

## ANALISIS EFEKTIVITAS PROSES MUTASI PBB-P2 BERDASARKAN STANDAR WAKTU DAN PROSEDUR PELAYANAN DI UPTD KUTA BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN BADUNG

Ni Made Rai Elvina Rosita Dewi<sup>1</sup>, Ni Putu Karnhura Wetarani, S.I.P., M.A.P<sup>2</sup>

[elvinarosita386@gmail.com](mailto:elvinarosita386@gmail.com)<sup>1</sup>, [karnhura.wetarani@unud.ac.id](mailto:karnhura.wetarani@unud.ac.id)<sup>2</sup>

Universitas Udayana

### ABSTRAK

Proses mutasi Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) memegang peranan penting dalam sistem administrasi pajak daerah untuk memastikan keakuratan data terkait objek dan subjek pajak. Meskipun demikian, pelaksanaan proses ini sering kali terhambat oleh keterlambatan yang memengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada wajib pajak. Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas proses mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung, dengan menekankan pada penerapan standar waktu dan prosedur pelayanan yang berlaku. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif, dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk menganalisis efektivitas, penelitian ini menggunakan teori efektivitas organisasi dari Steers (1985), yang mencakup tiga dimensi utama yaitu pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses mutasi PBB-P2 belum efektif, tercermin dari ketidaksesuaian waktu penyelesaian dengan standar pelayanan, beban kerja ganda yang mengganggu koordinasi antara unit pelayanan dan verifikasi, serta kesulitan dalam menghadapi lonjakan permohonan dan gangguan sistem teknologi informasi. Sebagai solusi, penelitian ini merekomendasikan peningkatan pengelolaan administrasi dengan panduan visual dan checklist persyaratan, optimalisasi beban kerja melalui rekrutmen pegawai khusus atau sistem shift, serta pembaruan infrastruktur teknologi, termasuk peningkatan kapasitas server dan integrasi basis data real-time untuk mempercepat verifikasi. Dengan perbaikan ini, diharapkan proses mutasi PBB-P2 menjadi lebih efisien dan tepat waktu, mendukung peningkatan penerimaan pajak daerah.

**Kata Kunci:** Proses Mutasi PBB-P2, Efektivitas, Administrasi Pajak, Pelayanan Publik.

### ABSTRACT

*The process of mutation for the Rural and Urban Land and Building Tax (PBB-P2) plays a crucial role in the regional tax administration system to ensure the accuracy of data related to tax objects and subjects. However, the implementation of this process is often hindered by delays that affect the quality of service provided to taxpayers. This study aims to assess the effectiveness of the PBB-P2 mutation process at the UPTD Kuta Badan Pendapatan Daerah, Kabupaten Badung, with a focus on the application of the applicable time standards and service procedures. The research method used in this study is a descriptive qualitative approach, with data collection through observation, interviews, and documentation. To analyze effectiveness, this study uses the organizational effectiveness theory by Steers (1985), which includes three main dimensions: goal attainment, integration, and adaptation. The results show that the PBB-P2 mutation process is not effective, as reflected in the discrepancy between the completion time and the service standards, the double workload that disrupts coordination between the service unit and the verification unit, as well as difficulties in handling fluctuating requests and technical issues with the information system. As a solution, this study recommends improving administrative management through visual guides and a checklist of requirements, optimizing the workload by recruiting dedicated staff for mutations or implementing a shift system, and updating technological infrastructure, including upgrading server capacity and real-time database integration to accelerate verification. With these improvements, it is expected that the PBB-P2 mutation process will become more efficient and timely, contributing to the increased regional tax revenue.*

**Keywords:** PBB-P2 Mutation Process, Effectiveness, Tax Administration, Public Service.

## PENDAHULUAN

Pajak daerah merupakan salah satu komponen utama dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang memegang peranan penting dalam mendukung pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerah (Siahaan, 2016). Pajak daerah tidak hanya berfungsi sebagai sumber pendanaan, tetapi juga sebagai instrumen dalam mempercepat pembangunan daerah, khususnya dalam peningkatan kualitas infrastruktur dan pelayanan publik (Anggara, dkk., 2024). Salah satu jenis pajak daerah yang dikelola oleh pemerintah kabupaten/kota adalah Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2), yang memberikan kontribusi besar terhadap penerimaan PAD, khususnya di Kabupaten Badung (Dwijayanti, dkk., 2020). Oleh karena itu, pengelolaan administrasi perpajakan yang baik dan akurat sangat dibutuhkan untuk memastikan penerimaan pajak dapat tercapai secara optimal.

