan E-PBB sejak tahun 2023 yang memungkinkan wajib pajak mengakses dan mencetak e-SPPT secara mandiri melalui laman resmi Bapenda Kota Batu.

Namun, berdasarkan hasil observasi di lapangan, implementasi digitalisasi pelayanan melalui E-PBB belum sepenuhnya diikuti oleh perubahan perilaku wajib pajak. Sebagian masyarakat masih memilih melakukan pembayaran secara manual karena keterbatasan literasi digital, akses internet, serta kemampuan dalam memanfaatkan layanan berbasis elektronik, khususnya pada wilayah yang memiliki kondisi geografis relatif sulit dijangkau. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi publik dalam mengelola perubahan melalui fungsi-fungsi manajemen. George R. Terry (2020) menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berbagai penelitian sebelumnya lebih banyak membahas implementasi E-PBB dari perspektif kualitas pelayanan, inovasi pelayanan publik, maupun efektivitas pembayaran pajak (Fidiyanti, 2015; Prajatama et al., 2022; Rahmadanita & Dowa, 2021). Penelitian tersebut belum secara khusus menganalisis bagaimana fungsi-fungsi manajemen pemerintah berperan dalam mendukung optimalisasi penerimaan daerah melalui implementasi E-PBB. Padahal, keberhasilan digitalisasi perpajakan tidak hanya bergantung pada aspek

teknologi, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan pemerintah daerah dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan seluruh proses pengelolaan E-PBB. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan dengan menganalisis penerapan fungsi manajemen pemerintah dalam meningkatkan penerimaan daerah melalui E-PBB pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batu. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan fungsi manajemen pemerintah yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam meningkatkan penerimaan PBB-P2 melalui implementasi E-PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Batu.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman secara mendalam mengenai penerapan fungsi manajemen pemerintah dalam meningkatkan penerimaan melalui *Electronic Pajak Bumi dan Bangunan (E-PBB)* pada Badan Pendapatan Daerah Kota Batu. Penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena secara alamiah berdasarkan perspektif informan melalui proses pengumpulan dan interpretasi data secara mendalam (Miles et al., 2014; Sugiyono, 2018).

Penelitian dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah Kota Batu sebagai instansi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Fokus penelitian meliputi fungsi manajemen pemerintah berdasarkan konsep *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC) dalam meningkatkan penerimaan melalui E-PBB, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi Badan

Pendapatan Daerah Kota Batu, peraturan perundang-undangan, laporan kinerja, serta berbagai dokumen pendukung lainnya (Sugiyono, 2018).

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *snowball sampling* karena penelitian membutuhkan informan yang memahami secara langsung proses pengelolaan E-PBB. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh informasi secara bertahap melalui rekomendasi dari informan sebelumnya hingga data yang diperoleh mencapai tingkat kejenuhan (*data saturation*). Informan kunci (*key informant*) dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Batu, kemudian berkembang kepada Sekretaris Badan, Kepala Bidang Pendataan dan Pelayanan, Kepala Bidang Penagihan dan Pengawasan, operator E-PBB, serta beberapa petugas yang terlibat langsung dalam pelaksanaan pelayanan E-PBB.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai proses penerapan fungsi manajemen dalam pengelolaan E-PBB. Observasi dilakukan terhadap aktivitas pelayanan dan pengelolaan E-PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Batu, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa dokumen kebijakan, laporan penerimaan, foto kegiatan, serta dokumen administratif lainnya (Saleh, 2017).

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Tahapan analisis dilakukan secara simultan sejak proses pengumpulan data hingga penelitian selesai sehingga setiap informasi yang diperoleh dapat diverifikasi secara berkelanjutan.

Keabsahan data diuji melalui uji kredibilitas menggunakan teknik triangulasi. Penelitian ini menerapkan triangulasi teknik dengan membandingkan

hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi pada sumber data yang sama sehingga diperoleh informasi yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan (Sugiyono, 2018).

HASIL

Planning Peningkatan Penerimaan Pajak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Kota Batu telah melaksanakan fungsi *planning* sebagai dasar dalam meningkatkan penerimaan melalui E-PBB. Perencanaan tersebut mengacu pada visi dan misi Wali Kota Batu yang kemudian dijabarkan ke dalam tujuan, program, dan sasaran organisasi. Kebijakan tersebut diarahkan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, serta berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi informasi.

