

ANALISIS PENDAPATAN BUKAN PAJAK SEBAGAI SUMBER PENERIMAAN DAERAH DI BAPENDA KOTA SURABAYA

Bagus Gita Pratama¹, Bambang Kusbandrijo²

^{1,2}Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

bagusgrama86@gmail.com , bk.untag@gmail.com

ABSTRAK

Kegiatan magang di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya dilaksanakan untuk memberikan pengalaman empiris kepada penulis dalam memahami dan menerapkan teori administrasi publik, khususnya pada pengelolaan Pendapatan Bukan Pajak (PBP) sebagai salah satu sumber penerimaan daerah. Kegiatan ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan kerangka teori POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Hasil kegiatan magang menunjukkan bahwa pengelolaan PBP di Bapenda Kota Surabaya telah berjalan sesuai prinsip administrasi publik modern yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi birokrasi. Magang ini memberikan dampak positif terhadap peningkatan keterampilan teknis, etika profesional, dan kemampuan analitis penulis terhadap kebijakan publik. Dengan demikian, kegiatan magang dapat menjadi media pembelajaran kolaboratif yang menghubungkan teori akademik dan praktik pemerintahan secara nyata.

Kata kunci: Pendapatan Bukan Pajak, Administrasi Publik, Bapenda, POAC, Magang

ABSTRACT

The internship program at the Regional Revenue Agency (Bapenda) of Surabaya was carried out to provide writer with empirical experience in understanding and applying public administration theories, especially in managing Non-Tax Revenues (PBP) as a regional income source. This study used a qualitative descriptive approach based on the POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) framework. The results showed that PBP management in Bapenda has been implemented under modern public administration principles emphasizing transparency, accountability, and bureaucratic efficiency. The internship positively impacts students' technical skills, professional ethics, and analytical capacity regarding public policy implementation. Therefore, internships serve as collaborative learning media that connect academic theory with real-world government practice.

Keywords: Non-Tax Revenue, Public Administration, Bapenda, POAC, Internship

PENDAHULUAN

Pemerintah daerah memiliki tanggung jawab besar dalam menciptakan kemandirian fiskal melalui pengelolaan sumber pendapatan daerah yang efektif dan efisien. Salah satu sumber penting tersebut adalah Pendapatan Bukan Pajak (PBP), yaitu penerimaan daerah yang berasal dari retribusi, hasil pengelolaan kekayaan daerah, dan penerimaan lain-lain yang sah. Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya memiliki peran strategis dalam mengelola PBP agar dapat mendukung pembangunan dan pelayanan publik secara berkelanjutan. Sebagai kota metropolitan kedua terbesar di Indonesia, Surabaya memiliki potensi ekonomi yang sangat besar. Aktivitas perdagangan, jasa, transportasi, dan industri di kota ini menjadi sumber potensial penerimaan bukan pajak. Namun, kompleksitas sistem administrasi publik sering kali menjadi tantangan dalam memastikan bahwa setiap sumber pendapatan dapat dikelola dengan transparan, akuntabel, dan sesuai ketentuan hukum.

Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya merupakan perangkat daerah yang memiliki tugas pokok dalam mengelola seluruh sumber pendapatan daerah, baik pajak maupun bukan pajak. Sebagai kota metropolitan terbesar kedua di Indonesia, Surabaya memiliki potensi ekonomi yang sangat besar. Aktivitas perdagangan, jasa, industri, serta sektor transportasi yang dinamis menjadikan Surabaya sebagai salah satu motor penggerak ekonomi nasional. Potensi ini dapat menjadi sumber penerimaan daerah yang signifikan apabila dikelola dengan sistem administrasi yang efektif, transparan, dan akuntabel. Dalam praktiknya, Bapenda Kota Surabaya dihadapkan pada tantangan besar dalam mengoptimalkan pendapatan bukan pajak. Beberapa di antaranya adalah kompleksitas sistem administrasi keuangan daerah, perlunya peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta adaptasi terhadap sistem digitalisasi pelayanan publik. Selain itu, proses pengawasan dan validasi data wajib pajak serta retribusi daerah juga menuntut ketelitian dan integritas tinggi dari para pelaksana di lapangan. Oleh karena itu, pengelolaan pendapatan bukan pajak tidak bisa dilepaskan dari prinsip-prinsip *good governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas dalam setiap prosesnya.

