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 Mere1*

Abd. Rohman2

Firman Firdaus3

[1]Universitas Tribhuwana Tunggadewi, Malang

*corresponding author:
Emaill: mariaclemensia438@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana Manajemen pemerintah diterapkan dalam upaya peningkatan penerimaan daerah melalui penerapan Elektronik Pajak Bumi dan Bangunan (E-PBB) di Badan Pendapatan Daerah Kota Batu. Fokus penelitian yaitu pada fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian proses penerimaan E-PBB. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana, termasuk pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan kesimpulan yang ditarik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pemerintah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB di badan pendapatan daerah Kota Batu telah dilakukan melalui empat fungsi manajemen, yaitu Perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Namun, fungsi pengorganisasian dan Pengawasan belum efektif. Faktor penghambat dalam pengelolaan E-PBB antara lain rendahnya minat masyarakat dalam menggunakan layanan digital, kurangnya pemahaman masyarakat dalam menggunakan teknologi, dan keterbatasan sumber daya manusia. Faktor pendukungya antara lain ketersediaan fasilitas infrastruktur teknologi dan tersedianya anggaran untuk perbaikan system.

Kata kunci:
E-PBB
Fungsi Manajemen
Manajemen

Keywords:
E-PBB
Management Functions
Management

Abstrak

This study aims to analyze how government management is implemented in an effort to increase regional revenue through the implementation of Land and Building Tax Electronics (E-PBB) at the Batu City Regional Revenue Agency. The focus of the research is on the management function which includes planning, organizing, implementing, and controlling the E-PBB receipt process. This research uses a qualitative method with a descriptive approach. Data collection was carried out through interviews, observations, and documentation, then analyzed using the Miles, Huberman, and Saldana models, including data collection, data condensation, data presentation, and conclusions drawn. The results of the study show that government management in increasing revenue through E-PBB in the Batu City regional revenue agency has been carried out through four management functions, namely Planning, organizing, control, and supervision. However, the organizing and supervision functions have not been effective. Inhibiting factors in the management of E-PBB include low public interest in using digital services, lack of public understanding in using technology, and limited human resources. Supporting factors include the availability of technological infrastructure facilities and the availability of budget for system improvement.

© Year of the Author. Published by **Fonin Publishers**. This is an Open Access article under the CC-BY-SA(http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)License.Ink:
http://assyifa.forindpress.com/index.php/assyifa/index

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 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah memberikan kewenangan bagi pemerintah daerah untuk menggali potensi penerimaan asli daerah melalui pemungutan pajak daerah. Salah satu pajak yang termasuk dalam pajak daerah kabupaten/kota adalah Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2), yaitu pajak yang dikenakan terhadap bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, atau dimanfaatkan oleh individu maupun badan (Nasira, 2025). Salah satu dampak dari adanya perubahan global yang terjadi di seluruh dunia atau disebut juga Era Globalisasi adalah pemanfaatan teknologi, Semakin banyak perubahan global yang terjadi berarti masyarakat dituntut untuk bisa memanfaatkan teknologi yang ada dalam kehidupannya (Rahmadanita, 2021).

Era globalisasi sekarang ini ditandai oleh berbagai macam perubahan dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Sebagai contoh yang sangat terlihat dan kontras yaitu perkembangan di bidang teknologi yang dari tahun ke tahun juga mengalami perkembangan pesat. Di Indonesia sudah banyak instansi pemerintahan yang memberikan pelayanan publik berbasiss *e-government.* Pelayanan yang berbasis elektronik mengefisiensikan biaya dan waktu sehingga diharapkan dapat mengembalikan *trust society* masyarakat kepada pemerintah dengan kinerja pelayanan publik yang semakin baik. Guna menciptakan pelayanan publik yang baik, pemerintah juga perlu peran serta dan kontribusi dari masyarakat, salah satunya dengan membayar pajak tepat waktu, karena pajak memiliki kontribusi besar terhadap pendapatan nasional atau daerah (Prajatama,2022). E-PBB salah satu bentuk inovasi program pemerintah dalam pelayanan pembayaran

pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan secara elektronik. E-PBB juga adalah salah satu bentuk pemanfaatan *elektronik government* dalam bentuk jasa. Penerapan E-PBB bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Tujuan utamanya adalah memberikan kemudahan layanan informasi dan pembayaran pajak secara elektronik, meningkatkan kepatuhan wajib pajak, serta mempercepat proses penyampaian SPPT secara digital (Fidiyanti, 2015).