Dalam implementasinya, Badan Pendapatan Daerah menyelaraskan program pengelolaan E-PBB dengan target peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Perencanaan tersebut diwujudkan melalui penyusunan program digitalisasi pelayanan perpajakan, pengembangan sistem E-PBB, penyediaan anggaran, serta peningkatan kapasitas aparatur yang terlibat dalam pengelolaan pelayanan perpajakan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa perencanaan telah menjadi pedoman bagi setiap bidang dalam melaksanakan tugas sesuai target yang telah ditetapkan.

Organizing Peningkatan Penerimaan Pajak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi *organizing* telah dilaksanakan melalui pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai struktur organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Batu. Setiap bidang memiliki kewenangan yang berbeda dalam mendukung pengelolaan E-PBB, mulai dari pendataan, pelayanan, penetapan, penagihan, hingga pengawasan. Pembagian tugas tersebut bertujuan agar seluruh proses pelayanan berjalan secara terkoordinasi.

Selain pembagian tugas internal, Badan Pendapatan Daerah juga membangun koordinasi dengan pemerintah desa, kelurahan, kecamatan, serta berbagai lembaga perbankan sebagai mitra pembayaran pajak. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian belum berjalan secara optimal karena masih terdapat keterbatasan jumlah sumber daya manusia pada beberapa posisi teknis sehingga beban kerja belum terbagi secara proporsional.

Actuating Peningkatan Penerimaan Pajak

Fungsi *actuating* diwujudkan melalui pelaksanaan pelayanan, pendataan, penagihan, serta kegiatan sosialisasi E-PBB kepada masyarakat. Pelaksanaan program dilakukan secara langsung oleh pegawai Badan Pendapatan Daerah dengan berkoordinasi bersama pemerintah desa dan kelurahan guna memperluas jangkauan pelayanan kepada wajib pajak.

Selain pelayanan kepada masyarakat, Badan Pendapatan Daerah juga melaksanakan berbagai kegiatan peningkatan kompetensi pegawai melalui bimbingan teknis, pelatihan, dan sosialisasi pengoperasian aplikasi E-PBB. Upaya tersebut bertujuan meningkatkan kemampuan aparatur dalam mengoperasikan sistem digital sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat berlangsung lebih efektif dan efisien.

Controlling Peningkatan Penerimaan Pajak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi *controlling* telah dilaksanakan melalui kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan program E-PBB. Monitoring dilakukan secara berkala untuk mengetahui perkembangan penerimaan pajak, tingkat penggunaan layanan E-PBB, serta berbagai kendala yang muncul selama implementasi program.

Kegiatan evaluasi menjadi dasar bagi Badan Pendapatan Daerah dalam melakukan perbaikan terhadap sistem pelayanan dan pengelolaan E-PBB. Meskipun mekanisme

pengendalian telah berjalan, hasil evaluasi menunjukkan masih terdapat beberapa hambatan, terutama rendahnya pemanfaatan layanan digital oleh masyarakat sehingga efektivitas implementasi E-PBB belum sepenuhnya optimal.

Faktor Penghambat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor utama yang menghambat peningkatan penerimaan melalui E-PBB adalah rendahnya minat masyarakat dalam memanfaatkan layanan digital. Sebagian wajib pajak masih memilih melakukan pembayaran secara manual melalui kantor desa, kelurahan, maupun loket pembayaran karena belum terbiasa menggunakan aplikasi E-PBB.

Selain itu, keterbatasan literasi digital masyarakat menjadi kendala dalam proses implementasi E-PBB. Kondisi tersebut menyebabkan tingkat penggunaan aplikasi belum sesuai dengan harapan sehingga tujuan peningkatan efisiensi pelayanan melalui digitalisasi belum sepenuhnya tercapai.

Faktor Pendukung

Faktor pendukung implementasi E-PBB meliputi tersedianya sarana dan prasarana teknologi, dukungan anggaran untuk pengembangan sistem, serta kerja sama antarbidang yang berjalan dengan baik. Ketersediaan infrastruktur teknologi memberikan dukungan terhadap proses pelayanan berbasis elektronik sehingga pelaksanaan E-PBB dapat berlangsung secara lebih efektif.

Selain dukungan internal organisasi, tersedianya anggaran untuk pemeliharaan dan pengembangan sistem menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan implementasi E-PBB. Kerja sama antarbidang juga mendukung koordinasi pelaksanaan program sehingga setiap tahapan pelayanan dapat berjalan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja.