Pelaksanaan magang di Bapenda Kota Surabaya menjadi sarana yang sangat relevan bagi penulis Program Studi Administrasi Negara untuk memahami bagaimana teori administrasi publik diterapkan dalam konteks birokrasi nyata. Melalui kegiatan ini, penulis tidak hanya belajar mengenai prosedur administratif, tetapi juga memahami dinamika koordinasi antar bagian, mekanisme pelayanan publik, dan strategi peningkatan pendapatan daerah. Kegiatan magang juga memberikan pengalaman empiris mengenai pentingnya kolaborasi lintas bidang, kedisiplinan kerja, dan penggunaan sistem berbasis digital dalam mendukung efektivitas pelayanan publik. Kegiatan magang juga memberikan manfaat praktis berupa peningkatan keterampilan teknis dan profesional. Penulis memperoleh pengalaman langsung dalam mengoperasikan sistem administrasi digital, menyusun laporan fiskal, serta berinteraksi dengan aparatur pemerintah yang menerapkan etika birokrasi secara nyata. Pengalaman tersebut membentuk karakter penulis yang disiplin, tanggung jawab, serta memiliki orientasi terhadap pelayanan publik. Melalui kegiatan ini, diharapkan penulis mampu membangun kemampuan profesional, etika kerja birokrasi, serta semangat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan di Indonesia.

METODE PELAKSANAAN

Kegiatan magang dilaksanakan selama dua bulan, yaitu pada tanggal 2 Juli hingga 26 Agustus 2025 di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya, yang berlokasi di Jalan Jimerto No. 25–27, Surabaya. Tahapan kegiatan terdiri dari empat bagian utama, yaitu: tahap persiapan, tahap pelaksanaan, tahap evaluasi, dan penyusunan laporan. Pada tahap pelaksanaan, penulis mengikuti jam kerja instansi (Senin–Jumat, pukul 08.00–16.30 WIB) serta berpartisipasi dalam berbagai kegiatan teknis dan analitis. Pada tahap persiapan, penulis terlebih dahulu menyusun proposal magang, memperoleh surat pengantar dari universitas, serta mengurus perizinan kepada pihak Bapenda. Tahap ini juga mencakup kegiatan orientasi terhadap struktur organisasi, visi, misi, dan bidang kerja instansi. Selanjutnya, tahap pelaksanaan merupakan inti dari kegiatan magang yang berfokus pada keterlibatan langsung penulis dalam proses administrasi pendapatan daerah. Keterlibatan ini memberikan pengalaman langsung dalam memahami mekanisme kerja birokrasi serta dinamika koordinasi dalam pelaksanaan kebijakan publik di tingkat daerah. Kemudian, tahap evaluasi dilakukan pada akhir kegiatan magang sebagai proses refleksi atas pengalaman yang diperoleh selama berada di instansi. Evaluasi ini dilakukan melalui diskusi dengan dosen pembimbing kampus untuk menilai kesesuaian antara teori administrasi publik yang diperoleh di bangku kuliah dengan praktik nyata di lapangan. Hasil evaluasi kemudian dijadikan dasar dalam penyusunan laporan akhir magang yang berisi uraian kegiatan, hasil analisis, kendala yang dihadapi, serta rekomendasi pengembangan terhadap pelaksanaan kebijakan pendapatan daerah di masa mendatang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kegiatan magang yang dilakukan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat ini bukan sekadar bentuk praktik kerja bagi penulis, tetapi juga merupakan sarana nyata dalam menerapkan teori administrasi publik ke dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah. Pengalaman magang ini memperlihatkan bagaimana struktur organisasi pemerintahan bekerja, bagaimana kebijakan dijalankan di tingkat teknis, dan bagaimana setiap aparatur menjalankan fungsi pelayanan publik sesuai peraturan yang berlaku. Secara umum, pelaksanaan magang menunjukkan bahwa Bapenda Kota Surabaya telah berupaya menerapkan prinsip-prinsip *good governance* seperti transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Penulis yang terlibat secara langsung di bidang Pendapatan Bukan Pajak (PBP) dapat melihat bagaimana sistem administrasi keuangan daerah dijalankan secara terstruktur, mulai dari proses input data, validasi, hingga pelaporan. Pelaksanaan tugas-tugas tersebut memperlihatkan bahwa birokrasi di Bapenda bersifat formal, terukur, dan berbasis regulasi, namun tetap berupaya beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi melalui digitalisasi layanan publik.

