

Peran Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kediri Pada Sektor Pajak Bumi Bangunan (PBB)

Elsa Liana Sari¹, Oktarizka Reviandani²

¹UPN "Veteran" Jawa Timur

E-mail: elsaliana03@gmail.com¹, oktarizka.r.adneg@upnjatim.ac.id²

Article History:

Received: 18 Januari 2026

Revised: 14 Januari 2026

Accepted: 03 Februari 2026

Keywords: Peran Pegawai, Bapenda Kabupaten Kediri, Pajak Bumi dan Bangunan, PBB.

Abstract: Penelitian ini bertujuan menganalisis peran pegawai pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Kediri dalam pengelolaan dan optimalisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Fokus utama kajian ini adalah bagaimana kontribusi pegawai memengaruhi efektivitas pelayanan, pengolahan data objek pajak, serta tingkat kepatuhan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban pembayaran PBB. Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa kinerja pegawai, kualitas pelayanan publik, dan efektivitas administrasi perpajakan merupakan faktor kunci dalam meningkatnya pendapatan daerah. Namun demikian, terdapat kemungkinan bahwa perubahan penerimaan PBB juga dipengaruhi oleh variabel eksternal, seperti kondisi ekonomi masyarakat, kualitas data PBB yang tersedia, serta pemahaman wajib pajak mengenai prosedur pembayaran. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian menemukan bahwa pegawai Bapenda memiliki peran penting dalam kegiatan sosialisasi, pendampingan wajib pajak, pemutakhiran data, hingga pengawasan lapangan. Meskipun demikian, efektivitas kerja mereka masih dipengaruhi oleh keterbatasan sarana teknologi informasi, tingkat literasi pajak yang belum merata, dan beban administratif yang cukup tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa optimalisasi pemungutan PBB tidak hanya bergantung pada sistem administrasi, tetapi juga pada kompetensi pegawai, inovasi layanan, serta strategi komunikasi publik yang mampu meningkatkan partisipasi masyarakat.

PENDAHULUAN

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) merupakan salah satu sumber pendapatan asli daerah yang memiliki peran signifikan dalam mendukung pelaksanaan pembangunan dan penyediaan pelayanan publik oleh pemerintah daerah. Sebagai pajak yang dipungut atas kepemilikan atau penguasaan tanah dan bangunan, PBB memberikan kontribusi fiskal yang tidak hanya stabil tetapi juga relatif dapat diprediksi, sehingga menjadikannya salah satu sumber pendapatan yang strategis dalam perencanaan anggaran daerah. Dalam konteks Kabupaten Kediri, optimalisasi penerimaan PBB menjadi prioritas karena pertumbuhan wilayah, peningkatan aktivitas ekonomi, serta ekspansi pemukiman dan kawasan industri yang terus berkembang mendorong meningkatnya potensi pajak daerah yang dapat digali secara efektif. Namun potensi ini tidak akan maksimal tanpa adanya peran

pegawai yang kompeten, sistem administrasi yang akuntabel, serta strategi pelayanan yang mampu merespons kebutuhan masyarakat sebagai wajib pajak. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengelolaan PBB sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia dan efektivitas sistem pelayanan pajak yang diterapkan pemerintah daerah (Latuharhary et al., 2014),(Hapsari & Akuntansi, 2023).

Dalam praktiknya, pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) berperan sebagai aktor kunci yang menjalankan keseluruhan siklus pemungutan PBB, mulai dari pendataan objek pajak, penerbitan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT), pelayanan konsultasi dan informasi, hingga pengawasan dan penagihan terhadap wajib pajak yang belum melaksanakan kewajiban. Peran tersebut bukan sekadar fungsi administratif, melainkan bagian integral dari upaya pemerintah daerah untuk memastikan bahwa masyarakat memiliki pemahaman yang memadai tentang kewajiban perpajakannya serta memperoleh akses terhadap prosedur layanan yang sederhana dan transparan. (Syam, 2001) menekankan bahwa efektivitas pemungutan PBB sangat bergantung pada kemampuan pegawai mengelola data yang akurat, memahami regulasi pajak, serta memberikan pelayanan yang ramah dan responsif, sehingga mempengaruhi tingkat kepuasan dan kepercayaan publik.

