

IMPLEMENTASI PELAYANAN PUBLIK DALAM PENGELOLAAN PENDAPATAN BUKAN PAJAK DI BAPENDA KOTA SURABAYA

Elma Dianita Putri¹, Kendry Widiyanto²

^{1,2}Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

elmadianitaputri@gmail.com , kenronggo@untag-sby.ac.id

ABSTRAK

Kegiatan magang di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya bertujuan untuk menganalisis implementasi pelayanan publik dalam pengelolaan Pendapatan Bukan Pajak (PBP) melalui pengalaman langsung di lingkungan birokrasi daerah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, pengamatan proses administrasi, analisis dokumen regulasi, dan partisipasi dalam rapat koordinasi antarinstansi. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa Bapenda telah menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas melalui prosedur layanan yang jelas, ketelitian administrasi, serta pengawasan pendapatan yang dilakukan secara sistematis. Temuan lainnya mencakup pentingnya penerapan regulasi, ketelitian data, peran tugas operasional, serta sinergi lintas OPD. Meski demikian, tantangan seperti keterbatasan teknologi, alur birokrasi yang panjang, dan tingkat kepatuhan masyarakat masih menjadi hambatan. Upaya peningkatan seperti inovasi digital dan penyederhanaan prosedur diperlukan untuk mendukung pengelolaan PBP yang lebih efektif.

Kata Kunci: pelayanan publik, pendapatan bukan pajak, Bapenda, administrasi publik.

ABSTRACT

The internship at the Surabaya City Regional Revenue Agency (Bapenda) aimed to analyze the implementation of public services in managing Non-Tax Revenue (PBP) through direct experience within the regional bureaucracy. This research employed a descriptive method, with data collection techniques including observation, administrative process monitoring, regulatory document analysis, and participation in inter-agency coordination meetings. The results indicated that Bapenda has implemented the principles of transparency and accountability through clear service procedures, administrative accuracy, and systematic revenue oversight. Other findings include the importance of regulatory implementation, data accuracy, operational roles, and synergy across regional government agencies (OPDs). However, challenges such as technological limitations, lengthy bureaucratic processes, and low levels of public compliance remain obstacles. Improvement efforts, such as digital innovation and procedural simplification, are needed to support more effective PBP management.

Keywords: public services, non-tax revenue, Bapenda, public administration.

PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan elemen fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan modern karena menjadi gambaran langsung kualitas interaksi negara dengan masyarakat. Dalam perkembangan global, paradigma administrasi publik mengalami pergeseran dari model birokrasi tradisional yang kaku menuju model tata kelola yang lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada hasil. Reformasi administrasi publik di berbagai negara mendorong penerapan prinsip *good governance* yang menekankan transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan partisipasi publik sebagai landasan utama perbaikan layanan. Negara-negara maju telah mengimplementasikan inovasi pelayanan melalui digitalisasi sistem, simplifikasi prosedur, penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan, serta peningkatan kapasitas aparatur agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan, tetapi juga memperkuat legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Perkembangan yang terjadi secara global tersebut menjadi rujukan bagi negara berkembang, termasuk Indonesia, untuk mendorong pembaruan sistem layanan publik agar mampu menjawab tantangan zaman.

Di Indonesia, penyelenggaraan pelayanan publik memiliki landasan hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Undang-undang tersebut menegaskan bahwa setiap warga negara berhak memperoleh layanan yang berkualitas, mudah diakses, memberikan kepastian prosedur, serta menjamin keadilan administratif. Pemerintah, baik pusat maupun daerah, diwajibkan menyediakan pelayanan yang memenuhi unsur kepastian waktu, biaya, dan standar operasional yang dapat dipertanggungjawabkan. Kualitas pelayanan publik menjadi indikator penting keberhasilan pemerintahan daerah, terutama di wilayah perkotaan dengan dinamika sosial-ekonomi yang tinggi. Kota Surabaya sebagai salah satu kota metropolitan terbesar di Indonesia menghadapi kebutuhan layanan publik yang semakin kompleks seiring pertumbuhan penduduk, meningkatnya mobilitas masyarakat, serta perkembangan sektor ekonomi dan investasi. Kondisi ini menuntut adanya dukungan kapasitas fiskal yang memadai, salah satunya melalui optimalisasi Pendapatan Bukan Pajak (PBP). PBP yang terdiri atas retribusi daerah, hasil pengelolaan aset, serta pendapatan sah lainnya berperan besar dalam menopang pembiayaan pembangunan daerah, penyediaan sarana-prasarana publik, dan peningkatan layanan sosial seperti pendidikan, kesehatan, transportasi, dan pengelolaan lingkungan.