Salah satu proses yang sangat penting dalam pengelolaan PBB-P2 adalah mutasi, yang mencakup perubahan data objek dan subjek pajak, seperti perubahan kepemilikan, luas tanah, luas bangunan, dan perubahan penggunaan objek pajak (Bupati Indragiri Hulu, 2012). Proses mutasi yang tepat sangat penting untuk memastikan data perpajakan yang digunakan dalam penetapan dan pemungutan pajak selalu akurat dan terbaru. Namun, dalam pelaksanaannya, sering terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan proses mutasi sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan. Hal ini mengakibatkan pembaruan data objek pajak yang terlambat, yang berimbas pada penetapan pajak yang tidak tepat waktu dan pelayanan yang kurang memuaskan bagi wajib pajak (Goci, dkk., 2025).

Berdasarkan observasi peneliti di UPTD Kuta Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Badung diketahui bahwa keterlambatan dalam proses mutasi PBB-P2 menjadi masalah krusial dan perlu penanganan segera karena sangat merugikan terutama dari segi waktu. Ketidakcocokan antara waktu yang diharapkan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan menyebabkan waktu tunggu yang lebih lama bagi wajib pajak, yang berujung pada penurunan kepuasan mereka terhadap layanan perpajakan (Goci, dkk., 2025). Keterlambatan ini juga berdampak pada efektivitas pengelolaan pajak daerah yang optimal dan penerimaan PAD yang maksimal. Selain itu, jika masalah ini tidak segera diperbaiki, maka dapat berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan wajib pajak terhadap sistem perpajakan yang ada.

Proses mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta BAPENDA Kabupaten Badung dimulai dengan penerimaan berkas permohonan dari wajib pajak. Wajib pajak diwajibkan untuk menyertakan dokumen-dokumen yang diperlukan, seperti fotokopi KTP, KK, dan sertifikat yang telah dilegalisir. Setelah berkas diterima, petugas melakukan pemeriksaan awal untuk memastikan bahwa seluruh dokumen yang diajukan telah lengkap sesuai dengan persyaratan administrasi yang ditetapkan. Tahap ini umumnya berjalan dengan baik, selama seluruh dokumen yang diperlukan sudah lengkap dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selanjutnya, petugas melakukan proses verifikasi data dengan mencocokkan data yang diajukan oleh wajib pajak dengan data yang tercatat dalam sistem PBB-P2. Proses verifikasi dilakukan secara teliti untuk memastikan keakuratan informasi, karena kesalahan pada tahap ini dapat berdampak pada penetapan pajak yang tidak tepat.

Setelah proses verifikasi selesai, tahap berikutnya adalah pembaruan data objek pajak dalam sistem PBB-P2. Data yang telah diperbarui kemudian digunakan sebagai dasar penerbitan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) yang baru. Proses pembaruan data ini seharusnya dilakukan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-40/PJ/2007, standar waktu pelayanan mutasi PBB-P2 secara nasional adalah tiga hari kerja sejak diterimanya berkas lengkap untuk mutasi yang tidak memerlukan verifikasi lapangan, serta lima hari kerja untuk mutasi yang memerlukan verifikasi lapangan. Namun, hasil observasi

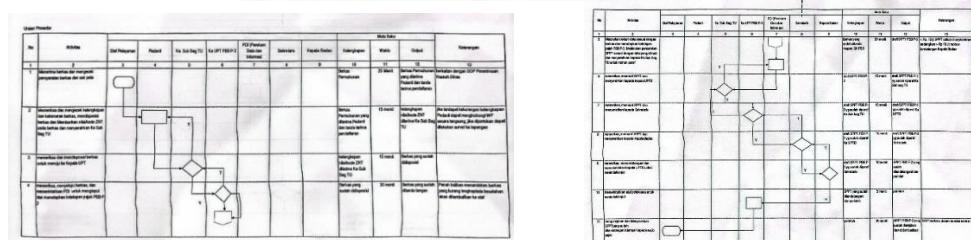
di UPTD Kuta menunjukkan bahwa dalam praktiknya, proses mutasi PBB-P2 sering kali memerlukan waktu yang lebih lama dibandingkan standar tersebut. Sebagai gambaran, berikut tabel perbandingan standar waktu dengan realisasi penyelesaian mutase PBB-P2 di UPTD Kuta.