Selain itu, perkembangan teknologi informasi dalam administrasi perpajakan menuntut pegawai untuk mampu mengoperasikan sistem informasi pajak daerah secara optimal. Digitalisasi yang terus berkembang, seperti penerapan e-PBB, pembayaran non-tunai, dan integrasi basis data tanah dan bangunan, memberikan peluang besar untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pajak sekaligus menekan biaya administrasi. Namun, kemampuan pegawai dalam mengadopsi teknologi baru masih menjadi tantangan tersendiri. (Katili et al., 2024) menyatakan bahwa banyak daerah menghadapi kesenjangan kompetensi teknologi di kalangan pegawai, sehingga implementasi digitalisasi perpajakan tidak selalu berjalan optimal di lapangan. Fenomena tersebut juga ditemukan di beberapa daerah dengan karakteristik administratif dan geografis yang mirip dengan Kabupaten Kediri.

Tantangan lain yang dihadapi pegawai Bapenda Kabupaten Kediri adalah kondisi sosial-ekonomi masyarakat yang beragam, tingkat pemahaman pajak yang belum merata, serta masih adanya persepsi negatif terhadap kewajiban membayar pajak. Penelitian (Khalida et al., 2025) menunjukkan bahwa rendahnya literasi pajak masyarakat merupakan salah satu penyebab utama tidak optimalnya penerimaan PBB, terutama di wilayah pinggiran dan pedesaan yang tidak memiliki akses informasi yang memadai. Oleh karena itu, pegawai tidak hanya bertindak sebagai administrator pajak, tetapi juga sebagai komunikator, edukator, dan fasilitator yang membantu masyarakat memahami manfaat pajak sebagai instrumen pembangunan daerah.

Dalam perspektif manajemen organisasi, peran pegawai dalam pengelolaan perpajakan daerah berkaitan erat dengan motivasi kerja, beban kerja, pengawasan internal, serta budaya organisasi instansi pemerintah. (Ilmu et al., 2019) menyebutkan bahwa organisasi sektor publik yang mampu mengembangkan budaya kerja kolaboratif, transparan, dan berbasis kinerja cenderung memiliki tingkat efektivitas yang lebih tinggi dalam pelayanan publik, termasuk pelayanan perpajakan. Namun realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat kendala struktural, seperti alur birokrasi yang panjang, keterbatasan pengembangan kompetensi pegawai, dan kurangnya inovasi pelayanan, yang dapat menjadi hambatan dalam proses pemungutan PBB. Hal serupa ditemukan oleh (Agung Kurniawan & Suswanta, 2021) yang menegaskan bahwa beban administrasi yang berat dan kurangnya dukungan sarana kerja seringkali mempengaruhi performa pegawai dalam memberikan pelayanan optimal.

Di sisi lain, dinamika pemutakhiran data objek pajak juga menjadi tantangan krusial. Kualitas data yang tidak akurat misalnya perbedaan antara data lapangan dan data registrasi, status

kepemilikan tanah yang tidak jelas, atau objek pajak yang belum terdaftar mengakibatkan potensi penerimaan PBB tidak dapat terealisasi secara maksimal. (Tofa et al., 2018) menunjukkan bahwa ketertinggalan dalam pemutakhiran data dapat menyebabkan distorsi perhitungan nilai jual objek pajak (NJOP) dan berdampak pada ketidaktepatan tarif pajak yang dikenakan. Dalam konteks Kabupaten Kediri, pegawai berperan penting dalam melakukan pemutakhiran data secara berkala melalui survei lapangan, verifikasi dokumen, dan koordinasi dengan perangkat desa untuk memastikan bahwa setiap objek pajak tercatat secara benar.

Selain aspek administratif dan teknis, pegawai juga memiliki peran strategis dalam mendorong kepatuhan wajib pajak melalui strategi komunikasi publik dan pendekatan humanis. Mengingat karakteristik masyarakat Kabupaten Kediri yang memiliki latar budaya dan tingkat pendidikan yang beragam, pegawai perlu menggunakan pendekatan yang sesuai dengan konteks sosial masyarakat. Hal ini mencakup pendampingan langsung, sosialisasi berbasis komunitas, hingga penggunaan media informasi publik yang efektif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pendekatan komunikasi berbasis relasi sosial memiliki pengaruh signifikan dalam membentuk sikap positif masyarakat terhadap kewajiban pajak (Saputro et al., 2014)

Dalam kerangka administrasi modern, peran pegawai juga terkait dengan akuntabilitas dan transparansi proses pemungutan pajak. Pemerintah daerah dituntut untuk membangun proses yang dapat dipertanggungjawabkan, bebas dari praktik maladministrasi, dan mampu memberikan kepastian hukum bagi wajib pajak. (Hapsari & Akuntansi, 2023) menjelaskan bahwa peningkatan akuntabilitas dalam pelayanan publik dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah, sehingga berdampak pada meningkatnya partisipasi dalam pembayaran pajak, termasuk PBB.