Dalam konteks tersebut, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya memiliki peran strategis sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam mengelola penerimaan daerah, baik pajak maupun non-pajak. Bapenda menjadi aktor kunci dalam mewujudkan tata kelola pendapatan yang efektif, transparan, dan akuntabel, sekaligus memastikan bahwa pelayanan publik berjalan sesuai dengan prinsip *good governance*. Pengelolaan PBP tidak hanya mencakup aspek teknis administrasi, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan lembaga dalam memahami regulasi, mengelola data, melakukan koordinasi lintas instansi, serta memastikan keterlibatan masyarakat dalam pemenuhan

kewajiban retribusi. Namun, berdasarkan pengamatan selama kegiatan magang, pengelolaan PBP masih menghadapi sejumlah tantangan seperti kerumitan alur birokrasi, belum optimalnya integrasi teknologi informasi, dan variasi kepatuhan masyarakat terhadap aturan retribusi. Melalui kegiatan magang, proses-proses seperti administrasi teknis, analisis kebijakan, penyusunan dokumen regulasi, serta mekanisme koordinasi antarorganisasi dapat diamati secara langsung, sehingga memberikan pemahaman empiris mengenai penerapan teori administrasi publik dalam praktik birokrasi daerah.

Berdasarkan pengalaman tersebut, penulisan artikel ini bertujuan untuk menganalisis implementasi pelayanan publik dalam pengelolaan Pendapatan Bukan Pajak di Bapenda Kota Surabaya, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta memberikan gambaran mengenai dinamika birokrasi daerah dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang transparan dan akuntabel. Dengan memadukan temuan empiris dari kegiatan magang dan landasan teoritis administrasi publik, tulisan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pemahaman mengenai upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di lingkungan pemerintah daerah.

METODE PELAKSANAAN

Kegiatan magang dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya pada periode 2 Juli hingga 26 Agustus 2025 dengan rangkaian aktivitas yang memungkinkan mahasiswa memahami proses pengelolaan Pendapatan Bukan Pajak (PBP) secara langsung. Metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi terhadap proses pelayanan publik, termasuk pemantauan alur layanan, interaksi pegawai dengan masyarakat, dan mekanisme penyampaian informasi. Pengamatan kegiatan administrasi juga dilakukan secara mendalam, meliputi input opsen pajak kendaraan bermotor, validasi Nomor Objek Pajak (NOP), pengecekan kesesuaian data wajib pajak, serta rekapitulasi piutang retribusi yang menjadi bagian penting dalam pelaporan pendapatan daerah. Selain itu, analisis dokumen regulasi dilakukan dengan menelaah ketentuan hukum yang menjadi dasar pelaksanaan pengelolaan PBP, seperti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022, Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023, dan Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 7 Tahun 2023, sehingga memberikan pemahaman mengenai kerangka hukum yang mengatur kewenangan dan prosedur operasional Bapenda. Mahasiswa juga mengikuti rapat koordinasi antarinstansi bersama berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk mengamati proses penyelarasan data, pembahasan capaian pendapatan, serta perumusan strategi peningkatan pendapatan daerah yang dilakukan secara kolaboratif. Keterlibatan dalam rapat ini memberikan wawasan tambahan mengenai dinamika koordinasi birokrasi dan pentingnya integrasi data dalam mendukung efektivitas pengelolaan pendapatan daerah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan magang menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme kerja birokrasi daerah, khususnya dalam pengelolaan Pendapatan Bukan Pajak (PBP) di Bapenda Kota Surabaya. Berdasarkan observasi lapangan, terdapat lima aspek utama yang menjadi temuan penting yang menggambarkan bagaimana pelayanan publik dijalankan serta bagaimana birokrasi bekerja dalam memastikan penerimaan daerah dikelola secara akuntabel dan efektif. Pertama, dari sisi regulasi, Bapenda beroperasi berdasarkan kerangka hukum yang jelas dan berlapis, meliputi Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, serta Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 7 Tahun 2023 sebagai landasan operasional di tingkat lokal. Regulasi tersebut sangat penting karena memberikan kepastian hukum dalam penetapan tarif retribusi, tata cara penagihan, mekanisme verifikasi, hingga prosedur layanan publik yang wajib dipatuhi aparatur dan masyarakat. Dari hasil pengamatan, pemahaman pegawai terhadap regulasi ini menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan administrasi, sehingga penerapan kebijakan dapat berjalan sesuai ketentuan yang berlaku dan meminimalisasi potensi kesalahan administrasi.

Kedua, kegiatan administratif yang dilakukan selama magang menunjukkan bahwa aspek ketelitian dan keakuratan menjadi faktor kunci dalam pengelolaan PBP. Aktivitas seperti input data opsen pajak kendaraan bermotor, validasi Nomor Objek Pajak (NOP), dan rekapitulasi piutang retribusi menunjukkan bahwa kualitas data sangat menentukan akurasi laporan pendapatan daerah. Jika terdapat kesalahan dalam pencatatan atau input data, hal ini dapat memicu ketidaksesuaian laporan pendapatan yang berdampak pada perencanaan fiskal daerah secara keseluruhan. Oleh karena itu, proses validasi data dilakukan secara berlapis untuk memastikan setiap informasi sesuai kondisi lapangan. Temuan ini memperlihatkan bahwa kemampuan administratif aparatur menjadi salah satu fondasi keberhasilan pelayanan publik.

