

Efektivitas Strategi Pelayanan Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan dengan Sistem Mobling (Mobil Keliling) (Studi pada UPTD 6 Wiyung Surabaya)

*Riesca Anindya Septantina¹⁾

1)Prodi Administrasi Perkantoran, Politeknik Semen Indonesia, Indonesia; riesca.anindya@polteksi.ac.id

Abstrak

Pajak adalah sebuah iuran wajib kepada negara oleh setiap masyarakat khususnya yang menjadi wajib pajak dan pajak merupakan sumber pendapatan Negara yang terbesar. Salah satunya adalah Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang menjadi kontribusi bagi penerimaan daerah semenjak adanya pelimpahan wewenang PBB kepada Daerah. Diketahui salah satu strategi pelayanan yang dilakukan dalam pemungutan PBB di Kota Surabaya adalah sistem Mobling (mobil keliling). Penelitian ini bertujuan menganalisis tingkat efektivitas strategi pelayanan sistem Mobling pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) Daerah pada UPTD 6 Wiyung Surabaya, yang diukur dengan menggunakan teori Gibson dengan beberapa faktor yaitu produktivitas, efisiensi, kepuasaan, adaptasi dan pengembangan. Penelitian ini berjenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil dan temuan penelitian ini menekankan tentang keberadaan sistem Mobling sangat memudahkan wajib pajak (WP) dan lebih mendekatkan jarak wajib pajak dalam melakukan pembayaran pajak dengan tempat tinggalnya. Di sisi lain, kekurangan dari sistem Mobling ini yaitu masih belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas serta keterbatasan sosialisasi dan komunikasi. Rekomendasi dari penelitian ini adalah menekankan kepada DPPK Kota Surabaya untuk meningkatkan jumlah pelayanan PBB Mobling dengan pembagian wilayah di Kota Surabaya dengan berdasarkan titik strategis di setiap wilayahnya.

Kata kunci: Efektivitas Organisasi; Strategi Pelayanan Publik; Sistem Mobling; PBB

Abstract

Taxes are mandatory contributions from the community to the state, particularly from taxpayers, and they represent the state's largest source of revenue. One such tax is the Land and Building Tax (PBB), which has contributed to regional revenue since the transfer of PBB authority to local governments. One of the service strategies implemented for PBB collection in Surabaya is the Mobling (mobile) system. This study aims to analyze the effectiveness of the Mobling service strategy at the Regional Revenue and Financial Management Agency (DPPK) at UPTD 6 Wiyung Surabaya, measured using Gibson's theory with several factor: productivity, efficiency, satisfaction, adaptation, and development. The research employs a descriptive qualitative approach. The findings indicate that the Mobling system greatly facilitates taxpayers by bringing services closer to their place of residence, thereby making tax payments more accessible. However, the system also faces shortcomings, particularly the absence of clear Standard Operating Procedures (SOPs) and limited socialization and communication efforts. This study recommends that the Surabaya City DPPK increase the number of PBB Mobling services by strategically dividing Surabaya into service areas based on regional access points.

Keywords: Organizational Effectiveness; Public Service Strategy; Mobling System; PBB

PENDAHULUAN

Dalam pelaksanaan pembangunan, diperlukan dukungan dana yang cukup besar untuk

membayai berbagai program serta memperbaiki sektor-sektor penting dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, setiap

negara membutuhkan sumber penerimaan yang memadai. Di Indonesia, pajak menjadi sumber pendapatan utama negara karena kontribusinya yang terus meningkat seiring pertumbuhan jumlah penduduk dan target penerimaan pajak dalam APBN yang setiap tahun bertambah. Pajak sendiri merupakan pungutan yang diberlakukan pemerintah, baik pusat maupun daerah, kepada wajib pajak tertentu berdasarkan ketentuan Undang-Undang No. 36 Tahun 2008 tentang Perpajakan, yang pemungutannya bersifat memaksa dan tidak memberikan imbalan langsung kepada pembayarnya.

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) merupakan salah satu jenis pajak yang berlaku di Indonesia. Menurut (Mariana, 2023), PBB merupakan kewajiban iuran yang dikenakan kepada masyarakat, baik individu maupun badan usaha, yang secara hukum memiliki hak, menguasai, atau memperoleh manfaat dari bumi dan bangunan. Kontribusi PBB sangat penting dalam mendukung percepatan serta pemerataan pembangunan di daerah. Sejak tahun 2011, kewenangan pengelolaan PBB telah dialihkan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, sebagaimana diatur dalam Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor 213/PMK.07/2010 dan Nomor 58 Tahun 2010. Lebih lanjut, pada tahun 2014 ditargetkan seluruh kabupaten/kota di Indonesia mampu mengelola PBB secara mandiri sebagai salah satu sumber pajak daerah yang dikelola langsung oleh pemerintah daerah (Nainggolan, 2022).

Pada Januari 2011, Pemerintah Kota Surabaya mulai mengimplementasikan kebijakan pengalihan kewenangan pengelolaan PBB. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai kendala, khususnya terkait dengan pencapaian target serta realisasi penerimaan. Salah satu permasalahan utama adalah tingginya kasus penunggakan PBB yang terjadi di seluruh kecamatan di Kota Surabaya, sebagaimana tercatat dalam laporan DPPK Surabaya (Data Komisi B DPRD Surabaya dan DPPK, 2023). Menurut (Rachmadi & Muslimin, 2024), salah satu penyebab

tingginya kasus penunggakan pembayaran PBB adalah rendahnya tingkat kesadaran wajib pajak (WP) dalam memenuhi kewajibannya secara penuh dan bertanggung jawab. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya jumlah tunggakan PBB di Kota Surabaya, yang pada akhirnya menghambat pencapaian target penerimaan pajak daerah dari sektor PBB. Seiring berjalannya waktu dan berbagai perbaikan pelayanan oleh pemerintah daerah, target dan realisasi penerimaan PBB telah mengalami peningkatan. Berdasarkan data yang dipublikasikan oleh Kominfo Jatimprov (Kominfo.Jatimprov, 2024), Pemerintah Kota Surabaya mencatat realisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang bersumber dari Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) mencapai 78 persen. Persentase tersebut berasal dari target PAD tahun 2024 yang ditetapkan sebesar Rp1,6 triliun dari sektor PBB. Dalam 3 tahun ke belakang terdapat kecenderungan realisasi PAD dari PBB yang tercantum pada tabel 1.