PEMBAHASAN

Planning Peningkatan Penerimaan Pajak

Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi dasar manajemen yang menentukan arah pencapaian tujuan organisasi melalui penetapan sasaran, penyusunan kebijakan, program kerja, alokasi sumber daya, serta indikator keberhasilan yang akan dicapai (Terry & Rue, 2020). Dalam organisasi publik, fungsi perencanaan tidak hanya berorientasi pada penyusunan dokumen administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk memastikan setiap program berjalan selaras dengan visi organisasi dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, kualitas perencanaan akan memengaruhi efektivitas pelaksanaan program serta keberhasilan organisasi dalam mencapai target kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Kota Batu telah menerapkan fungsi *planning* melalui penyelarasan visi dan misi Wali Kota Batu dengan tujuan organisasi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui implementasi *Electronic Pajak Bumi dan Bangunan* (E-PBB). Perencanaan tersebut diwujudkan melalui penyusunan program digitalisasi pelayanan perpajakan, modernisasi sistem pembayaran, pengembangan aplikasi E-PBB, penyediaan anggaran, serta peningkatan kapasitas aparatur. Temuan ini menunjukkan bahwa proses perencanaan tidak hanya diarahkan pada peningkatan kualitas pelayanan publik, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan penerimaan PBB-P2.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pendapat Terry dan Rue (2020) yang menyatakan bahwa perencanaan merupakan proses penetapan tujuan, kebijakan, program, metode kerja, dan penggunaan sumber daya sebelum suatu kegiatan dilaksanakan. Dalam konteks pengelolaan E-PBB, penyusunan kebijakan digitalisasi pelayanan menjadi bagian dari strategi organisasi dalam meningkatkan efisiensi administrasi perpajakan sekaligus memberikan kemudahan bagi wajib pajak untuk

mengakses layanan secara elektronik. Dengan demikian, fungsi *planning* tidak hanya menghasilkan rencana kerja, tetapi juga menjadi dasar bagi pelaksanaan fungsi manajemen lainnya.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Prajatama, Larasati, dan Lituhayu (2022) yang menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi E-PBB dipengaruhi oleh perencanaan organisasi yang mampu mengintegrasikan pemanfaatan teknologi informasi dengan peningkatan kualitas pelayanan publik. Demikian pula, Rahmadanita dan Dowa (2021) menyatakan bahwa transformasi pelayanan berbasis digital memerlukan perencanaan yang matang agar inovasi pelayanan dapat diterima oleh masyarakat. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa perencanaan yang telah disusun secara sistematis belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan penerimaan PBB-P2 secara konsisten, sebagaimana terlihat dari penurunan realisasi penerimaan pada tahun 2025. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi E-PBB tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga dipengaruhi oleh efektivitas pelaksanaan, koordinasi organisasi, serta tingkat adopsi teknologi oleh masyarakat.

Temuan tersebut menjadi kontribusi penelitian ini, yaitu menunjukkan bahwa fungsi *planning* dalam implementasi E-PBB tidak cukup diukur dari tersusunnya dokumen perencanaan maupun kebijakan digitalisasi, tetapi juga dari kemampuan organisasi mengintegrasikan perencanaan strategis dengan kesiapan sumber daya organisasi dan karakteristik pengguna layanan. Dengan demikian, keberhasilan digitalisasi pelayanan perpajakan memerlukan kesinambungan antara perencanaan, implementasi, dan penerimaan masyarakat terhadap inovasi pelayanan yang dikembangkan pemerintah daerah.

Organizing Peningkatan Penerimaan Pajak

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan fungsi manajemen yang berperan dalam mengoordinasikan