Ketiga, aspek operasional seperti porporasi tiket parkir mengungkapkan bahwa tugas teknis dalam birokrasi memiliki peran strategis meskipun tampak sederhana. Proses porporasi tiket parkir berfungsi sebagai langkah penting dalam mengesahkan tiket dan memastikan bahwa setiap lembar tiket tercatat secara resmi, sehingga dapat dipertanggungjawabkan dalam laporan retribusi parkir. Proses ini sekaligus menjadi bagian dari mekanisme pengawasan untuk mencegah kebocoran pendapatan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengawasan pendapatan daerah tidak hanya dilakukan pada level perumusan kebijakan atau pemeriksaan dokumen, tetapi juga melalui aktivitas teknis harian yang bersifat mikro dan detail.

Keempat, kegiatan rapat koordinasi antarinstansi menunjukkan bahwa pengelolaan PBP tidak dapat dilakukan secara mandiri oleh Bapenda. Dalam rapat-rapat yang diikuti selama magang, terlihat bahwa Bapenda bekerja sama dengan berbagai OPD seperti Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, dan Dinas Perhubungan untuk membahas strategi pencapaian target pendapatan, sinkronisasi data aset dan objek retribusi, serta

evaluasi capaian pendapatan sektoral. Diskusi dalam rapat ini memperlihatkan pentingnya sinergi dan kolaborasi sebagai bentuk penerapan prinsip good governance, terutama dalam menciptakan kebijakan yang lebih komprehensif dan berbasis data.

Kelima, penyusunan matriks Peraturan Daerah menjadi salah satu kegiatan yang memberikan pembelajaran analitis dan teknis yang signifikan. Proses ini menuntut kemampuan memahami substansi pasal-pasal dalam regulasi, mengidentifikasi implikasi kebijakan, serta menyusun informasi dalam format yang sistematis dan mudah dimengerti. Kegiatan tersebut mengasah kemampuan akademik mahasiswa dalam menganalisis regulasi sekaligus meningkatkan keterampilan teknis dalam penyusunan dokumen tata kelola pemerintahan. Penyajian regulasi dalam bentuk matriks juga membantu mempermudah proses koordinasi antarinstansi karena informasi yang disampaikan menjadi lebih terstruktur dan mudah dipahami.

Secara keseluruhan, hasil magang menunjukkan bahwa implementasi pelayanan publik di Bapenda telah mencerminkan prinsip-prinsip penting dalam teori administrasi publik, terutama dalam aspek akuntabilitas, keterbukaan, dan ketertiban administrasi. Namun, pembahasan juga mengidentifikasi sejumlah tantangan seperti pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal di seluruh bidang, panjangnya alur birokrasi yang dapat memperlambat proses pelayanan, serta tingkat kepatuhan masyarakat yang masih bervariasi dalam memenuhi kewajiban retribusi. Tantangan-tantangan ini menunjukkan perlunya inovasi layanan yang lebih responsif, penyederhanaan prosedur, serta penguatan sistem digital agar pengelolaan PBP dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kegiatan magang di Bapenda Kota Surabaya memberikan pemahaman komprehensif mengenai implementasi pelayanan publik dalam pengelolaan Pendapatan Bukan Pajak. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa Bapenda telah menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas melalui penerapan regulasi yang jelas, ketelitian administrasi data, serta pengawasan pendapatan yang dilakukan secara berlapis. Proses pelayanan publik juga didukung oleh koordinasi lintas instansi dan kemampuan analitis dalam mengelola dokumen regulasi. Namun, masih terdapat sejumlah tantangan yang perlu diperhatikan, seperti pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal di seluruh bidang, kerumitan prosedur birokrasi, serta tingkat kepatuhan masyarakat terhadap kewajiban retribusi yang bervariasi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan pelayanan publik sangat bergantung pada modernisasi administrasi dan penguatan kapasitas aparatur.

Saran

Bapenda Kota Surabaya perlu meningkatkan integrasi sistem digital pada seluruh lini pelayanan agar proses pencatatan, verifikasi, dan pelaporan pendapatan dapat berjalan lebih efektif dan minim kesalahan. Selain itu, diperlukan upaya untuk mempercepat alur birokrasi melalui penyusunan prosedur yang lebih sederhana dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Penguatan kegiatan sosialisasi kepada masyarakat juga penting dilakukan agar pemahaman dan kesadaran terkait kewajiban retribusi semakin meningkat. Bapenda diharapkan terus membangun kompetensi aparatur melalui pelatihan berkala, baik terkait regulasi terbaru maupun keterampilan teknis di bidang administrasi dan teknologi informasi. Di sisi lain, peningkatan koordinasi dengan OPD terkait perlu dipertahankan agar proses sinkronisasi data dan evaluasi pendapatan daerah dapat berjalan lebih optimal. Penerapan inovasi layanan publik berbasis teknologi serta pengembangan sistem pengawasan internal yang lebih adaptif juga diperlukan untuk memastikan pengelolaan Pendapatan Bukan Pajak semakin efektif dan transparan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pendapatan Daerah Kota Surabaya. (2023). *Laporan Pengelolaan Pendapatan Daerah Tahun 2023*. Pemerintah Kota Surabaya.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.
- Pemerintah Kota Surabaya. (2023). *Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 7 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*.