Tabel 1. PAD dari PBB Pemkot Surabaya

Tahun	Target (Milyar)	Realisasi (Milyar)
2022	1.960	1.500
2023	1.650	1.395
2024	1.600	1.240

Sumber : data diolah peneliti (2025)

Pemerintah Kota Surabaya telah menyediakan dan memperbaiki sistem pelayanan khususnya dalam pembayaran PBB, hal ini dilakukan semata untuk tercapainya target dan realisasi penerimaan daerah itu sendiri. Perbaikan sistem pelayanan oleh pemerintah telah dilakukan salah satunya proses pemungutan tidak lagi manual, namun petugas dinas telah datang bersama dengan petugas bank untuk mendekati wajib pajak yang mana pemungutan PBB ini disebut dengan sistem Mobil Keliling (Mobling) (Supriatna et al., 2024)

Tujuan utama dari penerapan sistem pembayaran Mobling adalah untuk memudahkan wajib pajak (WP) dalam melaksanakan kewajiban pembayaran PBB. Meskipun demikian, dalam

praktiknya pemerintah masih menghadapi sejumlah kendala dalam pelaksanaan sistem Mobling tersebut. Melalui layanan ini, diharapkan WP dapat membayar pajak dengan lebih praktis tanpa harus menempuh jarak jauh untuk datang langsung ke loket dinas (Dewi et al., 2025). Kepala DPPK UPTD 6 Surabaya mengungkapkan bahwa rendahnya kepatuhan wajib pajak salah satunya disebabkan oleh sikap abai terhadap surat pemberitahuan maupun undangan resmi yang disampaikan oleh dinas terkait. Kondisi ini diperburuk dengan belum adanya penerapan sanksi tegas bagi wajib pajak yang tidak memenuhi kewajibannya untuk mendatangi pos-pos pembayaran atau menyetorkan pajaknya. Selain itu, adanya tolerasi yang diberikan kepada wajib pajak justru menimbulkan sikap permisif, sehingga sebagian wajib pajak cenderung mengesampingkan kewajiban pembayaran pajak. Hal ini ironis, mengingat pemerintah daerah telah menyediakan berbagai kemudahan fasilitas, termasuk penerapan sistem Mobling pajak, guna mendorong peningkatan kepatuhan.

Sistem pembayaran Mobling yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi wajib pajak (WP) dalam melaksanakan kewajiban pembayaran PBB. Namun demikian, masih terdapat sejumlah WP yang belum memenuhi kewajiban tersebut serta berbagai kendala teknis di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih lanjut mengenai efektivitas penerapan sistem pembayaran Mobling dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan pencapaian target penerimaan PBB di Kota Surabaya (Melati, 2025). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi pelayanan publik secara umum dan efektivitas strategi pelayanan pemungutan PBB sistem Mobling sebagai langkah untuk meningkatkan pelayanan bagi para WP dalam memenuhi kewajiban pajaknya.

TINJAUAN PUSTAKA

Efektivitas berasal dari kata "efektif" yang secara umum dipahami sebagai tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Dengan demikian, efektivitas dapat dimaknai sebagai hasil guna, yaitu ukuran sejauh mana suatu kegiatan atau program mampu menghasilkan keluaran sesuai dengan target yang direncanakan. Konsep ini pada dasarnya selalu dikaitkan dengan perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Arthur G. Gedeian dalam bukunya *Organization Theory and Design* mendefinisikan efektivitas sebagai berikut: "*That is, the greater the extent to which an organization's goals are met or surpassed, the greater its effectiveness.*" Artinya, semakin besar tingkat pencapaian tujuan suatu organisasi, maka semakin tinggi pula efektivitasnya (Arhur G.Gedeian dkk, 1991).

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa semakin besar pencapaian tujuan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya. Efektivitas (*effectiveness*) pada dasarnya berkaitan dengan sejauh mana suatu alternatif mampu menghasilkan akibat atau tujuan yang diharapkan. Konsep ini erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, yang biasanya diukur melalui unit produksi, layanan, maupun nilai moneter. Dengan demikian, efektivitas menjadi salah satu kriteria evaluasi utama yang menilai apakah hasil yang direncanakan benar-benar tercapai (Ansori & Askafi, 2023). Selanjutnya, (Firmansyah & Pramudi, 2020), menegaskan bahwa efektivitas dapat diartikan sebagai capaian akhir suatu kegiatan operasional, baik ditinjau dari kualitas hasil, kualitas kerja, maupun kesesuaian dengan batas waktu yang telah ditetapkan.

J.P. Campbell mengemukakan sejumlah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi. Indikator tersebut meliputi: keseluruhan prestasi, laba atau penghasilan, pertumbuhan atau pemanfaatan lingkungan, stabilitas, tingkat perputaran pegawai (*turnover*), angka kemangkir, frekuensi kecelakaan kerja, semangat kerja, motivasi, kepuasan kerja, penerimaan terhadap tujuan organisasi, keterpaduan dalam menghadapi konflik,

kekompakan, keluwesan adaptasi, serta penilaian dari pihak luar (Richard M. Steers, 1985).