Menurut data dari Badan Pendapatan Daerah Kota Batu (2025) total penerimaan pendapatan dari pajak bumi dan bangunan-P2 sebesar 20. 424.620.806 menurun di bandingkan dengan Tahun 2024 sebesar 25.628.512.318, dan Tahun 2023 sebesar 17.170.909.011. Sehingga Pemerintah Kota Batu melalui Badan Pendapatan Daerah terus berupaya meningkatkan penerimaan dari sektor pajak termasuk Pbb-p2, guna memperkuat kemampuan fiskalnya dalam membiayai pembangunan daerah. Pada Tahun 2023 Badan Pendapatan Daerah sudah melakukan beberapa perubahan dalam sistem pelayanannya untuk mengikuti teknologi informasi yang sedang berkembang di masyarakat salah satunya Badan Pendapatan Daerah Kota Batu meluncurkan suatu inovasi yaitu e-PBB, di dalam e-PBB ini wajib pajak dapat mencetak e-SPPT yang bisa diakses dan dicetak sendiri oleh wajib pajak melalui website Bapenda.batukota.go.id

Namun, berdasarkan hasil di lapangan digitalisasi belum sepenuhnya diikuti oleh wajib pajak, Banyak masyarakat yang masih memilih membayar pajak secara manual karena keterbatasan literasi teknologi dan akses internet, terutama di wilayah perbukitan dan banyak kawasan perdesaan yang sulit dijangkau. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan suatu inovasi pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem teknologi yang digunakan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen pemerintah dalam mengelola kebijakan dan program yang dijalankan. Manajemen adalah proses yang terdiri dari aktivitas perencanaan, pengaturan, penggerakan dan pengendalian, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran hasil yang diwujudkan dengan cara penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya mengacu pada tujuan yang ditetapkan dan bagaimana proses untuk mencapai tujuan tersebut. fungsi manajemen publik yang efektif harus mampu memadukan perencanaan strategis, pelaksanaan operasional, koordinasi antarunit, dan pengawasan yang terukur agar organisasi publik dapat mencapai tujuan secara efisien dan akuntabel.

Keberhasilan pengelolaan e-PBB tidak hanya bergantung pada aspek administrasi dan teknis pemungutan, tetapi juga pada kemampuan manajerial pemerintah daerah dalam menjalankan fungsi manajemen secara utuh, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan. Di sisi perencanaan (Renstra) E-PBB termasuk dalam program pengelolaan pendapatan daerah yang menargetkan pertumbuhan pajak 4% pertahun, namun dalam pelaksaannya pada Tahun 2023-2024 meningkat tetapi pada tahun 2025 mengalami penurunan. Berdasarkan latar belakang tersebut Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Manajemen pemerintah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB di badan pendapatan daerah kota batu" Tujuan pada penelitian ini untuk mengetahui Manajemen apa yang dilakukan oleh pemerintah badan pendapatan daerah kota batu dalam meningkatkan pajak bumi dan bangunan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian Kualitatif dengan pendekatan Deskriptif. Menurut Jhonny Saldana (2011) dalam (Sugiyono, 2018:6) penelitian kualitatif merupahkan payungnya berbagai metode penelitian naturalistik dalam kehidupan sosial. Dan data atau informasi yang berupa teks hasil wawancara, catatan lapangan, dokumen, bahan-bahan yang bersifat visual artifacts, foto-foto, vidio, data dari internet, dokumen pengalaman hidup manusia dianalisis secara kaulitatif (Nonkuantitatif). Berdasarkan uraian diatas penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif untuk memahami secara rinci dan mendalam tentang sesuatu secara alamiah. Lokasi penelitian dalam kajian ini adalah Badan Pendapatan Daerah Kota Batu. Masalah dalam penelitian kualitatif dititikberatkan pada sebuah fokus dengan tujuan untuk membatasi masalah-masalah yang terlalu luas dalam penelitian Fokus adalah pengkhususan tentang manajemen pemerintah dalam meningkatkan pendapatan malaui E-PBB yang menjadi fokus penelitian ini meliputi: Manajemen Pemerintah berdasarkan fungsi-fungsi manajemen *Planing, Organizing, Actuating, Controling* pemerintah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB dan Faktor pendukung dan penghambat pemerintah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB. Sumber data merupakan obyek yang dapat diperoleh dari suatu penelitian. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder: Data primer merupakan data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018:104). Data ini diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam konteks penelitian ini, data dikumpulkan dari pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Batu. Data sekunder merupahkan Sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2018:104). Teknik pengumpulan data merupahkan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Wawancara (interview) Esterbeg (2002) dalam (Sugiyono, 2018:114) mendefinisikan wawancara adalah merupahkan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dokumentasi merupakan teknik pembangkitan/pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data yang dapat memberikan informasi terhadap objek penelitian terutama dokumen yang berkaitan dengan fokus masalah yang diteliti, baik dokumen berupa catatan penting, peraturan perundang-undangan, naskah, foto-foto, manuskrib, dan dokumen lain yang dapat menunjang. Observasi (pengamatan) merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengamati secara langsung sasaran (subyek) penelitian dan merekam peristiwa serta perilaku secara wajar, asli, tidak dibuat-buat, dan spontan dalam kurun waktu tertentu, sehingga diperoleh data yang cermat, mendalam, dan rinci (Saleh, 2017:65). Teknik penentuan informan dalam penelitian yaitu *snowball sampling*. *Snowball sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit lama-lama menjadi besar. Yang menjadi key informan dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Pendapatan Daerah Kota Batu. Menurut Huberman, Miles dan Saldana (2014:33) analisis data yang merupahkan rangkaian yang berupa alur kegiatan yang terdiri dari *data collection, data condensation, data display,* dan *conslusion drawing/verification. Data Collection* (Pengumpulan Data) Menurut Miles And Huberman Dalam