Tabel 1. Perbandingan Standar Waktu dengan Realisasi Penyelesaian

Jenis Mutasi	Standar Waktu (SE-40/PJ/2007)	Realisasi Rata-rata di UPTD Kuta	Selisih	Tingkat Keterlambatan
Mutasi dengan berkas lengkap (tanpa verifikasi lapangan)	3 hari kerja	7-10 hari kerja	4-7 hari	Sering terlambat
Mutasi yang memerlukan verifikasi lapangan	5 hari kerja	14-21 hari kerja	7-14 hari	Sangat sering terlambat

Sumber: Hasil observasi dan wawancara di UPTD Kuta BAPENDA Kabupaten Badung (2025)

Data pada Tabel 1. Menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan yang cukup signifikan antara standar waktu yang ditetapkan dengan realisasi di lapangan. Bahkan kasus mutasi dengan berkas lengkap yang tidak memerlukan verifikasi lapangan yang seharusnya diselesaikan dalam tiga hari kerja, dalam praktiknya memerlukan waktu 7-10 hari kerja. Hasil ini didukung oleh pernyataan salah satu petugas UPTD Kuta yang menyatakan bahwa “Dalam kondisi normal dengan berkas lengkap, kami berusaha menyelesaikan dalam waktu seminggu, tetapi ketika ada lonjakan permohonan, terutama setelah banyak jual beli properti, waktu penyelesaian bisa mencapai tiga hingga empat minggu.”



Sumber: Bidang UPTD Pengelolaan Pajak Daerah Kuta (2025)

Gambar SOP di atas menunjukkan alur yang harus diikuti dalam mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta. Mulai dari penerimaan berkas hingga penerbitan SPPT, setiap tahapan memiliki prosedur yang harus dilaksanakan sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan. Prosedur ini membantu memastikan bahwa seluruh langkah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan mengikuti SOP, proses mutasi akan berjalan lebih lancar dan dapat menyelesaikan permohonan dengan tepat waktu.

Keterlambatan dalam proses mutasi PBB-P2 tersebut disebabkan oleh beberapa faktor utama yang saling berkaitan dan memengaruhi kelancaran pelaksanaan pelayanan. Salah satu faktor yang paling dominan adalah ketidaklengkapan berkas yang diajukan oleh wajib pajak. Banyak wajib pajak yang belum sepenuhnya memahami persyaratan administrasi yang harus dipenuhi, sehingga berkas yang diajukan sering kali tidak lengkap atau tidak sesuai dengan ketentuan, seperti sertifikat tanah yang belum dilegalisir atau tidak lengkapnya dokumen identitas. Berdasarkan hasil dokumentasi dan wawancara di UPTD Kuta, sekitar 40–50% permohonan mutasi yang masuk harus dikembalikan kepada wajib pajak untuk dilengkapi, yang menyebabkan proses menjadi lebih lama akibat adanya proses bolak-balik pengumpulan dokumen tambahan.

Tabel 2. Jenis Ketidaklengkapan Berkas yang Sering Terjadi

Jenis Dokumen yang Tidak Lengkap	Percentase Kejadian	Waktu Tamahan yang Dibutuhkan
Sertifikat tanah tidak dilegalisir	25%	3-5 hari kerja
KTP/KK pemohon tidak lengkap	30%	2-3 hari kerja
Bukti peralihan hak (akta jual beli, hibah) tidak ada	20%	5-7 hari kerja
Surat kuasa tidak lengkap (untuk kuasa)	15%	2-3 hari kerja
SPPT tahun sebelumnya hilang	10%	3-4 hari kerja

Selain ketidaklengkapan berkas, tingginya volume permohonan mutasi juga menjadi faktor penting yang menyebabkan keterlambatan. Pada periode tertentu, seperti setelah meningkatnya transaksi jual beli tanah dan bangunan atau menjelang akhir tahun, jumlah permohonan mutasi yang masuk mengalami peningkatan yang signifikan. Peningkatan volume permohonan tersebut sering kali tidak sebanding dengan kapasitas penyelesaian yang dimiliki oleh UPTD Kuta, mengingat keterbatasan jumlah pegawai dan adanya pembagian tugas lain seperti pelayanan pembayaran dan konsultasi pajak. Akibatnya, ketika jumlah permohonan melebihi kapasitas optimal, proses penyelesaian mutasi menjadi tertunda dan tidak dapat diselesaikan sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan.