Gibson mengemukakan bahwa efektivitas organisasi dapat diukur melalui sejumlah aspek, antara lain kejelasan tujuan yang ingin dicapai, kejelasan strategi pencapaian tujuan, proses analisis dan perumusan kebijakan yang matang, perencanaan yang sistematis, penyusunan program yang tepat, ketersediaan sarana dan prasarana, serta adanya sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik. Lebih lanjut, Gibson membagi standar pengukuran efektivitas pelayanan dalam organisasi ke dalam dua kategori waktu. Pertama, **jangka pendek**, yang mencakup produktivitas (*productiveness*), efisiensi (*efficiency*), dan kepuasan (*satisfaction*). Kedua, **jangka menengah**, yang meliputi kemampuan adaptasi (*adaptiveness*) dan pengembangan (*development*). Model dimensi waktu ini kemudian menjelaskan lima kategori kriteria keefektifan organisasi sebagai berikut (Yudianto et al., 2023):

- a. **Kriteria Produktivitas:** mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan jumlah maupun kualitas keluaran yang sesuai dengan kebutuhan lingkungannya.
- b. **Kriteria Efisiensi:** merupakan perbandingan antara keluaran (output) dan masukan (input), yang menunjukkan sejauh mana organisasi mampu memanfaatkan sumber daya yang terbatas secara optimal.
- c. **Kriteria Kepuasan:** menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan anggotanya, termasuk pelanggan dan mitra kerja. Indikator kepuasan dapat dilihat dari sikap karyawan, tingkat pergantian, absensi, lembur, maupun keluhan.
- d. **Kriteria Keadaptasian:** menunjukkan sejauh mana organisasi mampu bersikap tanggap terhadap perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal.
- e. **Kriteria Pengembangan:** mengukur kapasitas organisasi dalam meningkatkan

kemampuannya untuk menghadapi berbagai tuntutan lingkungan.

Menurut Lestari (2015), dalam rangka membangun citra positif di masyarakat, DPPK berupaya menghadirkan layanan inovatif, seperti loket khusus bagi warga lanjut usia serta pelayanan melalui mobil keliling (*mobling*). Sementara itu, Fadia (2024) mengemukakan bahwa penerapan sistem jemput bola dalam pemungutan PBB, baik di wilayah pedesaan maupun perkotaan di Kabupaten dan Kota Bandung, dinilai efektif dalam meningkatkan kesadaran publik akan kewajiban membayar pajak.

METODE PENELITIAN

Fokus pada penelitian ini adalah mendeskripsikan strategi pelayanan pemungutan PBB dengan sistem Mobling yang dilaksanakan oleh DPPK Daerah UPTD 6 Surabaya yang berada di Wiyung. Serta, menganalisis efektivitas strategi pelayanan pemungutan PBB sistem Mobling dengan menggunakan teori Gibson yang menyangkut produktivitas, efisiensi, kepuasaan, adaptasi dan pengembangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena dibutuhkan kedalaman pencarian informasi yang dibutuhkan terkait sistem pemungutan pajak Mobling ini.

Lokasi penelitian ini dilakukan di Kota Surabaya tepatnya DPPK pada UPTD Surabaya 6 karena merupakan organisasi bentukan baru semenjak adanya pengalihan wewenang PBB. Dalam penelitian ini penentuan informan didasarkan pada teknik *purposive sampling*, Dimana (Turner, 2020) menjelaskan bahwa *purposive sampling* adalah teknik penentuan informan yang digunakan ketika Peneliti sudah punya target yang dinilai paling memahami mengenai seluk beluk problema dalam penelitian. Penentuan informan berdasarkan rekomendasi dari DPPK UPTD 6 Wiyung Kota Surabaya. Informan utama terdiri atas petugas pajak yang terlibat langsung dalam pelaksanaan Mobling di wilayah Kota Surabaya, yaitu satu orang sebagai Kepala Sub bagian Tata Usaha dan satu orang sebagai Sub Unit Penagihan.

Selain itu, informan juga mencakup wajib pajak yang berada dalam cakupan wilayah kerja UPTD 6 Surabaya dengan karakteristik sebagai wajib pajak perorangan yang menggunakan fasilitas layanan Mobling. Data yang didapatkan berupa catatan waktu pelayanan pembayaran PBB tiap wajib pajak dalam satuan waktu (menit), alur pembayaran yang efektif, serta testimoni singkat terkait kepuasan wajib pajak akan layanan Mobling PBB tersebut. Peneliti mendapatkan data-data penelitian dengan ikut serta dalam kegiatan Pembayaran PBB dengan Mobling dalam kurun waktu dua minggu berturut-turut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

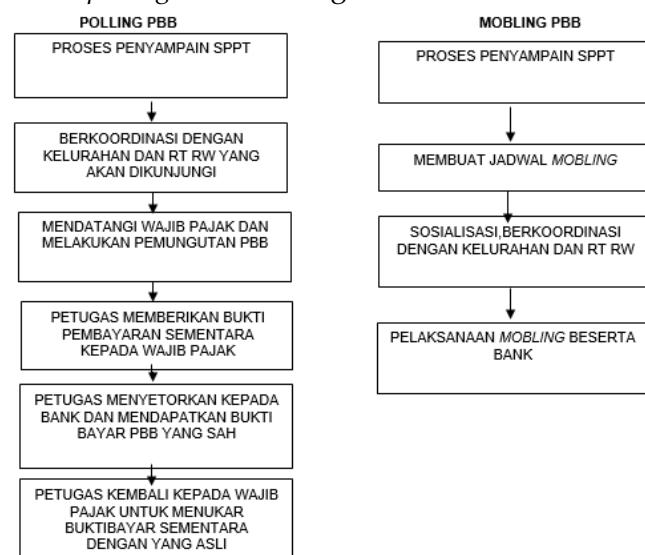
Strategi Pelayanan Pemungutan PBB Sistem Mobling