Dengan demikian, peran pegawai pada Bapenda Kabupaten Kediri tidak dapat dilihat semata sebagai pelaksana teknis, tetapi sebagai faktor penentu dalam tercapainya target penerimaan pajak daerah. Mereka menjadi penghubung antara kebijakan perpajakan dengan masyarakat, agen perubahan dalam proses digitalisasi administrasi, serta penjaga integritas dalam pelayanan publik. Tantangan yang dihadapi pegawai baik dari sisi kompetensi, teknologi, maupun social menunjukkan perlunya penguatan kapasitas kelembagaan secara menyeluruh agar pengelolaan PBB dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana peran pegawai Bapenda Kabupaten Kediri dalam sektor PBB dijalankan, apa saja hambatan yang mereka hadapi, serta strategi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas layanan pajak daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memahami secara mendalam peran pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kediri dalam pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) serta berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas kerja mereka. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali fenomena secara holistik melalui analisis perilaku, pengalaman, dan persepsi pegawai maupun wajib pajak, yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui angka-angka statistik. Menurut (Creswell, n.d.), pendekatan kualitatif memberikan ruang untuk memahami konteks sosial secara lebih komprehensif, terutama ketika fokus penelitian berkaitan dengan proses, interaksi, dan makna yang dibentuk oleh aktor-aktor organisasi. Hal ini relevan dengan konteks Bapenda Kabupaten Kediri yang menjalankan fungsi pelayanan publik berbasis interaksi langsung dengan masyarakat, sehingga pemahaman mendalam mengenai dinamika internal organisasi menjadi sangat penting.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu

wawancara mendalam, observasi langsung, dan telaah dokumen. Wawancara mendalam dilakukan terhadap pegawai Bapenda yang terlibat langsung dalam pemungutan PBB, seperti petugas pelayanan, petugas pendataan lapangan, serta staf pengelola sistem informasi pajak. Teknik wawancara dipilih karena dapat memberikan data yang kaya mengenai pengalaman kerja, persepsi terhadap tantangan, serta strategi yang diterapkan dalam melaksanakan tugas. Sejalan dengan pendapat (Anisah et al., n.d.) wawancara mendalam merupakan teknik efektif untuk menangkap informasi detail yang tidak dapat diperoleh melalui kuesioner ataupun data sekunder. Observasi langsung dilakukan di kantor pelayanan Bapenda serta beberapa desa/kelurahan untuk melihat bagaimana proses pelayanan, pendataan, hingga sosialisasi berlangsung dan bagaimana pegawai berinteraksi dengan wajib pajak. Observasi ini bertujuan memastikan bahwa data yang diperoleh tidak hanya bersumber dari narasi pegawai, tetapi juga dari perilaku nyata di lapangan.

Sumber data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap laporan kinerja Bapenda, data penerimaan PBB, pedoman teknis pemungutan pajak daerah, dan regulasi terkait, seperti Peraturan Daerah Kabupaten Kediri tentang Pajak Bumi dan Bangunan serta peraturan turunan lainnya. Dokumentasi merupakan teknik yang penting dalam penelitian sektor publik karena memberikan landasan objektif mengenai struktur kelembagaan, alur administrasi, serta capaian kinerja organisasi. Sebagaimana diungkapkan (Bowen, 1997), analisis dokumen dapat melengkapi data lapangan dengan menghadirkan bukti formal yang menggambarkan kerangka kerja organisasi dan kebijakan yang berlaku.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pegawai Bapenda Kabupaten Kediri dalam pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) sangat menentukan efektivitas proses pemungutan, pendataan, pelayanan, dan pengawasan. Peran tersebut mencakup fungsi administratif, teknis, dan komunikatif, yang masing-masing memiliki kontribusi terhadap tingkat kepatuhan wajib pajak serta peningkatan penerimaan daerah. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pegawai memiliki kapasitas yang cukup baik dalam menjalankan fungsi pelayanan, terutama dalam membantu wajib pajak memahami mekanisme pembayaran, menjelaskan tagihan, serta memberikan bimbingan terkait perubahan data objek pajak. Temuan ini selaras dengan kajian (Latuharhary et al., 2014) yang menyebutkan bahwa kualitas interaksi pegawai berpengaruh langsung terhadap persepsi wajib pajak terhadap kemudahan bertransaksi. Namun, efektivitas tersebut masih dihadapkan pada berbagai hambatan struktural dan teknis yang memperlambat proses pelayanan dan menghambat optimalisasi penerimaan PBB.