sumber daya organisasi melalui pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, serta mekanisme koordinasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Menurut Terry dan Rue (2020), pengorganisasian tidak hanya berkaitan dengan pembentukan struktur organisasi, tetapi juga mencakup pengaturan hubungan kerja antarunit, penempatan sumber daya manusia sesuai kompetensinya, serta pembangunan koordinasi yang mampu mendukung pelaksanaan program organisasi. Dalam konteks organisasi publik, fungsi *organizing* menjadi faktor penting karena keberhasilan suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun kolaborasi internal maupun eksternal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Kota Batu telah menerapkan fungsi *organizing* melalui pembagian tugas sesuai struktur organisasi yang melibatkan sekretariat, bidang pendataan dan pelayanan, bidang penilaian dan penetapan, serta bidang penagihan, pengawasan, dan pelaporan. Pembagian tugas tersebut memungkinkan setiap unit kerja menjalankan fungsi masing-masing dalam mendukung implementasi E-PBB. Selain pengorganisasian internal, Badan Pendapatan Daerah juga membangun koordinasi dengan pemerintah kecamatan, desa, kelurahan, serta berbagai mitra pembayaran seperti Bank Jatim, bank nasional, gerai ritel, Kantor Pos, dan layanan pembayaran berbasis QRIS. Kolaborasi tersebut bertujuan memperluas akses pelayanan sehingga masyarakat memiliki lebih banyak alternatif dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengorganisasian tidak hanya diwujudkan melalui struktur birokrasi formal, tetapi juga melalui pengembangan jejaring kerja sama (*network governance*) dengan berbagai pemangku kepentingan. Pola tersebut mencerminkan bahwa implementasi pelayanan publik berbasis digital membutuhkan koordinasi lintas organisasi agar pelayanan dapat menjangkau masyarakat secara lebih luas. Dengan adanya kerja sama

antarinstansi dan mitra pembayaran, proses pelayanan E-PBB menjadi lebih mudah diakses sehingga mendukung efektivitas penyelenggaraan pelayanan perpajakan daerah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Syadat dan Izzati (2023) yang menyatakan bahwa keberhasilan pengelolaan PBB-P2 dipengaruhi oleh koordinasi antarunit organisasi dan sinergi dengan pemerintah wilayah dalam mendukung proses pendataan maupun penagihan pajak. Penelitian Gymnastiar (2025) juga menunjukkan bahwa kolaborasi antara Badan Pendapatan Daerah dengan lembaga perbankan dan pemerintah wilayah mampu memperluas jangkauan pelayanan sekaligus meningkatkan kemudahan pembayaran pajak bagi masyarakat. Temuan tersebut memperkuat bahwa fungsi *organizing* memiliki peran strategis dalam mendukung implementasi inovasi pelayanan berbasis digital.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa fungsi *organizing* di Badan Pendapatan Daerah Kota Batu belum sepenuhnya optimal. Keterbatasan jumlah sumber daya manusia, terutama pada tenaga teknis yang menangani pendataan, penagihan, dan analisis potensi pajak, menyebabkan beban kerja belum terdistribusi secara proporsional. Kondisi tersebut berdampak pada pelaksanaan beberapa kegiatan operasional yang belum dapat dilaksanakan secara maksimal, terutama dalam menjangkau seluruh wajib pajak dan melakukan pembaruan data secara berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengorganisasian tidak hanya ditentukan oleh kejelasan struktur organisasi, tetapi juga oleh kecukupan jumlah dan kompetensi sumber daya manusia yang mendukung pelaksanaan program.

Kontribusi penelitian ini menunjukkan bahwa pengorganisasian dalam implementasi E-PBB tidak cukup dipahami sebagai pembagian tugas berdasarkan struktur birokrasi, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi membangun kolaborasi lintas sektor sekaligus

memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai. Dengan demikian, efektivitas implementasi E-PBB dipengaruhi oleh keseimbangan antara struktur organisasi, koordinasi antarlembaga, dan kapasitas aparatur dalam menjalankan tugas pelayanan perpajakan berbasis digital.