Salah satu pembelajaran penting dari kegiatan magang ini adalah pemahaman bahwa pengelolaan Pendapatan Bukan Pajak tidak hanya berkaitan dengan aspek keuangan, tetapi juga dengan aspek tata kelola pemerintahan. Bapenda memiliki peran vital dalam memastikan bahwa seluruh penerimaan dari retribusi dan pelayanan publik dikelola secara tertib, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Penulis yang terlibat dalam kegiatan input data dan rekapitulasi piutang retribusi memahami bahwa ketepatan dan keakuratan informasi merupakan fondasi utama dari pengambilan kebijakan publik yang efektif. Jika data tidak akurat, maka seluruh perencanaan

fiskal daerah bisa menjadi tidak tepat sasaran. Dengan demikian, kegiatan magang ini melatih mahasiswa untuk berpikir sistematis, teliti, dan bertanggung jawab terhadap setiap langkah kerja administrasi publik.

Dalam konteks teori administrasi publik, kegiatan magang ini dapat dijelaskan menggunakan kerangka manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Pada tahap perencanaan (*planning*), penulis mengamati bagaimana Bapenda menyusun rencana kerja dan target pendapatan berdasarkan regulasi fiskal dan analisis potensi ekonomi daerah. Proses ini menunjukkan bahwa perencanaan publik harus berbasis data yang valid, rasional, dan terukur. Selanjutnya, tahap pengorganisasian (*organizing*) di Bapenda terlihat dari pembagian tugas dan tanggung jawab yang sangat jelas. Penulis melihat bahwa setiap bidang memiliki peran spesifik dan saling melengkapi, sehingga koordinasi menjadi faktor penting dalam memastikan efektivitas pelaksanaan kebijakan. Dalam hal ini, penulis mendapatkan pengalaman nyata bagaimana sebuah organisasi publik bekerja berdasarkan sistem hierarki dan prosedur formal, namun tetap mengutamakan komunikasi internal yang baik untuk mencapai hasil optimal. Kemudian, pada tahap pelaksanaan (*actuating*), kegiatan magang mengajarkan bahwa setiap program atau kegiatan yang telah direncanakan harus dijalankan secara konsisten dan sesuai prosedur. Penulis yang terlibat dalam kegiatan operasional seperti penginputan data wajib pajak, validasi dokumen, serta rekapitulasi retribusi daerah dapat melihat bahwa keberhasilan pelaksanaan sangat bergantung pada ketelitian, kecepatan, dan integritas aparatur. Terakhir, tahap pengawasan (*controlling*) merupakan aspek penting yang diamati selama magang. Penulis belajar bahwa fungsi pengawasan bukan hanya dilakukan di akhir kegiatan, tetapi menjadi bagian yang terus-menerus dari siklus administrasi publik. Bapenda menerapkan sistem pengawasan internal melalui validasi data, evaluasi mingguan, dan pelaporan capaian target pendapatan. Proses pengawasan ini memastikan bahwa setiap kegiatan berjalan sesuai rencana dan tidak terjadi penyimpangan. Penulis juga memahami bahwa pengawasan yang baik tidak hanya bersifat korektif, tetapi juga preventif untuk mencegah terjadinya kesalahan dengan menegakkan kedisiplinan dan kepatuhan terhadap prosedur.

Selain memberikan kontribusi akademik, kegiatan magang di Bapenda Kota Surabaya juga berfungsi sebagai sarana pembentukan karakter profesional penulis. Melalui interaksi langsung dengan pegawai dan pejabat instansi, mahasiswa belajar tentang pentingnya kedisiplinan waktu, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta kemampuan berkomunikasi yang efektif. Etika birokrasi seperti berpakaian rapi, berbicara sopan, dan menghormati hierarki menjadi bagian penting dari proses pembelajaran. Nilai-nilai ini tidak hanya memperkuat kepribadian mahasiswa sebagai calon profesional di bidang administrasi publik, tetapi juga membentuk kesadaran etis dalam menjalankan tugas pelayanan masyarakat. Pembahasan ini menunjukkan bahwa kegiatan magang dapat menjadi bentuk pengabdian kepada masyarakat yang menghubungkan dunia pendidikan dengan praktik pemerintahan secara nyata. Penulis tidak hanya belajar tentang teori, tetapi juga menguji langsung penerapannya di lapangan. Hasil kegiatan magang membuktikan bahwa konsep-konsep administrasi publik seperti efektivitas organisasi, efisiensi kinerja, dan akuntabilitas dapat dilihat dan diukur secara konkret dalam birokrasi pemerintahan daerah. Dengan demikian, kegiatan ini memiliki nilai ganda sebagai sarana pembelajaran praktis bagi penulis dan sebagai kontribusi nyata bagi peningkatan kualitas tata kelola publik di instansi mitra. Jadi, kegiatan