Sugiyono (2018:134) kegiatan utama pada setiap penelitian adalah mengumpulkan data. Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dengan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi atau gabungan ketiganya (Triangulasi). *Data condensation* (Kondensasi Data) Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:31) kodensasi data adalah proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, membuat abstraksi data aksi dari catatan lapangan, interview, transkip, berbagai dokumen dan catatan lapangan. *Data Display* (Penyajian Data) Setelah data kondensasi, maka langkah selanjutnya mendisplaykan data. Kalau dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori, flowchart dan sejenisnya. *Conclusion Drawing/Verification* Menurut Miles And Huberman (1984) Dalam (Sugiyono, 2018:141) adalah kesimpulan dan verifikasi. Menurut Sugiyono (2018:183) dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. jadi uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji: *Credibility* (Validasi Internal), *Transferability* (Validitas Eksternal), *Dependability* (Reabilitas), *Confirmability* (Obyektivitas). Menurut Sugiyono (2018:185), uji kreadibilitas atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatkan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*. Dalam penelitian ini, peneliti dalam menguji keabsahan data mengunakan triangulasi teknik. Menurut Sugiyono (2018:191), triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

HASIL

Planing, manajemen pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB di badan pendapatan daerah kota batu, bahwa badan pendapatan daerah telah melakukan perencanaan untuk meningkatkan pendapatan melalui E-PBB. visi misi walikota kota batu yang menjadi perencanaan, tujuan, program dan sasaran bapenda dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB. Visi misi tersebut menegaskan tekad pemerintah untuk menghadirkan pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, dan berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. dalam upaya optimalisasi pendapatan melalui E-PBB bapenda menyelaraskan program serta strategi kerjanya dengan misi pemerintah daerah, khususnya dalam pemanfaatan teknologi informasi untuk pelayanan publik dan peningkatan efektivitas pendapatan daerah. *Organizing* manajemen pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB di badan pendapatan daerah kota batu, bahwa Badan Pendapatan Daerah telah melakukan *Organizing* untuk meningkatkan pendapatan melalui E-PBB. *Actuating* manajemen pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB di badan pendapatan daerah kota batu,bahwa Badan Pendapatan Daerah telah melakukan *Actuating* untuk meningkatkan pendapatan melalui E-PBB berupa pelayanan, penagihan, dan pendataan wajib pajak secara langsung dilapangan yang dilakukan oleh badan pendapatan daerah yang berkoordinasi dengan desa-desa. dan bimbingan teknis, pelatihan/sosialisasi yang diikuti oleh pegawai badan pendapatan daerah kota batu. Kegiatan ini menunjukkan upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan pegawai agar mampu mengoperasikan aplikasi dan perangkat pendukung secara optimal. *Controling* manajemen pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB di badan pendapatan daerah kota batu, bahwa Badan Pendapatan Daerah telah melakukan *Controling* untuk meningkatkan pendapatan melalui E-PBB berupa monitoring dan evaluasi yang dilakukan pegawai badan pendapatan daerah terlihat bahwa badan pendapatan daerah melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan program E-PBB. Monitoring dan evaluasi ini berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang penting untuk menjaga kualitas pelayanan publik dan mengoptimalkan peningkatan pendapatan melalui E-PBB. Faktor Penghambat pemerintah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB yaitu rendahnya minat masyarakat dalam menggunakan aplikasi E-PBB dan sebagian masyarakat masih belum memahami cara menggunakan sistem digital. berupa rendahnya minat masyarakat dalam menggunakan E-PBB. Diketahui bahwa tingkat pengguna layanan E-PBB masih tergolong rendah karena sebagian wajib pajak masih memilih melakukan pembayaran secara manual melalui kantor desa, kelurahan atau loket pembayaran terdekat. Faktor Pendukung pemerintah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB yaitu sarana prasarana yang memadai, ketersediaan anggaran untuk melakukan upgrade sistem, dan kerja sama antar bidang cukup solid. berupa sarana prasarana yang menjadi faktor pemdukung dalam pelaksanaan program E-PBB.