Tabel 3. Fluktuasi Volume Permohonan Mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta

Periode	Rata-Rata Permohonan Per Bulan	Kategori Volume	Kapasitas Penyelesaian Optimal	Status
Januari–Maret	45 – 60 permohonan	Sedang	50 permohonan/bulan	Sesuai kapasitas
April – Juni	35 – 45 permohonan	Rendah	50 permohonan/bulan	Di bawah kapasitas
Juli – September	80 -120 permohonan	Tinggi	50 permohonan/bulan	Melebihi kapasitas
Oktober – Desember	100 – 150 permohonan	Sangat Tinggi	50 permohonan/bulan	Jauh melebihi kapasitas

Faktor lain yang turut berkontribusi terhadap keterlambatan adalah permasalahan pada sistem teknologi informasi yang digunakan dalam proses mutasi PBB-P2. Sistem yang digunakan di UPTD Kuta terkadang mengalami gangguan teknis, seperti server yang tidak dapat diakses, sistem yang berjalan lambat, maupun kesalahan saat proses input dan pembaruan data. Ketika gangguan sistem terjadi, petugas terpaksa melakukan proses verifikasi secara manual yang membutuhkan waktu lebih lama. Berdasarkan catatan gangguan sistem yang diperoleh dari UPTD Kuta, frekuensi gangguan sistem dapat mencapai 17–25 kali dalam satu bulan, dengan gangguan yang paling sering terjadi berupa

sistem lambat dan error saat input data. Kondisi ini secara langsung menghambat kelancaran proses mutasi dan memperpanjang waktu penyelesaian pelayanan.

Tabel 4. Jenis dan Frekuensi Gangguan Sistem Teknologi

Jenis Gangguan Sistem	Frekuensi (per bulan)	Durasi Gangguan Rata-Rata	Dampak Terhadap Proses
Server down/tidak dapat diakses	3 – 5 kali	1 – 3 jam	Proses terhenti sepenuhnya
Sistem lambat (loading lama)	7 – 10 kali	30 menit – 2 jam	Proses melambat
Error saat input/update data	5 – 7 kali	1 – 3 jam	Harus verifikasi manual
Sistem tidak sinkron dengan database pusat	2 – 3 kali	3 – 5 jam	Data tidak ter-update

Permasalahan sistem teknologi tersebut sejalan dengan temuan penelitian Simarmata et al. (2025) yang menyatakan bahwa keterbatasan sarana teknologi informasi serta sistem yang belum terintegrasi secara optimal menjadi kendala dalam pengelolaan dan optimalisasi penerimaan PBB-P2. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dan peningkatan infrastruktur teknologi informasi, penyesuaian kapasitas sumber daya manusia, serta peningkatan pemahaman wajib pajak terhadap persyaratan administrasi agar proses mutasi PBB-P2 dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan. Dengan perbaikan yang tepat, pengelolaan administrasi pajak daerah diharapkan dapat mendukung peningkatan kualitas pelayanan kepada wajib pajak serta optimalisasi penerimaan PAD demi tercapainya pembangunan daerah yang berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan mutasi PBB-P2 dengan mempertimbangkan standar waktu dan prosedur yang diterapkan di UPTD Kuta BAPENDA Kabupaten Badung. Dengan mengetahui kendala yang menyebabkan keterlambatan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan solusi untuk memperbaiki pengelolaan administrasi pajak daerah. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan efektivitas proses mutasi PBB-P2 serta memperbaiki kualitas pelayanan kepada wajib pajak, yang pada gilirannya dapat mengoptimalkan penerimaan PAD dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah yang berkelanjutan. Dengan langkah perbaikan yang tepat, pengelolaan pajak daerah akan semakin efisien, membawa dampak positif terhadap perekonomian daerah dan kesejahteraan masyarakat.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu jenis pendekatan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan dan memahami fenomena dengan lebih dalam didasarkan pada situasi nyata pada lapangan, dengan berfokus pada makna, proses, serta konteks dari sebuah peristiwa (Sugiyono, 2021). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada analisis efektivitas proses mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta BAPENDA Kabupaten Badung, terutama pada kesesuaian pelaksanaan dengan standar waktu dan prosedur yang ditetapkan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, yang adalah teknik penting dalam penelitian kualitatif guna mendapatkan data yang komprehensif dan mendalam (Moleong, 2021). Observasi

dilakukan untuk melihat langsung proses pelayanan, wawancara dengan petugas yang terlibat dalam mutasi PBB-P2, dan dokumentasi untuk melengkapi data terkait prosedur serta hasil pelaksanaan.

Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara kualitatif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, dkk., 2020). Semua itu didasarkan pada indikator efektivitas organisasi menurut Steers (1985), yang mencakup pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi. Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana proses mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta sesuai dengan standar yang ada serta mengidentifikasi faktor penyebab keterlambatan, dengan harapan memberikan rekomendasi untuk perbaikan pengelolaan administrasi perpajakan daerah di masa depan. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang mendalam terkait dinamika yang terjadi di lapangan dan untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perhatian lebih. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan efisiensi dan kualitas pelayanan di instansi pemerintah yang serupa.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Badung memiliki peran strategis dalam mengelola pajak daerah, terutama Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2), yang merupakan salah satu penyumbang utama terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Untuk menjalankan tugas ini, BAPENDA memiliki beberapa Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD), salah satunya adalah UPTD Kuta, yang bertanggung jawab atas administrasi pajak di wilayah Kecamatan Kuta. UPTD Kuta melaksanakan berbagai fungsi, termasuk pendaftaran objek pajak, pendataan, penetapan, penagihan, serta pengurusan mutasi PBB-P2. Proses mutasi PBB-P2 sangat penting untuk memperbarui data objek dan subjek pajak agar sesuai dengan kondisi terkini, seperti perubahan kepemilikan atau pemanfaatan tanah dan bangunan. Penyelesaian mutasi yang tepat waktu dan akurat berperan besar dalam menjaga ketertiban administrasi perpajakan dan memastikan penerimaan pajak yang lebih tepat. Namun, meskipun prosedur dan standar waktu telah ditetapkan, pelaksanaan proses mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta menghadapi berbagai tantangan yang mempengaruhi kelancaran dan kecepatan pelayanan. Beberapa kendala yang sering ditemukan antara lain ketidaklengkapan berkas, masalah koordinasi antar petugas, serta kendala teknologi yang digunakan dalam proses tersebut.

Mengacu pada teori efektivitas organisasi menurut Steers (1985) yang mencakup tiga indikator utama yakni pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi, dapat dianalisis efektivitas proses mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta sebagai berikut :

1. Pencapaian tujuan yaitu sejauh mana organisasi mampu memenuhi target yang telah ditetapkan dengan memperhatikan aspek waktu, kualitas, dan efisiensi dalam proses pencapaiannya (Amalo, 2019). Dalam konteks ini pencapaian tujuan adalah penyelesaian permohonan mutasi secara tepat waktu dan sesuai prosedur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan ini belum tercapai sepenuhnya, karena banyak permohonan yang tertunda akibat ketidaksesuaian berkas dan waktu verifikasi yang lebih lama dari yang diharapkan. Dalam mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta, target yang ditetapkan adalah penyelesaian mutasi dalam waktu maksimal 3 hari kerja untuk berkas lengkap (sesuai SE-40/PJ/2007).

Tabel 5. Tingkat Pencapaian Tujuan Penyelesaian Mutasi PBB-P2

Indikator Pencapaian	Target	Realisasi	Tingkat Pencapaian
Waktu penyelesaian (berkas lengkap)	3 hari kerja	5 – 7 hari kerja	Tidak tercapai
Waktu penyelesaian (dengan verifikasi)	7 hari kerja	14 – 21 hari kerja	Tidak tercapai
Persentase permohonan yang selesai tepat	80%	35 – 45%	Rendah
Tingkat kelengkapan berkas saat pengajuan	100%	50 – 60%	Rendah