Strategi pelayanan pembayaran PBB Mobling merupakan bentuk perbaikan dari adanya sistem pelayanan serupa, di mana sebelumnya disebut *polling* PBB, yang proses pemungutannya juga mendatangi wajib pajak namun dianggap kurang efisien. Dalam *polling* PBB ini, pihak petugas pajak dan wajib pajak sama-sama membutuhkan upaya dalam beberapa tahapan untuk melakukan penukaran, antara bukti pembayaran sementara dan diganti dengan bukti pembayaran yang sah dan tervalidasi. Adanya layanan PBB Mobling ini bertujuan untuk mempermudah WP dalam melakukan pembayaran, utamanya bagi WP yang jarak tempat tinggalnya jauh dari lokasi pembayaran (Dewi et al., 2025).

Pelayanan pemungutan PBB dengan sistem Mobling yang dilaksanakan oleh dinas di kota Surabaya merupakan alternatif pelayanan bagi wajib pajak yang mungkin sedikit kesulitan untuk melakukan pembayaran PBB (Revani Sasmitaning Wulan, 2020), karena pada pelayanan ini petugas dari DPPK melalui UPTD terjun langsung ke masyarakat untuk mendampingi warga yang akan membayarkan pajaknya. Dalam pelaksanaan pembayaran PBB melalui layanan Mobling, petugas pajak memperoleh dukungan dari pengurus RT dan RW dalam melakukan sosialisasi kepada WP.

Menjelang waktu pembayaran, penanggung jawab terlebih dahulu melakukan koordinasi dengan pihak kelurahan, yang kemudian diteruskan kepada RT dan RW, kemudian dilanjutkan dengan sosialisasi kepada WP setempat tentang himbauan pembayaran PBB Mobling. Dalam pelaksanaannya, pembayaran PBB melalui Mobling dilakukan di tempat yang berbeda dan didampingi oleh petugas penanggung jawab pada tiap-tiap kelurahan yang dibawahnya.

Sistem Mobling dilakukan untuk lebih dapat mendekati wajib pajak, selain itu proses pelayanan juga lebih mudah. Hal ini diperkuat dengan penelitian serupa yang melihat pengaruh layanan samsat keliling terhadap kepatuhan wajib pajak (Muhammad Dian Maulana & Dwi Septiani, 2022). Alur birokrasi yang semula lebih panjang dan berbelit akhirnya dipangkas dan hanya dijadikan beberapa alur saja, sehingga petugas yang memberikan pelayanan dapat lebih efisien dalam bekerja. Pelayanan pemungutan PBB Mobling merupakan perbaikan sistem pelayanan guna memudahkan wajib pajak dalam melakukan pembayaran PBB (Kamlannabila et al., 2025). Berikut skema perbedaan proses pembayaran sistem *polling* dan Mobling PBB:



Gambar 1. Skema Alur Proses Pelayanan PBB Sistem *Polling* dan *Mobling*

Sumber: Diolah oleh Penulis

Efektivitas Strategi Pelayanan PBB sistem Mobling

Efektivitas strategi pelayanan pemungutan PBB dengan sistem Mobling yang mengacu pada teori Gibson dengan dimensi pengukuran jangka pendek, yang meliputi produktivitas, efisiensi, dan kepuasan. Jangka menengah merujuk pada adaptasi dan pengembangan di mana kedua hal tersebut dinilai cukup efektif (Supriyadi et al., 2023). Tingkatan berupa seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuan merupakan pengertian efektivitas menurut (Daniarsyah, 2020). Dalam organisasi publik di bidang pelayanan pajak terdapat perubahan Strategi Pelayanan PBB dari sistem *polling* ke Mobling bertujuan untuk mencapai efektivitas dalam pelayanan. Sistem *polling* dinilai terlalu banyak alur birokrasi yang harus dilalui, sehingga pelayanan kepada para wajib pajak menjadi kurang prima karena kurang cepat, tepat, dan menyulitkan baik bagi petugas maupun wajib pajak. Sistem Mobling dibuat untuk memangkas alur birokrasi menjadi lebih ringkas. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh (Pratama & Rahaju, 2022) di mana menilik implementasi inovasi pelayanan pembayaran PBB melalui mobil keliling pada Dispenduk Kabupaten Trenggalek. Tujuh alur birokrasi yang terdapat pada Sistem *polling* dipangkas hingga menjadi empat alur birokrasi saja di Sistem Mobling. Mengacu teori Gibson terkait efektivitas (Nina Ismaya et al., 2022), Sistem Mobling juga mencakup lima indikator dalam teori tersebut yang meliputi produktivitas, efisiensi, kepuasan, adaptasi, dan pengembangan. Lima indikator tersebut dijabarkan melalui petikan wawancara dengan pihak terkait sebagai berikut.

1. Produktivitas

Produktivitas dicerminkan Gibson sebagai kualitas keluaran yang dibutuhkan lingkungan dan kemampuan organisasi untuk menghasilkan jumlah (Richard M. Steers, 1985). Dalam segi pemungutan PBB, produktivitas diukur melalui target dan realisasi yang dicapai oleh dinas tiap tahunnya. Target dan realisasi PBB merupakan hasil dan keluaran yang harus dicapai oleh organisasi, di

mana organisasi tersebut adalah dinas pajak. Target dan realisasi PBB di lingkungan DPPK UPTD 6 Surabaya di mana tempat penelitian ini dilakukan dirasa sudah cukup meningkat dibanding tahun-tahun sebelumnya, dan untuk pencapaian target tersebut pemerintah terus berupaya dalam perbaikan sistem pelayanan.