PEMBAHASAN

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dengan lebih lengkap, yakni tidak hanya sebatas pemilihan visi (misi), tujuan dan cara yang akan digunakan, *Planning* juga harus meliputi penentuan kebijakan yang akan dijalankan, program, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan guna pencapaian tujuan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan perencanaan yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah di mulai dengan penerapan visi misi walikota Batu misi ke-4 Membangun Tata Kelola Berintegritas, Kolaboratif, dan Inovatif didukung Penguatan Desa dan Kelurahan. Hal ini selaras dengan tujuan dari Bapenda yaitu meningkatnya pendapatan asli Daerah. Dengan berlandaskan visi dan misi tersebut Bapenda berupaya mewujudkan sitem pengelolan pajak daerah melalui E-PBB. dalam konteks kebijakan Badan Pendapatan Daerah Kota Batu telah menetapkan kebijakan yaitu modernisasi sistem pembaayaran dan pelaporan. Kebijakan ini bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi wajib pajak dalam menunaikan kewajibanya.

Salah satu bentuk nyata dari program kebijakan ini adalah penilaian objek bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan (PBB-P2) dan hak atas tanah dan bangunan (BPHTB), sosialisasi kepada masyarakat guna meningkatkan pemahaman dan kesadaran wajib pajak terhadap kewajibannya. Selain itu, dilakukan pembaharuan data objek pajak dan subjek pajak secara berkala sebagai upaya memastikan data perpajakan selalu akurat dengan perkembangan wilayah Kota Batu.dalam aspek prosedur Bapenda berfokus pada penguatan mekanise yang menjamin transparansi dan efisiensi pelayanan publik. Prosedur pertama kunjungi website https://bapenda.batukota.go.id/, click ikon E-PBB masukkan Nomor Objek Pajak (NOP) anda kemudian klik cari, chek terlebih dahulu catatan pembayaran anda kemuian click icon E-SPPT isi dan check setiap kolom dengan benar formulir permohonan E-SPPT kemudian click kirim permohonan, masukkan NIK anda dan click verifikasi

permohonan. Click cetak E-SPPT baca dengan seksama syarat dan ketentuan, centang setuju dengan syarat dan ketentuan kemudian click cetak E-SPPT. Selamat pengajuan E-SPPT PBB sudah selesai. Salin dan simpan E-SPPT dan Qris sudah dapat diperguanakan. prosedur yang diterapkan ini memastikan setiap proses pembayaran, verifikasi hingga pelaporan pajak dilakukan secara transparan melalui sistem digital.

Sistem yang digunakan Bapenda adalah website Bapenda.Batukota.Go. Id.dan aplikasi SIP Mobile SAE dan menyediakan berbagai kanal pembayaran digital seperti bank jatim, e-wallet, E-commerce dan perbankan. sistem ini bertujuan mempermudah wajib pajak dalam melakukan pembayaran sekaligus meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan pendapatan. Anggaran yang digunakan dalam program tersebut berasal dari APBD Kota Batu untuk pengembangan dan pelatihan. Standar penilaian dari program tersebut dilihat dari jumlah pengguna layanan E-PBB yang mencapai 12.856 pengguna yang sebelumnya hanya 8.819 pengguna.