Salah satu aspek penting yang ditemukan adalah bahwa pegawai harus menjalankan berbagai tugas secara simultan, mulai dari verifikasi data, pelayanan loket, hingga penanganan keluhan. Beban kerja ini sering kali tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang tersedia, terutama pada periode puncak pembayaran PBB. (Syam, 2001) juga menegaskan bahwa ketidakseimbangan beban kerja dalam administrasi pajak dapat mengurangi akurasi pendataan dan meningkatkan risiko kesalahan input data. Kondisi tersebut juga terlihat di Bapenda Kabupaten Kediri, terutama ketika pegawai harus memperbarui data subjek dan objek pajak yang berubah setiap tahun, sementara sistem informasi yang digunakan belum sepenuhnya terintegrasi. Selain itu, tingkat literasi pajak masyarakat yang belum merata menyebabkan pegawai harus menghabiskan lebih banyak waktu untuk edukasi dasar dalam proses pelayanan.

Temuan lapangan juga mengindikasikan bahwa upaya sosialisasi yang dilakukan oleh pegawai sudah berjalan, namun cakupannya masih terbatas dan belum dapat menjangkau seluruh wilayah

di Kabupaten Kediri. Hal ini menjadi signifikan mengingat karakteristik wilayah Kediri yang terdiri dari daerah perkotaan dan pedesaan dengan distribusi penduduk yang cukup tersebar. Sejalan dengan (Katili et al., 2024), kurangnya sosialisasi yang merata menjadi salah satu faktor yang memengaruhi rendahnya pemahaman wajib pajak terhadap manfaat dan proses pembayaran PBB. Oleh karena itu, meskipun pegawai telah berupaya menjalankan tugas secara optimal, terdapat hambatan-hambatan tertentu yang memengaruhi efektivitas keseluruhan sistem pemungutan PBB.

Hambatan Pegawai dalam Pengelolaan PBB

Dalam pelaksanaan pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kediri tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menghadapi berbagai hambatan yang memengaruhi efektivitas kerja. Hambatan tersebut muncul baik dari aspek internal organisasi maupun dari kondisi eksternal yang berkaitan dengan masyarakat sebagai wajib pajak.

1. Masih Adanya Praktik Pungutan Liar (Pungli)

Hambatan pertama yang muncul dalam pengelolaan pelayanan PBB di Bapenda Kabupaten Kediri adalah masih ditemukannya praktik pungutan liar, terutama pada proses pelayanan langsung di loket. Pungli ini biasanya terjadi ketika oknum pegawai atau perantara meminta sejumlah uang kepada wajib pajak dengan alasan untuk “mempercepat proses”, “menghindari antrean”, atau “mempermudah berkas”. Praktik ini muncul karena lemahnya pengawasan internal dan tingginya interaksi langsung antara pegawai dengan masyarakat yang membuka peluang terjadinya transaksi informal. Selain itu, sebagian masyarakat merasa terbantu dengan cara tersebut karena menganggap proses administratif PBB cukup rumit sehingga mereka rela membayar agar urusan cepat selesai. Kondisi ini tentu mencederai asas pelayanan publik yang seharusnya transparan, adil, dan bebas dari penyimpangan. Jika tidak segera ditangani, praktik pungli dapat menjadi budaya birokrasi yang sulit dihilangkan dan menurunkan kredibilitas lembaga di mata masyarakat.