*Sumber: Data diolah Peneliti di UPTD Kuta BAPENDA Kabupaten Badung (2025)*

2. Integrasi berkaitan dengan koordinasi antara petugas yang menangani berbagai tahapan dalam proses mutasi. Berdasarkan temuan di lapangan, koordinasi antar petugas yang menangani mutasi dan mereka yang melakukan verifikasi data belum optimal. Petugas yang menangani mutasi juga merangkap tugas lainnya, yang mengurangi fokus mereka pada penyelesaian proses mutasi. Dalam UPTD Kuta, integrasi dapat dilihat dari bagaimana koordinasi antar petugas pelayanan, petugas verifikasi, dan petugas penetapan berjalan dalam proses mutasi. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa koordinasi antar petugas masih menghadapi beberapa kendala. Salah satu kendala utama adalah sistem rangkap jabatan, di mana petugas yang menangani mutasi juga harus melayani pembayaran dan konsultasi pajak. Kondisi ini menyebabkan fokus petugas terbagi dan koordinasi menjadi tidak optimal. Salah satu petugas menyampaikan bahwa “kami sering megalami miskomunikasi antara bagian pelayanan dan bagian verifikasi. Kadang berkas yang sudah diterima di pelayanan, ketika sampai di verifikasi ternyata ada yang kurang. Hal ini terjadi karena komunikasi kami tidak rutin dan kami juga sibuk dengan tugas-tugas lain.”

Tabel 6. Evaluasi Tingkat Integrasi antar Unit Kerja

Aspek Integrasi	Kondisi Ideal	Kondisi Aktual di UPTD Kuta	Tingkat Integrasi	Keterangan
Koordinasi antar petugas pelayanan dan verifikasi	Komunikasi rutin dan langsung	Komunikasi terbatas, sering ada kesalahpahaman	Kurang baik	Perlu perbaikan
Pembagian tugas yang jelas	Setiap petugas fokus pada tugasnya	Banyak rangkap jabatan	Tidak optimal	Perlu restrukturisasi
Sosialisasi prosedur kepada petugas	Semua petugas memahami SOP dengan baik	Masih ada petugas yang kurang paham detail SOP	Cukup baik	Perlu pelatihan
Kesepakatan dalam pengambilan keputusan	Keputusan diambil bersama dengan cepat	Sering terjadi penundaan karena menunggu persetujuan	Lambat	Perlu perbaikan mekanisme

*Sumber: Hasil Wawancara dengan Petugas UPTD Kuta BAPENDA Kabupaten Badung (2025)*

3. Adaptasi berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan fluktuasi permohonan yang meningkat, seperti pada periode setelah transaksi jual beli tanah atau bangunan. UPTD Kuta belum sepenuhnya dapat menyesuaikan diri dengan lonjakan permohonan yang menyebabkan keterlambatan penyelesaian mutasi. Berdasarkan data pada Tabel 3, terlihat bahwa periode Juli-September dan Oktober-Desember volume permohonan meningkat drastis hingga 80-150 permohonan perbulan. Hal tersebut melebihi kapasitas optimal 50 permohonan pebulan. Namun, UPTD kuta belum memiliki mekanisme adaptasi yang memadai untuk menghadapi lonjakan volume tersebut. Salah satu petugas menjelaskan bahwa “ketika volume permohonan melonjak, kami benar-benar kewalahan. Tidak ada tambahan petugas, jam kerja tetap, dan sistem juga tidak mampu menangani volume yang terlalu banyak. Kami hanya bisa bekerja semaksimal mungkin dengan kondisi yang ada, sehingga banyak berkas yang tertunda.” Kondisi ini menunjukkan bahwa indikator adaptasi pada UPTD Kuta belum terpenuhi dengan baik.

Berdasarkan ketiga indikator efektivitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta masih perlu perbaikan, terutama terkait dengan peningkatan pencapaian tujuan, koordinasi antar petugas, dan penyesuaian terhadap fluktuasi permohonan yang meningkat. Tingkat efektivitas organisasi yang rendah ini berdampak langsung pada kualitas pelayanan yang diterima oleh wajib pajak dan pada akhirnya dapat mempengaruhi tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan perpajakan daerah.

### **Rekomendasi Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis, beberapa upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas proses mutasi PBB-P2 antara lain:

1. Peningkatan Pengelolaan Administrasi: Menyediakan informasi yang lebih jelas mengenai persyaratan berkas mutasi yang diperlukan agar wajib pajak dapat mengajukan berkas yang lebih lengkap, mengurangi pengembalian berkas, dan mempercepat proses.