Organizing merupahkan suatu proses dimana fungsi-fungsi operasional, manusia, dan fasilitas terkoordinasikan untuk mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Proses pengorganisasian dilakukan dengan membagi tupoksi atau pembagian kerja kepada Sumber daya manusia (SDM) yang telah disiapkan serta menyediakan loket-loket pembayaran. Dalam tahap pengorganisasian bapenda juga menjalin kerja sama antara desa, kelurahan, dan kecamatan untuk memudahkan wajib pajak dalam melakakukan pembayaran. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengorganisasian dilakukan dengan pembagian tugas yang jelas, sekretaris mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, koordinasi, dan sinkronisasi. Bidang Pendataan dan Pelayanan mempunyai tugas merencanakan, merumuskan, mengoordinasikan, dan melaksanakan program. Sub Bidang Pendataan dan Pendaftaran mempunyai tugas menyusun rencana kegiatan pendataan dan pendaftaran. Bidang Penilaian dan Penetapan mempunyai tugas mengendalikan kegiatan dibidang penilaian objek, penetapan, dan penyelesaian keberatan pajak daerah. Bidang Penagihan, Pengawasan, dan Pelaporan mempunyai tugas mengendalikan kegiatan di bidang penagihan, pengendalian, dan pengawasan pajak daerah, pelaporan dan evaluasi pendapatan daerah.

Bapenda Kota Batu menjalin berbagai bentuk kerja sama dengan mitra dari berbagai sektor untuk mengoptimalkan layanan dan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kerja sama ini berfokus pada kemudahan pembayaran, sosialisasi pajak, dan penguatan sinergi antarlembaga. Mitra Perbankan dan Finansial Bank Jatim, Badan Pendapatan Daerah melakukan kerjasama dengan Bank Jatim sebagai bank daerah, Bank Jatim merupakan mitra utama. Wajib pajak dapat membayar PBB melalui teller, ATM, dan layanan mobile banking Bank Jatim. Gerai Modern dan Kantor Pos Kerja sama dengan Indomaret, Alfamart, dan Kantor Pos juga dilakukan untuk memperluas opsi pembayaran PBB, sehingga masyarakat dapat membayar pajak di lokasi terdekat dan mudah dijangkau, Bank Umum dan Pihak Ketiga: Bapenda juga bermitra dengan bank umum seperti BCA, BRI, dan Mandiri, serta layanan finansial lain seperti QRIS, yang memungkinkan pembayaran pajak dari berbagai bank. dalam mempermudah proses pembayaran pajak.

Mitra Pemerintah dan Lembaga Bapenda menjalin sinergi dengan berbagai instansi pemerintah untuk memperkuat pengawasan dan pelayanan. Aparatur Wilayah: Bapenda melibatkan camat, lurah, dan kepala desa dalam program-program seperti pelayanan PBB keliling untuk menjangkau wajib pajak hingga ke tingkat desa. Kolaborasi ini memperluas jangkauan pelayanan dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Dengan adanya kolaborasi implementasi E-PBB dapat berjalan lebih efektif dan menjangkau masyarakat di seluruh Kota Batu termasuk daerah yang memiliki keterbatasan akses digital.