Actuating Peningkatan Penerimaan Pajak

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang berorientasi pada upaya menggerakkan seluruh sumber daya organisasi agar mampu melaksanakan program sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Terry dan Rue (2020), fungsi *actuating* tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan secara teknis, tetapi juga mencakup kepemimpinan, komunikasi, motivasi, koordinasi, dan pembinaan terhadap sumber daya manusia sehingga setiap anggota organisasi dapat menjalankan tugas secara efektif. Dalam organisasi publik, fungsi ini menjadi faktor penting karena keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengimplementasikan kebijakan tersebut dalam pelayanan kepada masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Kota Batu telah melaksanakan fungsi *actuating* melalui berbagai kegiatan operasional yang mendukung implementasi E-PBB. Pelaksanaan tersebut diwujudkan melalui pelayanan perpajakan, pendataan objek pajak, penagihan kepada wajib pajak, serta koordinasi dengan pemerintah desa dan kelurahan untuk memperluas jangkauan pelayanan. Selain itu, organisasi juga menyelenggarakan bimbingan teknis, pelatihan, dan sosialisasi kepada aparatur sebagai upaya meningkatkan kemampuan dalam mengoperasikan aplikasi E-PBB serta perangkat pendukung lainnya. Berbagai kegiatan tersebut menunjukkan adanya komitmen organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan perpajakan berbasis digital.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa aspek kepemimpinan memiliki peran penting dalam menggerakkan seluruh unsur organisasi selama implementasi E-PBB. Pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai koordinator yang mendorong terciptanya kerja sama antarbidang, memberikan arahan kepada pegawai, serta memfasilitasi peningkatan kompetensi aparatur melalui berbagai kegiatan pelatihan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan program E-PBB tidak hanya bergantung pada tersedianya teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan pimpinan dalam membangun komitmen, koordinasi, dan motivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Terry dan Rue (2020) yang menjelaskan bahwa keberhasilan fungsi *actuating* sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan dalam mengarahkan serta memotivasi sumber daya manusia agar mampu melaksanakan program organisasi. Kepemimpinan yang partisipatif akan mendorong komunikasi yang lebih terbuka, meningkatkan keterlibatan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan, serta memperkuat koordinasi antarunit kerja. Dalam konteks implementasi E-PBB, kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan aspek teknis pelayanan dengan pengembangan kapasitas aparatur menjadi salah satu faktor yang mendukung keberhasilan digitalisasi pelayanan perpajakan.

Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian Husnia, Hidayat, dan Dewantara (2016) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi E-PBB tidak hanya ditentukan oleh kesiapan sistem informasi, tetapi juga oleh kemampuan aparatur dalam mengoperasikan sistem tersebut secara profesional. Penelitian Alfian (2023) turut menjelaskan bahwa keberhasilan inovasi pelayanan perpajakan berbasis elektronik dipengaruhi oleh kualitas pelaksanaan pelayanan, kompetensi petugas, dan kemampuan organisasi membangun komunikasi dengan masyarakat. Namun demikian,

penelitian ini menemukan bahwa meskipun pelaksanaan program telah berjalan sesuai dengan rencana organisasi, tingkat pemanfaatan layanan E-PBB oleh masyarakat masih belum optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan fungsi *actuating* tidak hanya diukur dari terlaksananya berbagai kegiatan pelayanan, tetapi juga dari sejauh mana masyarakat mengadopsi inovasi pelayanan yang telah disediakan oleh pemerintah.

Kontribusi penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi *actuating* dalam implementasi E-PBB tidak hanya diwujudkan melalui pelaksanaan kegiatan administratif dan pelayanan perpajakan, tetapi juga melalui kepemimpinan yang mampu membangun koordinasi, meningkatkan kompetensi aparatur, serta mendorong adaptasi terhadap transformasi digital. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi E-PBB merupakan hasil dari sinergi antara kepemimpinan organisasi, kesiapan sumber daya manusia, dan partisipasi masyarakat dalam memanfaatkan layanan perpajakan berbasis elektronik.

Controlling Peningkatan Penerimaan Pajak

Pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang bertujuan memastikan seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana, target, dan standar yang telah ditetapkan. Menurut Terry dan Rue (2020), fungsi *controlling* dilakukan melalui kegiatan pemantauan, evaluasi, serta tindakan korektif terhadap pelaksanaan program sehingga penyimpangan yang terjadi dapat segera diperbaiki. Dalam organisasi publik, pengendalian menjadi instrumen penting untuk menjamin akuntabilitas, efektivitas pelayanan, serta pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Kota Batu telah melaksanakan fungsi *controlling* melalui kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap implementasi E-PBB secara berkala. Monitoring dilakukan melalui sistem pelaporan digital yang

terintegrasi untuk mengamati perkembangan penerimaan PBB-P2, tingkat penggunaan layanan E-PBB, serta berbagai kendala yang muncul selama pelaksanaan program. Selain evaluasi internal, Badan Pendapatan Daerah juga melaksanakan evaluasi bersama instansi lain sebagai bentuk pengawasan kolaboratif dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan penerimaan daerah.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengendalian tidak hanya berfungsi sebagai proses pemeriksaan terhadap pelaksanaan program, tetapi juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan untuk perbaikan layanan. Informasi yang diperoleh melalui monitoring dan evaluasi dimanfaatkan sebagai bahan penyempurnaan sistem, pembaruan data perpajakan, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada wajib pajak. Dengan demikian, fungsi *controlling* berperan sebagai mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang memungkinkan Badan Pendapatan Daerah melakukan penyesuaian terhadap dinamika pelaksanaan E-PBB.