Pencapaian target dan realisasi pajak dilakukan dengan cara terus meperbaiki sistem pelayanan pajak, dengan adanya sistem pelayanan *Mobling* PBB dirasa cukup efektif menarik wajib pajak dalam membayarkan pajaknya. Adanya sistem pembayaran yang lebih memudahkan dan mendekati wajib pajak merupakan strategi yang dilakukan dalam proses pencapaian hasil atau tujuan dari organisasi pajak tersebut. Berikut data realisasi atau capaian target PBB pada UPTD 6 Surabaya.

Tabel 2. Realisasi PBB UPTD 6 Surabaya Tahun 2022

Kecamatan	Target	Realisasi	Persentase%
Lakarsantri	16.084	11.761	73,11 %
Karang Pilang	13.712	10.593	77,25 %
Wiyung	20.707	15.117	73 %
Jambangan	13.380	9.163	68,48 %
Grand total	63.883	46.634	72,89 %

Sumber: Diolah penulis berdasarkan rekap data tahunan UPTD 6 Surabaya (2025)

Tabel 3. Realisasi PBB UPTD 6 Surabaya Tahun 2023

Kecamatan	Target	Realisasi	Persentase%
Lakarsantri	19,754	16.491	89.96 %
Karang Pilang	14.543	12.408	85.47 %
Wiyung	20.818	17.271	89.09 %
Jambangan	14.096	11.799	86.38 %
Grand total	69.211	57.969	88.29 %

Sumber: Diolah penulis berdasarkan rekap data tahunan UPTD 6 Surabaya (2025)

Berdasarkan Tabel 1. di atas, menunjukkan bahwa perolehan PBB di lingkungan DPPK Daerah



UPTD 6 Surabaya, yang mana didapat dari wajib pajak yang telah menyampaikan SPPT-nya di tahun 2023 sebesar 88%. Angka ini meningkat dari perolehan tahun sebelumnya yaitu tahun 2022, hal ini dinilai perolehan PBB pada UPTD 6 mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya secara konsisten, yang mana disampaikan oleh Kepala UPTD 6 hanya bekisar 70% pertahun. Perolehan demikian sebanding dengan target yang telah direncanakan, di mana target yang direncanakan tiap tahunnya juga selalu meningkat namun tidak signifikan tergantung betambah atau tidaknya jumlah wajib pajak.

2. Efisiensi

Efisiensi menurut Gibson dalam (Reynaldi Alex Korengkeng et al., 2023) diartikan sebagai perbandingan antara masukan dan keluaran yang berdasarkan pada ukuran pemanfaaan sumber daya yang digunakan dalam organisasi. Ukuran efisiensi ditinjau dari penggunaan sumber daya yang digunakan oleh organisasi dalam proses pelayanan, sumber daya di sini menyangkut sumber daya manusia atau petugas pemberi pelayanan serta sistem teknologi yang digunakan sebagai masukan atau usaha yang digunakan oleh organisasi dalam mengedukasi dan memberikan pelayanan terhadap para WP. Sejauh mana kualitas dan juga kuantitas sumber daya manusia sebagai pemberi pelayanan yang ada sebagai salah satu masukan untuk menghasilkan keluaran yang sesuai tujuan organisasi.

Keberhasilan pemungutan PBB ini tidak lepas dari peran penting aparat pemungut pajak yang memastikan kelancaran jalannya proses pemungutan PBB. Dalam proses pelaksanaannya informan menjelaskan bahwa tiap-tiap jadwal dilaksanakan pembayaran PBB Mobling pada masing-masing kelurahan, organisasi membagi tanggung jawab pada setiap sumber daya yang ada untuk memegang kendali pada 18 kelurahan. Petugas yang terlibat dalam pelayanan sistem Mobling terdiri dari para petugas yang telah ditetapkan oleh Dispensa dengan diatur jadwal pada masing-masing bagian. Dalam setiap kali

proses Mobling berlangsung petugas bank turut serta di dalamnya yang terdiri dari satu orang sebagai penerima pembayaran dan memberikan bukti bayar yang sah dari bank sehingga proses pelayanan lebih efektif dan efisien. Jika dibandingkan dengan sistem pelayanan sebelumnya yaitu sistem *polling*, yang hanya terdapat dua sampai tiga pertugas dinas dan belum adanya petugas bank dalam proses pelayanannya, maka dianggap kurang efektif.

Petugas Mobling mengungkapkan bahwa

"Pelayanan pembayaran pajak PBB melalui sistem Mobling ini begitu memudahkan masyarakat dari sisi efisiensi waktu dan biaya. Artinya masyarakat sebagai wajib pajak tidak perlu membuang waktu dan biaya untuk datang langsung ke kantor Dispensa, belum lagi untuk menunggu daftar antriannya yang pastinya banyak untuk setiap harinya di hari dan jam kerja" (Wawancara, 2024).

Sumber lain yang terlibat pada proses pelayanan PBB Mobling ini adalah sistem komputerisasi secara *online* sebagai teknologi penunjang dalam pelayanan. Proses pembayaran PBB oleh WP telah dilaksanakan secara *host-to-host* dengan pihak bank, sehingga tidak akan terjadi kemungkinan *double pembayaran*. Dengan sistem *host-to-host* ini pembayaran PBB dapat lebih terkontrol dan tersistem secara rinci, sehingga memudahkan bagi petugas dalam melayani wajib pajak.