Actuating/ pelaksanaan, Pelaksanaan dipandang sebagai penerapan atau implementasi dari rencana yang telah ditentukan. *actuating* merupahkan langkah-langkah pelaksanaan rencana dalam kondisi nyata yang melibatkan segenap sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kata lain, *actuating* merupahkan langkah-langkah pelaksanaan rencana dalam kondisi nyata yang melibatkan segenap sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam hal ini, dibutuhkan adanya kekuatan yang dapat mengupayakan dan menggerakkan yang disebut kepemimpinan *(leadership)*. Di jenjang pemerintah Kota Batu sebagai pelaksana otonomi daerah, Bapenda menjadi badan yang diberi amanah untuk menyelenggarakan program e-PBB dan berkoordinasi dengan badan-badan pemerintahan dibawahnya, yaitu kecamatan, kelurahan, desa, hingga masyarakat di Kota Batu.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan fungsi pelaksanaan pada Bapenda dilihat dari bagaimana pemimpin menggerakkan seluruh unsur organisasi agar mampu menjalankan program E-PBB yang belum efektif. Pelaksanaan tidak hanya berarti menjalankan kegiatan teknis, tetapi juga mencakup penggerakan, pengarahan, dan pemberian motivasi kepada pegawai agar bekerja dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Dalam hal ini, aspek kepemimpinan *(leadership)* memilki peran sentral dalam keberhasilan pelaksanaan program. Pimpinan Bapenda berperan sebagai penggerak utama yang mampu memotivasi pegawai untuk bekerja secara profesional dan inovatif. Kepemimpinan yang diterapkan bersifat partisipatif, dimana pimpinan tidak hanya memberi perintah tetapi juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpendapat, berinovasi, dan berkontirbusi aktif dalam pelaksanaan kegiatan.

Bentuk nyata dari kepemimpinan ini dapat dilihat melalui pemberian kesempatan pelatihan sosialisasi pengoperasionalan aplikasi e-pbb untuk meningkatkan efisiensi, akurasi data, dan transparansi pelayanan pajak bumi dan bangunan terhadap pegawai, sosialisasi/pelatihan sistem informasi administrasi pendataan dan penagihan pemerintah kabupaten/kota (SIAPP PEMDA) Selain faktor kepemimpinan, pelaksanaan program E-PBB juga menunjukkan adanya partisipatif aktif dari seluruh pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidangnya. Kegitan pelayanan pbb keliling untuk memudahkan masyarakat dalam membayar pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan. dan holiday monitoring guna mendukung upaya optimalisasi pendapatan asli daerah khususnya sektor pajak. Hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan program tidak hanya bergantung pada kebijakan pimpinan tetapi juga pada semangat kolektif dari seluruh pegawai. Secara keseluruhan fungsi pelaksanaan di Bapenda Kota Batu telah mencerminkan penerapan fungsi pelaksanaan yang baik, dimana unsur kepemimpinan, dan koordinasi dalam pelaksanaan kegiatan yang baik.

Controling/pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang

berupa mengadakan penilaian sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahakan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam pelaksanaan kegiatan controling atasan akan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa fungsi pengawasan ini diwujudkan melalui kegiatan Monitoring dan evaluasi inovasi ePBB dilakukan secara berkala oleh Bapenda Kota Batu melalui sistem pelaporan digital yang terintegrasi dalam aplikasi ePBB. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur efektivitas penggunaan aplikasi, tingkat kepatuhan wajib pajak, serta dampaknya terhadap peningkatan penerimaan PBB. Selain evaluasi internal, kegiatan monitoring dan evaluasi (Monev) eksternal juga telah dilaksanakan oleh Polinema Malang pada periode April 2024 hingga Juni 2024.evaluasi penerimaan pajak bumi dan bangunan (PBB-P2) kecamatan Bumiaji bertujuan untuk memantau capaian target penerimaan PBB-P2, mengidentifikasi kendala yang dihadapi di lapangan serta merumuskan strategipeningkatan pendapatan daerah di sisa tahun anggaran.