Temuan tersebut sejalan dengan pendapat Terry dan Rue (2020) yang menyatakan bahwa pengendalian merupakan proses berkelanjutan untuk membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditetapkan serta melakukan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Hadi dan Mashur (2024) yang menjelaskan bahwa monitoring dan evaluasi secara berkala berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas pengelolaan PBB-P2 melalui identifikasi permasalahan sejak tahap implementasi. Penelitian Banu et al. (2025) turut menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi pelayanan perpajakan berbasis digital memerlukan sistem pengawasan yang mampu mengevaluasi tidak hanya aspek administrasi, tetapi juga tingkat pemanfaatan layanan oleh masyarakat.

Kontribusi penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi *controlling* dalam implementasi E-PBB tidak hanya

berorientasi pada pengawasan administratif, tetapi juga menjadi instrumen evaluasi strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan digital. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas pengendalian ditentukan oleh kemampuan organisasi memanfaatkan hasil monitoring dan evaluasi sebagai dasar perbaikan kebijakan serta pengembangan sistem pelayanan perpajakan secara berkelanjutan.

Faktor Pendukung dan Penghambat serta Temuan Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi E-PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Batu didukung oleh beberapa faktor internal organisasi, yaitu tersedianya infrastruktur teknologi, dukungan anggaran, serta koordinasi antarbidang yang berjalan dengan baik. Ketersediaan aplikasi, jaringan sistem, server, dan berbagai kanal pembayaran digital memberikan kemudahan bagi wajib pajak dalam mengakses layanan perpajakan secara elektronik. Selain itu, dukungan anggaran dari pemerintah daerah memungkinkan dilakukannya pemeliharaan sistem, pembaruan teknologi, serta peningkatan kapasitas aparatur sehingga implementasi E-PBB dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Sebaliknya, hasil penelitian juga menunjukkan adanya beberapa faktor yang masih menghambat optimalisasi implementasi E-PBB. Hambatan utama berasal dari rendahnya literasi digital masyarakat, rendahnya minat sebagian wajib pajak dalam memanfaatkan layanan elektronik, serta keterbatasan jumlah sumber daya manusia pada beberapa posisi teknis di Badan Pendapatan Daerah. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian masyarakat masih memilih pembayaran secara manual, sementara keterbatasan aparatur berdampak pada belum optimalnya kegiatan pendataan, pengawasan, dan pembinaan wajib pajak. Temuan ini menunjukkan bahwa tantangan implementasi E-PBB

lebih banyak dipengaruhi oleh aspek sosial dan organisasi dibandingkan keterbatasan teknologi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Rahmadanita dan Dowa (2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi E-PBB dipengaruhi oleh kesiapan masyarakat dalam memanfaatkan layanan digital. Penelitian Gymnastiar (2025) juga menunjukkan bahwa penguatan kapasitas organisasi, dukungan sumber daya manusia, dan kolaborasi antarlembaga merupakan faktor penting dalam meningkatkan penerimaan PBB-P2. Dengan demikian, keberhasilan digitalisasi pelayanan perpajakan tidak hanya memerlukan inovasi teknologi, tetapi juga strategi pemberdayaan masyarakat dan penguatan kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan keseluruhan temuan penelitian dapat disintesis bahwa penerapan fungsi manajemen pemerintah melalui pendekatan *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC) telah mendukung implementasi E-PBB di Badan Pendapatan Daerah Kota Batu. Fungsi *planning*, *actuating*, dan *controlling* telah berjalan relatif baik dalam mendukung digitalisasi pelayanan perpajakan, sedangkan fungsi *organizing* masih memerlukan penguatan terutama pada aspek ketersediaan sumber daya manusia dan optimalisasi koordinasi pelaksanaan di lapangan. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi E-PBB tidak hanya ditentukan oleh inovasi teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi publik dalam mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen secara utuh dengan peningkatan kapasitas aparatur serta partisipasi masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi bahwa keberhasilan transformasi digital pada pelayanan perpajakan daerah merupakan hasil sinergi antara tata kelola organisasi, kesiapan sumber daya manusia, dan penerimaan masyarakat terhadap inovasi pelayanan publik.