3. Kepuasan

Efektivitas pelayanan organisasi publik dapat dinilai efektif ketika organisasi dapat menyejahterakan kebutuhan karyawan dan para anggotanya, termasuk para pelanggan dan rekanan (Alimansyah & Suratman, 2023). Untuk dapat memenuhi kebutuhan anggota dan pelanggan atau wajib pajak diukur melalui ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, sebagai penunjang pekerjaan anggota dan memberi kenyamanan serta kemudahan bagi pelanggan atau wajib pajak. Organisasi publik di sini adalah Dispensa melalui UPTD 6 Surabaya menyediakan sarana dan prasana

yang mendukung berlangsungnya pemungutan PBB sistem Mobling.

Jika dibandingkan dengan proses pemungutan PBB sebelumnya yang menggunakan sistem *polling*, penyediaan sarana dan prasarana jauh lebih bagus. Pemenuhan kebutuhan bagi petugas telah disediakan untuk memudahkan dalam proses pelayanan. Ketersediaan alat-alat penunjang pekerjaan seperti mesin *printer* untuk mencetak bukti bayar sah dan juga alat bantu untuk menghitung uang. Selain itu pelayanan dilaksanakan dalam satu tempat yang difasilitasi oleh kelurahan setempat dan di waktu yang tepat. Jika sistem *polling*, dahulunya petugas terkadang bekerja di malam hari, pada sistem Mobling petugas hanya bekerja di siang hari dan sesuai waktu yang telah dijadwalkan. Adanya pembayaran PBB melalui mobil keliling ini merupakan suatu terbosan yang diwujudkan oleh dinas dalam meningkatkan pelayanan dan kemudahan WP dalam membayar PBB. Sementara untuk prasarananya sendiri sebagai faktor pendukung dalam dilakukannya kegiatan pelayanan ini tidak sama dengan pelaksanaan SIM keliling, yang mana segala pelayanan dilakukan dalam mobil pembayaran dan wajib pajak terkadang harus berdiri untuk mengantri dalam melakukan pembayaran.

Pembayaran PBB keliling memang menggunakan mobil pembayaran keliling, namun prosesnya tidak dilakukan di dalam mobil. Dengan adanya koordinasi antara dinas dan kelurahan atau pengembang setempat, maka proses pembayaran dilakukan pada tempat yang sesuai kesepakatan bersama. Tempat yang disediakan, diatur agar dapat sesuai untuk proses pelayanan, dengan memiliki fasilitas kamar kecil, serta disediakannya tempat menunggu dan kursi tempat duduk untuk mengantri. Loket pembayaran terdiri dari 3 petugas yang juga didampingi oleh petugas Bank Jatim. Wajib pajak tidak perlu menunggu terlalu lama untuk mengantri karena terdapat banyak loket dan bisa mendapatkan bukti pembayaran yang sah secara langsung tanpa harus menunggu lama.

Salah satu warga Wiyung yang telah melakukan pembayaran PBB melalui sistem Mobling ini berpendapat bahwa:

"Sistem Mobling ini memudahkan bagi banyak warga yang memiliki berbagai aktivitas di kesehariannya, khususnya warga Wiyung. Dengan adanya sistem Mobling di wilayah Wiyung ini, warga tidak perlu repot-repot untuk datang langsung ke kantor pajak untuk membayar PBB, sehingga bisa menghemat biaya, tenaga serta waktu. Juga, pelayanannya yang relatif cepat membuat saya merasa puas dengan pelayanan model seperti ini"(Wawancara, 2024).

4. Adaptasi

(Rajagukguk & Halawa, 2024) menyebutkan bahwa kemampuan adaptasi organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengejawantahkan pengaruh lingkungan dan dampaknya terhadap organisasi. Sejalan dengan penjelasan tersebut, Amalia & Kristina (2021) berpendapat bahwa adaptasi adalah keberdayaan sebuah organisasi untuk menyikapi perubahan, yang cenderung berawal dari lingkungan luar (eksternal) untuk dilakukan pemberahan internal organisasi. (Yeni Rosnaeni et al., 2024) juga menilai bahwa usaha yang diupayakan dalam mengelola akibat yang timbul dari sebuah perubahan dan pergolakan dalam organisasi itu adalah tindakan adaptasi oleh organisasi.

Dalam proses pemungutan pajak PBB, DPPK Daerah khususnya UPTD 6 Surabaya terus berupaya memperbaiki sistem pelayanan yang ada. Adaptasi yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Surabaya dalam menyikapi perubahan dari luar yaitu penerapan Sistem Mobling. Sistem Mobling mengadaptasi perubahan perilaku masyarakat dalam pembayaran PBB. Kota Surabaya yang merupakan kota terbesar kedua di Indonesia, dihuni oleh banyak masyarakat dengan pergerakan dan intensitas bekerja yang tinggi. Sebelum diterapkan Sistem Mobling, kecenderungan masyarakat dalam membayar PBB dinilai rendah. Karena masyarakat berpikir tidak mungkin

meninggalkan pekerjaannya untuk datang ke Kantor Dispensa guna membayar pajak.

Faktor-faktor yang memicu rendahnya pembayaran PBB seperti ketidaktahuan letak kantor Dispensa, membeludaknya antrian di loket pembayaran, hingga kurang adanya sanksi yang tegas terhadap pelanggar pajak. Maka dengan adanya Sistem Mobling, Dispensa berusaha untuk jemput bola terhadap wajib pajak yang ada di Surabaya. Dispensa menyadari dengan keberadaan unit Mobling di tempat-tempat strategis akan menarik perhatian wajib pajak untuk memenuhi kewajibannya. Perubahan alur birokrasi dalam pembayaran PBB melalui Mobling juga dinilai lebih cepat dan mudah, karena lebih menyederhanakan daripada membayar langsung di Kantor Dispensa.