Disisi lain, kegiatan *controlling* yang melibatkan kerja sama dan koordinasi dengan instansi terkait menunjukkan bahwa pengawasan tidak dilakukan secara sepihak tetapi bersifat kolaboratif. Bapenda membagun sistem kontrol yang menyeluruh mulai dari tingkat pusat hingga pelaksana di lapangan. Dengan demikian pengawasan tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi juga menjadi bagian dari budaya kerja organisasi yang menekankan tanggung jawab bersama dalam menjaga akurasi data dan efektivitas pelayanan. Secara keseluruhan fungsi pengawan *(Controlling)* di Bapenda Kota Batu telah mencerminkan penerapan fungsi manajemen yang baik, dimana kegiatan pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi dijalankan secara konsisten untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Adapaun faktor pendukung dan faktor penghambat pemerintah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB sebagai berikut, sarana prasarana otomatis akan dibutuhkan untuk mendukung melakukan aktivitas, Penyediaan aplikasinya, penyediaan dashboard sistemnya, dan penyediaan servernya juga. sarana prasarana yang memadai merupahkan faktor pendukung yang dapat membantu produktivitas kerja badan pendapatan daerah kota batu dan meningkatkan pendapatan pemerintah daerah melalui peningkatan efesiensi dan transparansi dalam pengelolaan pajak serta memudahkan wajib pajak dalam melakukan pembayaran pajak melalui kanal pembayaran secara online. ketersediaan perangkat teknologi, sistem aplikasi yang stabil, jaringan informasi, serta fasilitas penunjang operasional memungkinkan proses layanan berjalan lebih cepat, akurat dan efisien. Ketersediaan Anggaran merupahkan salah satu faktor pendukung dalam upaya meningkatkan pendapatan melalui E-PBB. Anggaran yang dialokasikan pemerintah daerah memungkinkan badan pendapatan daerah melakukan pemelirahan sistem, pembaruan perangkat teknologi, serta pengembangan aplikasi sehingga layanan dapat berjalan secara optimal. Dukungan anggaran juga memungkinkan tersedianya sarana dan prasrana yang memadai, baik untuk operasional internal maupun kegiatan lapangan seperti layanan E-PBB keliling, serta pembaharuan data objek dan subjek pajak. Dengan adanya dukungan pembiayaan badan pendapatan daerah mampu mengoperasikan sistem secara stabil dan memastikan pelayanan kepada wajib pajak berlangsung lebih efektif dan efisien.

Faktor Penghambat Kesadaran Wajib Pajak Tingkat kesadaran wajib pajak memiliki pengaruh signifikan terhadap meningkatkan pendapatan dalam pembayaran Pajak. Hal ini mencerminkan sejauh mana wajib pajak memahami, menghormati, dan mematuhi ketentuan perpajakan yang berlaku. Sebagian masyarakat masih kurang memahami pentingnya membayar pajak tepat waktu, rendahnya kesadaran ini dipengaruhi oleh budaya administratif yang masih bergantung pada aparat desa atau kelurahan sehingga masyarakat belum terbiasa melakukan pembayaran secara mandiri melalui platform digital. Kondisi ini menyebabkan tingkat partisipasi dalam memanfaatkan layanan E-PBB masih rendah karena wajib pajak cenderung menunda pembayaran atau tetap memilih metode manual. Sumber Daya Manusia Keterbatasan sumber daya manusia pada badan pendapatan daerah turut menjadi penghambat dalam meningkatkan pendapatan. Jumlah pegawai yang tidak sebanding dengan kebutuhan lapangan khususnya tenaga teknis seperti jurusita, dan analisi potensi pajak berdampak pada kurang maksimalnya kegiatan pendataan, pengawasan, maupun pelayanan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat peneliti simpulkan bahwa manajemen pemerintah dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB yaitu, *Planing* Badan Pendapatan Daerah Kota Batu telah melakukan perencanaan yang terarah dan sistematis dalam meningkatkan pendapatan melalui E-PBB. *Organizing* Struktur organisasi Badan Pendapatan Daerah telah terbentuk secara jelas dengan pembagian tugas berdasarkan bidang kerja masing-masing. meskipun masih terdapat kekurangan tenaga khusus pada beberapa posisi teknis. *Actuating* program E-PBB telah berjalan dengan baik melalui pelayanan lapangan, pemantauan transaksi digital, serta pelatihan dan peningkatan kapasitas pegawai. *Controling* Badan Pendapatan Daerah melakukan pengawasan melalui kegiatan monitoring, dan evaluasi rutin terhadap capaian penerimaan E-PBB. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat, faktor penghambat dalam pengelolaan E-PBB meliputi rendahnya minat masyarakat dalam menggunakan layanan digital, kurangnya pemahaman masyarakat dalam menggunakan teknologi, jaringan internet yang belum stabil di beberapa wilayah, serta keterbatasan SDM. faktor pendukung faktor pendukung pelaksanaan E-PBB mencakup ketersediaan sarana prasarana teknologi, dukungan anggaran untuk peningkatan sistem, kapasitas SDM dalam pemungutan dan sosialisasi, serta tersedianya berbagai kanal pembayaran digital yang mempermudah wajib pajak melakukan transaksi.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan pendapatan melalui E-PBB adalh sebagai berikut:

1. Peningkatan sosialisasi dan literasi digital
   badan pendapatan daerah perlu meningkatkan sosialisasi dan pendampingan kepada masyarakat, terutama di wilayah yang tingkat literasi digitalnya rendah. Pelatihan pengguna aplikasi E-PBB bagi masyarakat dapat dilakukan secara berkala melalui kerja sama dengan perangkat desa dan lembaga lokal.
2. Penambahan dan penguatan SDM teknis, badan pendapatan daerah perlu menambah tenaga ahli, khususnya jurusita pajak dan staf yang memilki keahlian di bidang pengawasan dan perhitungan potensi pajak. Peningkatan kompetensi pegawai

melalui pelatihan teknis harus lebih ditingkatkan agar kualitas pelayanan lebih profesional.