magang di Bapenda Kota Surabaya telah berjalan efektif dan memberikan dampak yang signifikan, baik bagi mahasiswa maupun instansi. Pengalaman lapangan yang diperoleh penulis menjadi bukti nyata bahwa teori administrasi publik tidak hanya berhenti di ruang kuliah, melainkan dapat diterapkan secara langsung untuk memahami dinamika, tantangan, dan solusi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Oleh karena itu, pelaksanaan magang seperti ini perlu terus dikembangkan sebagai bagian dari pengabdian masyarakat berbasis akademik yang mampu menjembatani kebutuhan antara dunia pendidikan dan dunia birokrasi publik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pelaksanaan magang di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya telah memberikan pengalaman berharga bagi penulis dalam memahami praktik administrasi publik, khususnya dalam pengelolaan Pendapatan Bukan Pajak (PBP) sebagai salah satu sumber penerimaan daerah. Melalui keterlibatan langsung dalam berbagai kegiatan, penulis memperoleh pemahaman bahwa pengelolaan PBP merupakan proses yang kompleks dan menuntut koordinasi lintas bidang serta sinergi antar instansi. Kegiatan yang dilakukan, seperti input data wajib pajak, rekapitulasi piutang retribusi, pengawasan tiket parkir, penyusunan matriks peraturan daerah, serta partisipasi dalam rapat koordinasi dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD), menunjukkan bahwa administrasi publik tidak hanya sebatas prosedur administratif, tetapi juga memerlukan ketelitian, disiplin, dan kemampuan analitis. Penulis mampu memadukan pengetahuan akademis dengan pengalaman praktis, sehingga terbentuk kemampuan analisis, keterampilan teknis, dan sikap profesional yang mendukung kesiapan menghadapi dunia kerja publik. Secara keseluruhan, kegiatan magang di Bapenda Kota Surabaya menjadi sarana efektif dalam mengasah kompetensi, menanamkan nilai-nilai etika birokrasi, serta menumbuhkan kesadaran akan pentingnya akuntabilitas dan pelayanan publik yang berintegritas.

Berdasarkan pengalaman selama melaksanakan kegiatan magang di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya, penulis memberikan beberapa saran. Pertama, perlunya memberikan ruang belajar yang lebih luas bagi mahasiswa magang untuk terlibat dalam proses strategis seperti analisis pendapatan, penyusunan dokumen kebijakan, dan proses evaluasi kinerja. Walaupun terdapat batasan karena aspek kerahasiaan birokrasi, keterlibatan terbatas yang terkontrol dapat meningkatkan pemahaman mahasiswa terhadap mekanisme kebijakan publik secara lebih mendalam. Kedua, perlunya melakukan modernisasi terhadap peralatan teknis pendukung administrasi, khususnya mesin porporasi tiket parkir kendaraan. Penggunaan alat yang digunakan masih bersifat manual dan menghambat efektivitas kerja, memperlambat proses validasi, serta berpotensi menimbulkan ketidaktepatan hasil. Oleh karena itu, penggunaan mesin porporasi yang lebih modern baik semi-otomatis maupun otomatis dapat meningkatkan efisiensi, meminimalkan kesalahan manual, serta mendukung akurasi pengelolaan dan pengawasan retribusi daerah. Ketiga, meningkatkan nilai pengalaman praktis bagi mahasiswa magang seperti perlu mengoptimalkan penugasan agar mahasiswa tidak memiliki terlalu banyak waktu menganggur selama magang. Penugasan yang lebih terstruktur, variatif, dan berkelanjutan akan memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk memahami alur kerja birokrasi secara menyeluruh, meningkatkan kapasitas teknis, serta memperkaya wawasan profesional mereka mengenai penyelenggaraan administrasi publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Puspaningtyas, A., Indartuti, E., Novaria, R., Rahmadanik, D., Basyar, M. R., & Hariyoko, Y. (2024). *BUKU PANDUAN PELAKSANAAN MAGANG PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. <https://publik.untag-sby.ac.id/web/beritadetail/buku-pedoman-magang-2024.html>
- Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 4.
- Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 65.
- Pemerintah Kota Surabaya. (2023). *Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 7 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Lembaran Daerah Kota Surabaya Tahun 2023 Nomor 7.