2. Sistem Antrian Tidak Sesuai Urutan Tiket dari Mesin Antrian

Permasalahan kedua yang ditemukan adalah ketidaksesuaian antara nomor antrean yang tercetak dari mesin dengan urutan pelayanan di loket. Dalam beberapa kasus, pegawai mendahulukan nomor antrean tertentu atau melewati nomor antrean yang seharusnya dipanggil. Situasi ini menunjukkan adanya ketidakdisiplinan dalam menjalankan SOP pelayanan dan lemahnya kontrol terhadap mekanisme antrean berbasis elektronik. Mesin antrean dibuat untuk menjaga ketertiban dan memastikan wajib pajak dilayani sesuai urutan kedatangan, namun ketika sistem yang sudah dirancang rapi ini tidak dijalankan dengan konsisten, maka fungsi utamanya menjadi tidak efektif. Wajib pajak yang datang lebih awal bisa tertinggal jauh di belakang hanya karena nomor antreannya tidak dipanggil sesuai urutan. Ketidakteraturan seperti ini menyebabkan ketidakpuasan masyarakat, memperlama waktu tunggu, dan menurunkan kepercayaan terhadap profesionalisme pegawai.

3. Wajib Pajak yang Mengenal Petugas Cenderung Didahulukan

Masalah selanjutnya adalah adanya kecenderungan pegawai mendahulukan wajib pajak yang sudah mereka kenal, baik kerabat, rekan, atau kenalan dekat. Situasi ini biasanya terjadi ketika wajib pajak datang tanpa mesin antrean atau hanya menunjukkan identitas kepada petugas secara informal, sehingga langsung diarahkan untuk masuk ke loket pelayanan meskipun tidak memiliki nomor antrean. Perlakuan khusus ini menunjukkan adanya diskriminasi pelayanan yang tidak sesuai prinsip keadilan dan kesetaraan dalam pelayanan publik. Keistimewaan seperti ini juga menimbulkan persepsi bahwa pelayanan dapat “dibeli” melalui kedekatan personal, bukan berdasarkan prosedur. Jika dibiarkan, hal ini

dapat menurunkan integritas pegawai dan mendorong munculnya pola “titip orang dalam” yang merugikan masyarakat umum.

4. Pelayanan Tanpa Nomor Antrian (Direct Handling)

Selain masalah kedekatan personal, terdapat pula praktik melayani wajib pajak tanpa nomor antrian, di mana seseorang langsung mendatangi loket dan dilayani tanpa mengikuti prosedur antrian yang telah ditetapkan. Praktik ini sering terjadi pada jam-jam tertentu saat loket sedang padat, dan pegawai menganggap beberapa warga tidak perlu melalui proses antrian penuh karena alasan tertentu, seperti permohonan cepat, berkas sedikit, atau alasan kemanusiaan. Meskipun tampak sebagai bentuk fleksibilitas, praktik ini berpotensi mengganggu keadilan layanan karena wajib pajak lain harus menunggu sesuai nomor antrian. Ketidakkonsistenan dalam penerapan SOP ini menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap sistem antrian dan membuka peluang terjadinya penyimpangan.

Dampak dari Hambatan yang Ditemukan

Keberadaan hambatan dalam pengelolaan PBB tidak hanya memengaruhi kinerja pegawai secara individual, tetapi juga berdampak pada kualitas pelayanan publik dan pencapaian target penerimaan pajak daerah. Dampak ini terlihat pada proses pelayanan, tingkat kepatuhan wajib pajak, serta efisiensi sistem administrasi perpajakan secara keseluruhan.

1. Menurunnya Kepercayaan Masyarakat Terhadap Bapenda

Ketidakteraturan antrian, praktik pungli, dan pelayanan berdasarkan kedekatan membuat masyarakat merasa pelayanan PBB tidak berjalan secara profesional dan transparan. Dampak langsungnya adalah menurunnya tingkat kepercayaan publik terhadap Bapenda sebagai institusi pemerintah yang seharusnya menjunjung tinggi prinsip keadilan dan integritas. Ketika masyarakat melihat adanya ketidakadilan dalam proses pelayanan, mereka cenderung bersikap apatis, tidak puas, bahkan memilih menunda pembayaran pajak karena merasa sistemnya tidak jelas dan tidak bisa dipercaya. Kepercayaan publik adalah pondasi keberhasilan pemungutan PBB; tanpa kepercayaan tersebut, tingkat kepatuhan pajak akan menurun.