Upaya yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Membuat panduan visual atau video mengenai persyaratan dokumen yang mudah dipahami
- b. Menyediakan checklist persyaratan yang dapat diunduh wajib pajak sebelum datang ke UPTD
- c. Memasang papan informasi yang jelas di area pelayanan mengenai dokumen yang diperlukan
- d. Mengoptimalkan media sosial dan website untuk sosialisasi persyaratan

2. Optimalisasi Beban Kerja Pegawai: Penambahan jumlah pegawai untuk menangani volume permohonan mutasi yang tinggi dan pembagian tugas yang lebih terfokus akan mengurangi penundaan dan penumpukan berkas. Pembagian tugas yang jelas antara pegawai yang menangani mutasi dan pegawai yang menangani tugas lainnya akan mempercepat penyelesaian proses mutasi.

Upaya yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Rekrutmen pegawai khusus untuk menangani mutasi PBB-P2
- b. Penetapan sistem shift atau petugas cadangan untuk menghadapi lonjakan volume

- permohonan
- c. Penyusunan deskripsi tugas yang jelas untuk setiap petugas agar tidak terjadi jabatan yang berlebihan
  - d. Evaluasi beban secara berkala untuk memastikan distribusi yang merata
3. Peningkatan Sistem Teknologi: Pengoptimalan sistem teknologi informasi yang digunakan untuk verifikasi dan pembaruan data sangat penting. Optimalisasi proses dapat mempercepat waktu pelayanan dan mengurangi ketergantungan pada pemeriksaan manual.

Upaya yang dapat dilakukan, yaitu:

- a. Upgrade infrastruktur untuk mengatasi masalah overload dan meningkatnya kecepatan akses
  - b. Pengembangan sistem backup otomatis untuk mencegah kehilangan data
  - c. Integrasi sistem dengan database pusat secara real time untuk mempercepat verifikasi
  - d. Pembuatan aplikasi antrian online untuk mengurangi waktu tunggu wajib pajak
  - e. Penyediaan sistem pelaporan gangguan yang cepat dan responsif.
4. Peningkatan Koordinasi Antar Pegawai: Peningkatan komunikasi dan koordinasi antar pegawai yang menangani setiap tahapan dalam proses mutasi PBB-P2 akan memastikan bahwa proses berjalan lebih lancar dan lebih efisien.

Upaya yang dapat dilakukan, sebagai berikut:

- a. Mengadakan rapat koordinasi rutin mingguan untuk membahas perkembangan penyelesaian mutasi
- b. Membuat grup komunikasi digital untuk mempercepat koordinasi antar petugas
- c. Menyusun Standard Operating Procedure (SOP) yang lebih detail dan mudah dipahami.
- d. Mengadakan pelatihan berkala untuk meningkatkan pemahaman petugas prosedur dan sistem yang digunakan.

Dengan implementasi upaya-upaya perbaikan ini, diharapkan proses mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta dapat berjalan lebih efektif, tepat waktu, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Selain itu, perbaikan ini juga akan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada wajib pajak serta mendukung optimalisasi penerimaan pajak daerah. Candra Dewi et al (2025) menemukan bahwa inovasi pelayanan yang responsif dan efektif dapat meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak PBB-P2.

## KESIMPULAN

Proses mutasi Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di UPTD Kuta Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung masih belum mencapai efektivitas yang optimal, khususnya dalam hal ketepatan waktu penyelesaian pelayanan. Hal ini terlihat dari sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian mutasi yang tidak sesuai dengan standar waktu dan prosedur yang telah ditetapkan. Analisis efektivitas yang dilakukan berdasarkan indikator pencapaian tujuan, koordinasi antar petugas, dan adaptasi organisasi menunjukkan bahwa pencapaian tujuan pelayanan belum sepenuhnya tercapai. Koordinasi antar petugas dan pembagian tugas juga belum sepenuhnya terintegrasi dengan baik, serta organisasi masih kesulitan dalam beradaptasi dengan fluktuasi volume beban kerja yang meningkat.