KESIMPULAN

Penerapan fungsi manajemen pemerintah yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* telah

mendukung implementasi *Electronic* Pajak Bumi dan Bangunan (E-PBB) di Badan Pendapatan Daerah Kota Batu dalam upaya meningkatkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Fungsi *planning* telah diwujudkan melalui penyusunan program digitalisasi pelayanan yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Fungsi *actuating* terlaksana melalui pelayanan perpajakan, koordinasi lapangan, serta peningkatan kompetensi aparatur, sedangkan fungsi *controlling* dilaksanakan melalui kegiatan monitoring dan evaluasi yang mendukung perbaikan pelayanan secara berkelanjutan. Namun demikian, fungsi *organizing* masih memerlukan penguatan, terutama terkait ketersediaan sumber daya manusia pada beberapa posisi teknis dan optimalisasi koordinasi dalam pelaksanaan program.

Implementasi E-PBB dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung meliputi ketersediaan infrastruktur teknologi, dukungan anggaran, kerja sama antarlembaga, serta tersedianya berbagai kanal pembayaran digital yang mempermudah pelayanan kepada wajib pajak. Sebaliknya, faktor penghambat meliputi rendahnya literasi digital masyarakat, rendahnya minat wajib pajak dalam memanfaatkan layanan elektronik, keterbatasan sumber daya manusia, serta kendala jaringan internet pada beberapa wilayah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi pelayanan perpajakan tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dan tingkat penerimaan masyarakat terhadap inovasi pelayanan publik.

Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi E-PBB tidak hanya bergantung pada penerapan teknologi digital, tetapi juga pada kemampuan pemerintah daerah mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen secara menyeluruh dalam penyelenggaraan pelayanan perpajakan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas organisasi, peningkatan kompetensi aparatur, dan

pengembangan literasi digital masyarakat menjadi aspek penting untuk meningkatkan efektivitas implementasi E-PBB sekaligus mengoptimalkan penerimaan daerah dari sektor PBB-P2.

REFERENSI

- Alfian, R. H. (2023). *Inovasi Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) melalui Channel Pembayaran Pajak Elektronik (Cantik) pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Tabalong* (Doctoral dissertation). Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong.
- Banu, Y. S., Therik, J. J., Rene, M. O., & Toda, H. (2025). Inovasi sistem pelayanan pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB-P2) berbasis online melalui Quick Response Indonesian Standard (QRIS) di Bapenda Timor Tengah Selatan. *Kybernology: Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Administrasi Publik*, 3(1), 284–297.
- Fidiyanti, S. N. (2015). Penerapan pembayaran elektronik Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (E-PBB) oleh Dinas Pendapatan Daerah Pemerintah Kabupaten Lamongan. *Publika*, 3(8).
- Gymnastiar, A. (2025). Strategi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dalam meningkatkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 9(1).
- Hadi, A. F., & Mashur, D. (2024). Strategi peningkatan pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Pekanbaru. *JISP (Jurnal Inovasi Sektor Publik)*, 4(2), 102–112.
- Husnia, F. N., Hidayat, K., & Dewantara, R. Y. (2016). Analisis penerapan elektronik Pajak Bumi dan Bangunan (E-PBB) (Studi pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Lamongan). *Jurnal Perpajakan (JEJAK)*, 9(1).
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nasira, A., & Syachbrani, W. (2025). Analisis efektivitas penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan pada Bapenda Kabupaten Barru. *Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, 6(1), 199–209.
- Prajatama, K. S., Larasati, E., & Lituhayu, D. (2022). Manajemen pelayanan publik berbasis teknologi melalui E-PBB di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 11(1), 173–192.
- Rahmadanita, A., & Dowa, P. P. C. (2021). Kualitas pelayanan publik dalam penerapan aplikasi E-PBB di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Teknologi dan Komunikasi Pemerintahan*, 3(2), 51–69.
- Saleh, S. (2017). *Analisis Data Kualitatif*. Pustaka Ramadhan.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syadat, F. A., & Izzati, N. K. (2023). Analisis strategi pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan di Kecamatan Bekasi Timur Kota Bekasi Tahun 2020–2022. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 3(5), 578–586.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bumi Aksara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.