5. Pengembangan

(Supriyadi et al., 2023) menerangkan bahwa kriteria pengembangan ini merujuk tentang mengukur peningkatan kapasitas dalam menghadapi tuntutan lingkungan dan peningkatan kemampuan stafnya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara kompetitif. Penerapan Sistem Mobling turut mengembangkan kemampuan karyawan Dispensa dalam berkinerja. Ketika masih belum diterapkan Sistem Mobling, karyawan hanya bertugas di kantor Dispensa sesuai *job description* masing-masing. Hal tersebut berubah ketika diterapkan Sistem Mobling. Karyawan dituntut untuk bisa bertatap muka langsung dengan wajib pajak dalam hal ini berarti lebih mampu melayani. Hal ini berarti terjadi sebuah pengembangan sumber daya manusia dari yang semula hanya bekerja tanpa terlibat langsung dengan wajib pajak menjadi lebih aktif dan komunikatif dalam berinteraksi dengan wajib pajak.

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi memerlukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan *skill* karyawan dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak. Disebutkan oleh kepala UPTD 6 Surabaya bahwa terdapat pelatihan bagi karyawan dinas yang terkadang diadakan oleh pusat dalam kurun waktu setahun sekali atau dua kali setahun. Kepala UPTD

6 juga menyebutkan bahwa setiap harinya diadakan *briefing* pagi bagi seluruh karyawan sebelum bertugas. Hal ini dilakukan selain untuk sharing masalah apa yang dihadapi oleh karyawan, juga dapat memotivasi dan memberikan semangat pada mereka dalam melakukan pekerjaan tiap harinya. Adanya *briefing* pagi juga menjadikan karyawan lebih disiplin dalam waktu dan pekerjaannya. Selain itu terdapat rapat koordinasi motivasi dan pemahaman karyawan pemungutan PBB yang diadakan 2 minggu sekali untuk meningkatkan pemahaman petugas akan PBB dan pemahaman bagaimana memberikan pelayanan prima kepada masyarakat sebagai abdi Negara.

Efektivitas organisasi diukur melalui sejauh mana organisasi dapat berkembang mengikuti perkembangan zaman dan tuntutan lingkungan yang terus berkembang (Fahmi Jahidah Islamy et al., 2021). Sejauh ini dalam pelayanan pembayaran PBB Mobling jika ditinjau dari karyawan yang bekerja dalam memberikan pelayanan sudah dirasa cukup baik. Setiap karyawan dinas dituntut untuk dapat memberikan pelayanan secara langsung kepada wajib pajak. Itulah mengapa setiap karyawan diberikan jadwal Mobling bergantian. Agar setiap petugas tidak hanya dapat mengerjakan pekerjaan sesuai bidangnya, namun dapat berkembang secara aktif dan komunikatif. Secara garis besar juga pengembangan organisasi telah dilakukan semenjak adanya pelimpahan wewenang PBB pada daerah yang sesuai Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri Nomor: 213/pmk.07/2010, nomor: 58 tahun 2010. Sebelumnya pemungutan hanya dilakukan secara sistem *polling* dengan cara pembayaran sistem kolektor, kini pemungutan PBB dilaksanakan dengan sistem Mobling. Sehingga seluruh lapisan organisasi berkembang mengikuti perubahan lingkungan termasuk elemen-elemen didalamnya.

PENUTUP

Sistem Mobling mampu memangkas beberapa runtutan alur birokrasi dalam pembayaran PBB oleh wajib pajak dibandingkan



dengan Sistem *polling*. Sistem Mobling merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh dispenda untuk lebih mendekat kepada wajib pajak. Sehingga organisasi pelayanan publik khususnya pada DPPK Daerah UPTD 6 Kota Surabaya dinilai efektif dalam melayani para wajib pajak yang tercermin dari beberapa faktor pengukuran efektivitas. Produktivitas yang dilihat dari target dan realisasi PBB di UPTD 6 Surabaya telah meningkat sekitar 20% dibanding tahun-tahun sebelumnya. Efisiensi dalam pemungutan PBB sistem Mobling di UPTD 6 Surabaya telah terpenuhi, didukung sistem yang digunakan secara *host-to-host* sebagai teknologi penunjang dalam pelayanan. Kepuasaan dalam pemungutan PBB sistem Mobling di UPTD 6 Surabaya, ditinjau dari ketersediaan sarana dan prasarana yang berguna untuk memberikan kenyamanan serta kemudahan bagi petugas maupun wajib pajak dalam proses pelayanan.

Adaptasi dalam pemungutan PBB sistem Mobling di UPTD 6 Surabaya dapat dilihat dari kemampuan organisasi dalam menyikapi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Sebelum sistem Mobling diterapkan, tingkat kepatuhan masyarakat dalam membayar PBB relatif rendah. Namun, seiring dengan berkembangnya lingkungan dan perubahan perilaku wajib pajak, Dispensa menyadari bahwa penyediaan unit Mobling di lokasi-lokasi strategis berpotensi menarik perhatian wajib pajak serta mendorong mereka untuk memenuhi kewajibannya dengan cara yang lebih mudah dan praktis. Selain itu, penerapan sistem Mobling juga berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas kinerja pegawai Dispensa. Meningat belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang baku dalam pelaksanaan layanan Mobling, para pegawai dituntut untuk lebih aktif, adaptif, dan komunikatif dalam berinteraksi langsung dengan wajib pajak guna memberikan pelayanan yang optimal.

Rekomendasi peneliti dalam penelitian ini yaitu menyarankan kepada pihak DPPK Kota Surabaya untuk menambah jumlah Mobling PBB di seluruh wilayah Kota Surabaya. Penempatan di

titik-titik strategis di wilayah Kota Surabaya juga perlu dipertimbangkan agar keberadaan Mobling bisa terlihat jelas oleh masyarakat yang sedang berlalu lintas di Kota Surabaya.