Beberapa faktor lain yang berkontribusi pada keterlambatan dalam proses mutasi ini antara lain ketidaklengkapan berkas, tingginya beban kerja pegawai, alur prosedur yang berjenjang, serta keterbatasan sarana pendukung yang ada. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efektivitas proses mutasi, diperlukan perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan administrasi berkas, optimalisasi pengaturan beban kerja, serta peningkatan sistem teknologi dan koordinasi antar petugas. Dengan langkah-langkah perbaikan tersebut, diharapkan proses mutasi PBB-P2 di UPTD Kuta Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung dapat lebih efisien, tepat waktu, dan berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan perpajakan daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalo, C. V. (2019). Soda Molek: Efektifitas Pelayanan Publik Di Kelurahan Naikoten II Kecamatan Kota Raja Kota Kupang Soda Molek. *Jurnal Inovasi Kebijakan*, 4(2), 17-29.
- Ambarwati, A., & Dewi, M. C. (2024). Efektivitas pemungutan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan (PBB-P2) dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(5), 430–436.
- Anggara, E. P. S., Ansori, F., Hutomo, E. I. T., dan Nugraini, R. P. (2024). Optimalisasi Penerimaan Pajak Daerah Melalui Pendekatan Partisipatif: Studi Korelasi Antara Ketaatan Fiskal Dan Pengabdian Masyarakat. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Mandiri (JPMM)*, 2(2), 108–121.
- Bakhtiar, S., Putri, A. M., Burhami, A. H., & Nurjaya, M. (2024). Analisis efektivitas penerimaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan (PBB-P2) dan kontribusinya terhadap pendapatan asli daerah. *POINT: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 6(2), 145–156.
- Bupati Indragiri Hulu. (2012). Peraturan Bupati Indragiri Hulu Nomor 73 Tahun 2012 tentang Tata Cara Mutasi Subjek dan Objek Pajak dan Penerbitan Salinan SPPT Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan. Pemerintah Kabupaten Indragiri Hulu.
- Candra Dewi, K. A. S., Lukman, J. P., & Yudartha, I. P. . D. (2025). Efektivitas pelayanan mobil keliling dalam meningkatkan kesadaran wajib pajak PBB-P2. *Socio-Political Communication and Policy Review*, 3(1), 22–31.
- Dahuri, A., Harjo, D., Yani, Y., & Ariella, F. L. (2023). Analisis efektivitas pemungutan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan (PBB-P2). *Jurnal Pajak Vokasi (JUPASI)*, 5(1), 13–20.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2007). Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-40/PJ/2007 tentang Standar Waktu Pelayanan Pendaftaran Objek Pajak Bumi dan Bangunan dan Mutasi Objek Pajak Bumi dan Bangunan. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Dwijayanti, G. A. M., Sudiartana, I. M., dan Dicriyani, N. L. G. M. (2020). Pengaruh Pengetahuan Perpajakan, Sosialisasi, Penerimaan Sppt Oleh Wajib Pajak, Jumlah Pajak Terutang, Dan Etika Wajib Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Bumi Dan Bangunan Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Badung. *Jurnal Universitas Mahasasawati Denpasar*, 2(1), 177-186.
- Farida, Y., Madani, M., dan Tahir, N. (2022). Efektivitas Layanan Pajak Pada Kantor Pelayanan Penyuluhan Dan Konsultasi Perpajakan Benteng Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal Unismuh*, 3(3), 961-972.
- Goci, F. A. P., Rahman, A., Fitriani, L., dan Asri, M. D. (2025). Model Pelayanan Beres Sehari (Rengse Sapoe) PBB di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandung. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(3), 300-316.
- Marjuni, M., Madani, M., & Rahim, S. (2024). Efektivitas pengelolaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan (PBB-P2) dalam meningkatkan pendapatan daerah. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 52–63.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2021). Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and

- its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Putra, I. G. P. D., & Yudantara, I. G. A. P. (2025). Efektivitas dan efisiensi penerimaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan (PBB-P2). *Vokasi: Jurnal Riset Akuntansi*, 14(1), 1–12.
- Rorora, K., Sabijono, H., & Rondonuwu, S. (2025). Analysis of rural and urban land and building tax (PBB-P2) performance on regional original revenue. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 4(2), 289–298.
- Siahaan, M. P. (2016). *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah* (Edisi Revisi). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Simarmata, D. F., Subhilhar, & Thamrin, M. (2025). Efektivitas sistem penerimaan pajak bumi dan bangunan dalam mengoptimalkan pendapatan asli daerah. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pemerintahan*, 4(2), 69–76.
- Sinambela, L. P. (2014). Reformasi pelayanan publik: Teori, kebijakan, dan implementasi. Bumi Aksara.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas organisasi* (Terjemahan Magdalena Jamin). Erlangga.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.