REFERENSI

Buku

Rohman, Abd. 2018. Dasar-Dasar Manajemen. Penerbit Empatdua Kelompok *Intrans Publishing*.

Nurdiansyah, H., & Rahman, R. S. 2019. Pengantar Manajemen. Penerbit Diandra Kreatif

Terry, G, R., & Rue, L. W. 2020. Dasar-Dasar Manajemen. Penerbit Bumi Aksara

Judijanto, L., Hildawati, H., Syarweny, N., Ishak, R. P., Heirunissa, H., Lisbet, Z. T., & Sugiyarti, G. 2024. Asas-Asas Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Model Manajemen secara Universal dalam Mengelola Organisasi Era Digital. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Saleh, S. 2017. Analisis data kualitatif. Penerbit Pustaka Ramadhan Bandun

Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Penerbit Alfabeta Bandung.

Jurnal

Nasira, A., & Syachbrani, W. 2025. Analisis Efektivitas Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Pada Bapenda Kabupaten Barru. *Multiplier: Jurnal Magister Manajemen*, *6*(1), 199-209.

Fitriani, B. 2025. Analisis Proses Pemungutan Dan Pembayaran Pajak Bumi Dan Bangunan (Pbb) Oleh Badan Pendapatan Daerah: Land and Building Tax Collection Procedures at the Regional Revenue Agency. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Pajak*, *5*(2), 6-11.

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.

Rahmawan, E. 2012. Optimalisasi pemungutan pajak bumi dan bangunan (PBB) dalam peningkatan pendapatan daerah (Studi pemungutan pajak bumi dan bangunan (PBB) di Kecamatan Limpasu Kabupaten Hulu Sungai Tengah). *Jurnal Ilmu Politik & Pemerintahan Lokal*, *1*(2).

Putri, M. C. P., & Candradewini, C. 2025. Perencanaan Penerimaan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan (Pbb-P2) Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung. *Jane-Jurnal Administrasi Negara*, *16*(2), 133-141.

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.

Baok, R. T. L., Sasongko, T., & Rifa'i, M. 2020. Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (Pbb) di Kota Batu. *Reformasi*, *10*(1), 81-89.

Rahmadanita, A., & Dowa, P. P. C. 2021. Kualitas pelayanan publik dalam penerapan aplikasi e-PBB di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Teknologi Dan Komunikasi Pemerintahan*, *3*(2), 51-69.

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).

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).

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.

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.

Alfian, R. H. (2023). *I*novasi 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).

Luanda, S. C. 2024. Analisis Penerapan Elektronik Pajak Bumi Dan Bangunan (E-Pbb) Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan Dan Aset Daerah (Bpkpad) Kota Binjai Kota Binjai (Doctoral dissertation, Fakultas Sosial Sains).

Rahmawan, E. 2012. Optimalisasi pemungutan pajak bumi dan bangunan (PBB) dalam peningkatan pendapatan daerah (Studi pemungutan pajak bumi dan bangunan (PBB) di Kecamatan Limpasu Kabupaten Hulu Sungai Tengah). *Jurnal Ilmu Politik & Pemerintahan Lokal*, *1*(2).

Balencia, C., & Harjo, D. 2021. Analisis Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Restoran Kota Bekasi Tahun 2020 Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bekasi). *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, *1*(3), 255-265.

Nashrullah, M., Maharani, O., Rohman, A., Fahyuni, E. F., & Untari, R. S. 2023. Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data). *Umsida Press*, 1-64.

Darmawan, F. A., Permana, D., & Fauzi, L. M. (2025). Pengelolaan Pajak Bumi Dan Bangunan Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Cimahi. *Jurnal Prinsip: Jurnal Mahasiswa Magister Ilmu Pemerintahan*, *2*(1), 525-536