2. Meningkatnya Waktu Tunggu dan Ketidakefisienan Pelayanan

Ketidaksesuaian urutan antrian menyebabkan proses pelayanan berjalan lambat dan tidak efisien. Pegawai harus bolak-balik memeriksa nomor antrian, memastikan ulang data, atau melayani warga yang datang langsung tanpa antrian. Kondisi ini membuat waktu tunggu wajib pajak semakin panjang, terutama pada jam-jam sibuk. Ketidakefisienan ini tidak hanya merugikan wajib pajak, tetapi juga membebani pegawai karena alur kerja menjadi tidak teratur. Pelayanan yang lambat dan tidak sistematis pada akhirnya menurunkan kualitas layanan secara keseluruhan.

3. Munculnya Potensi Penyimpangan Birokrasi dan Konflik Sosial

Perlakuan khusus kepada warga tertentu serta pelayanan tanpa antrian membuka ruang besar untuk penyimpangan birokrasi, termasuk potensi suap dan nepotisme. Hal ini menciptakan ketidakadilan dan berpotensi menimbulkan konflik antar-wajib pajak yang merasa tidak diperlakukan sama. Tidak jarang terjadi perselisihan di ruang pelayanan karena masyarakat melihat orang lain dilayani lebih cepat tanpa antrian, yang pada akhirnya menciptakan suasana pelayanan yang tidak kondusif. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memperburuk citra organisasi dan menimbulkan ketegangan sosial.

Faktor Penyebab Munculnya Hambatan

Hambatan yang dihadapi dalam pengelolaan PBB tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor tersebut berasal dari keterbatasan sumber daya, sistem kerja, hingga kondisi sosial masyarakat yang memengaruhi

.....

pelaksanaan tugas pegawai di lapangan

1. Lemahnya Pengawasan Internal dan Ketidaksiplinan Pegawai

Salah satu penyebab utama munculnya berbagai hambatan adalah lemahnya pengawasan dari atasan dan kurangnya disiplin pegawai dalam mengikuti SOP pelayanan. Pegawai yang tidak diawasi secara ketat cenderung merasa bebas untuk melonggarkan aturan, seperti melayani tanpa antrian atau mendahulukan warga tertentu. Minimnya mekanisme kontrol, seperti rekaman CCTV yang tidak dipantau atau kurangnya pengawasan dari koordinator pelayanan, membuat penyimpangan administratif semakin mudah terjadi. Ketidaksiplinan pegawai juga berakar dari lemahnya budaya organisasi yang seharusnya menekankan ketegasan dalam penerapan prosedur.

2. Rendahnya Pemahaman Masyarakat terhadap Sistem Pelayanan PBB

Faktor lainnya berasal dari masyarakat yang belum sepenuhnya memahami fungsi mesin antrian dan prosedur pelayanan formal. Banyak wajib pajak yang langsung mendatangi loket tanpa mengambil nomor antrian karena terburu-buru atau tidak mengetahui tata cara layanan. Kondisi ini menyebabkan pegawai harus berkonfrontasi dengan masyarakat atau justru melayani mereka langsung demi menghindari keributan. Minimnya edukasi publik mengenai SOP pelayanan membuat masyarakat tidak disiplin mengikuti proses, sehingga pegawai berada pada posisi dilematis antara menegakkan aturan atau menjaga situasi tetap kondusif.

3. Budaya Patronase dan Kedekatan Sosial yang Masih Kuat

Faktor penyebab lain yang cukup dominan adalah kuatnya budaya patronase di tingkat lokal, di mana kedekatan personal sering dianggap sebagai alasan untuk mendapatkan perlakuan khusus. Wajib pajak yang memiliki hubungan dekat dengan pegawai merasa wajar untuk mendapat prioritas pelayanan, sementara pegawai yang mengenal warga tertentu cenderung merasa “tidak enak” jika tidak mendahulukan mereka. Budaya sosial seperti ini sulit dihilangkan karena sudah mengakar dalam interaksi masyarakat sehari-hari. Ketika budaya patronase masuk ke dalam lingkup pelayanan publik, hal ini memengaruhi objektivitas pegawai dan mengurangi integritas pelayanan.

KESIMPULAN

Penelitian mengenai peran pegawai pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Kediri dalam pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) menunjukkan bahwa efektivitas pemungutan PBB sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai dalam menjalankan fungsi administratif, pelayanan, sosialisasi, serta pemutakhiran data. Pegawai memiliki peran sentral dalam memastikan setiap tahapan pengelolaan PBB berjalan sesuai prosedur, mulai dari pendataan objek dan subjek pajak, penerbitan SPPT, pelayanan pembayaran, hingga verifikasi lapangan. Namun, berbagai hambatan ditemukan selama proses tersebut, seperti ketidakakuratan data pajak, keterlambatan distribusi SPPT, rendahnya literasi pajak masyarakat, serta kendala teknis dalam penggunaan sistem informasi. Hambatan-hambatan ini mengakibatkan peningkatan beban administratif pegawai, keterlambatan pencapaian target penerimaan PBB, serta penurunan kualitas pelayanan publik yang berdampak pada tingkat kepatuhan wajib pajak.

Faktor-faktor penyebab yang memunculkan hambatan tersebut antara lain keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya koordinasi dengan pemerintah desa atau kelurahan, rendahnya pemahaman masyarakat terhadap administrasi pajak, serta terbatasnya infrastruktur teknologi informasi yang mendukung pengelolaan PBB. Kondisi ini menunjukkan bahwa perbaikan tidak hanya perlu dilakukan pada aspek teknis pengelolaan pajak, tetapi juga pada aspek kapasitas

.....

pegawai, mekanisme kerja, dan pola komunikasi antara pemerintah daerah dan masyarakat. Peran pegawai sebagai ujung tombak pelayanan pajak membutuhkan dukungan yang memadai agar kualitas pelayanan dapat meningkat dan penerimaan PBB dapat mencapai target secara optimal.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan efektivitas pengelolaan PBB di Kabupaten Kediri memerlukan penguatan pada beberapa aspek utama, yaitu pemutakhiran data secara berkelanjutan, peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan teknis, optimalisasi sistem informasi pajak yang lebih terintegrasi, dan kolaborasi yang lebih kuat antara Bapenda, pemerintah desa, serta masyarakat. Apabila hambatan-hambatan tersebut dapat diminimalkan, maka proses pemungutan PBB berpotensi menjadi lebih cepat, akurat, dan akuntabel, sehingga dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) serta mendukung pembangunan daerah secara lebih efektif.

DAFTAR REFERENSI

- Agung Kurniawan, & Suswanta. (2021). Manajemen Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik. *KEMUDI : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(01), 134–148. <https://doi.org/10.31629/kemudi.v5i01.2305>
- Anisah, H. U., Lodewyk, A., Siahaan, S., Hadiyanti, S., Islamiati, D., Astiti, K. A., Hikmah, N., & Fasa, M. I. (n.d.). *Metode Penelitian Kualitatif*.
- Bowen, G. A. (1997). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*.
- Creswell, J. W. (n.d.). *Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.
- Hapsari, I., & Akuntansi, P. S. (2023). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Pajak dan Sanksi Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Restoran dengan Intervening Kesadaran Pajak*. 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.26740/akunesa>
- Ilmu, S., Negara, A., Ilmu, F., & Surabaya, U. N. (2019). *INOVASI PELAYANAN PAJAK DAERAH MELALUI APLIKASI SISTEM INFORMASI DAN PELAYANAN PAJAK DAERAH TERPADU BERBASIS NIK (SIPANDAUNIK)* Sintya Dea Febrianti Eva Hany Fanida. 106.
- Katili, A. Y., Adam, N. D. H., Wange, W., Kida, S., Bina, U., & Gorontalo, T. (2024). *TANTANGAN DAN PELUANG DALAM IMPLEMENTASI SISTEM PERPAJAKAN BERBASIS TEKNOLOGI INFORMASI DI INDONESIA*. 3(November), 166–175.
- Khalida, K., Riska, M., Ajianing, N. A., Islam, U., Sumatera, N., Estate, M., & Serdang, D. (2025). *Strategi efektivitas pemungutan pajak daerah dan pajak negara untuk pembangunan ekonomi berkelanjutan*. 3(6).
- Latuharhary, J. T., Mantiri, M. S., & Sampe, S. (2014). *PENGELOLAAN ASET DAERAH (Studi di Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon)*.
- Saputro, R., Sudjana, N., & Azizah, D. F. (2014). *EFEKTIVITAS PENERIMAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PERDESAAN DAN PERKOTAAN (PBB P2) TERHADAP PENINGKATAN PENERIMAAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) (Studi Pada Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya)*. 1–10.
- Syam, A. B. (2001). *OPTIMALISASI PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI PAJAK DAN RETRIBUSI*. 74–82.
- Tofa, M. M., Brawijaya, U., Administrasi, F. I., Bisnis, J. A., & Perpajakan, P. S. (2018). *Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepatuhan wajib pajak*.
-