REFERENSI

- Alimansyah, & Suratman. (2023). Manajemen Pelayanan Publik Prima (Fariz Antonius Azhari, Ed.). Penerbit Adab .
- Ansori, A. I., & Askafi, E. (2023). Efektivitas Aplikasi Sikab Taji Prima Dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Kependudukan (ADMINDUK) Di Kabupaten Pacitan. Otonomi, 23(2), 269. <https://doi.org/10.32503/otonomi.v23i2.4434>
- Arhur G.Gedeian dkk. (1991). Organization Theory and Design. Universitas Terbuka .
- Dana P. Turner MSPH, PhD. 2020. "Sampling Methods in Research Design." The Journal of Head and Face Pain, 60(1), 8-12.
- Daniarsyah, D. (2020). Efektivitas Pelaksanaan Kebijakan Program Kartu Kusuka Pada Kementerian Kelautan Dan Perikanan. JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies), 3(2). <https://doi.org/10.31506/jipags.v3i2.7552>
- Data Komisi B DPRD Surabaya dan DPPK. (2023). Target PBB Meleset .
- Dewi, K. A. S. C., Lukman, J. P., & Yudartha, I. P. D. (2025). Efektivitas Pelayanan Mobil Keliling Dalam Meningkatkan Kesadaran Wajib Pajak PBB-P2 di Badan Pendapatan Daerah Kota Denpasar. Socio-Political Communication and Policy Review. <https://doi.org/10.61292/shkr.207>
- Fadia, S. A. (2024). *Inovasi pemungutan pajak bumi bangunan pedesaan dan perkotaan melalui program Jemput Bola (Mobling) pada Badan Pengelolaan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor* (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).



- Fahmi Jahidah Islamy, Tjutju Yuniarisih, & Eeng Ahman. (2021). Efektivitas Organisasi Berbasis Manajemen Pengetahuan Dalam Perspektif Perilaku Organisasi . Gracias Logis Kreatif .
- Firmansyah, I., & Pramiudi, U. (2020). Analisis Pengendalian Intern Atas Sistem Informasi Penjualan Terhadap Efektivitas Dan Efisiensi Penjualan PT. Enseval Putera Megatrading Tbk. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 8(1), 1-8. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v8i1.286>
- Kamlannabila, A., Huda, S., & Perdana, P. (2025). Optimalisasi Pembayaran Pajak Bumi Dan Bangunan Melalui Penyampaian Informasi Tagihan Secara Door-To-Door Di Kecamatan Sambikerep. *GERVASI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 9(1), 279–292. <https://doi.org/10.31571/gervasi.v9i1.8620>
- Kominfo.Jatimprov. (2024, December 26). Pajak Dekat di Hati, Bapenda Surabaya Catat Realisasi PBB Sudah 78 Persen.
- Lestari, E. D. (2015). Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya. *Publika*, 3(4).
- Mariana, M. (2023). Pembayaran Pajak Bumi Dan Bangunan; Kasus Kabupaten Pidie. *Hei Ema : Jurnal Riset Hukum, Ekonomi Islam, Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(2), 108–115. <https://doi.org/10.61393/heima.v2i2.214>
- Melati, S. A. (2025). Sinergi Bapenda dan Mahasiswa Untuk Meningkatkan Pendapatan Daerah Surabaya di Kecamatan Lakarsantri. *Jurnal Abdimas Kartika Wijayakusuma*, 6(2). <https://doi.org/10.26874/jakw.v6i2.851>
- Muhammad Dian Maulana, & Dwi Septiani. (2022). Pengaruh Layanan Samsat Keliling, E-Samsat Dan Sanksi Perpjakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Kendaraan Bermotor. *Journal.Maranatha.Edu*, 14.
- Nainggolan, E. P. (2022). Pajak Bumi Dan Bangunan Dalam Perspektif Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kota Medan. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 1(1), 1–6. <https://doi.org/10.59086/jam.v1i1.1>
- Nina Ismaya, La Ode Mustafa, & Jopang. (2022). Efektivitas Pelayanan Publik Diukur Dengan Pendekatan Teori Sistem Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Buton Utara . *Jurnal Administrasi Pembangunan Dan Kebijakan Publik*.
- Pratama, D. Y., & Rahaju, T. (2022). Implementasi Inovasi Layanan Mobil Keliling (Studi Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Trenggalek). *Publika*, 621–636. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n2.p621-636>
- Rachmadi, R. A., & Muslimin, M. (2024). Analisis Kontribusi dan Efektivitas Pajak Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Surabaya Tahun 2018-2022. *Journal of Sharia Economics, Banking and Accounting*, 1(2), 116–122. <https://doi.org/10.52620/jseba.v1i2.40>
- Rajagukguk, J., & Halawa, R. L. (2024). Pengaruh Kemampuan Adaptasi Dan Konsistensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Iss Indonesia Area Thamrin Plaza Medan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Politik*, 4(1), 102–119. <https://doi.org/10.51622/jispol.v4i1.2386>
- Revani Sasmitaning Wulan. (2020). Implementasi Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan (Pbb-P2) Di Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya. *Publika* .
- Reynaldi Alex Korengkeng, emmy Maria Gorettie Tulusan, & Novva Novita Plangiten. (2023). Efektivitas Organisasi Pemerintah Kecamatan dalam Penyelenggaraan Pelayanan di Kecamatan Langowan Utara Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrasi Publik* , 9(2).

Richard M. Steers. (1985). Efektivitas Organisasi (Cet 2). Erlangga .

Anindya R..2024."Pelayanan pembayaran pajak PBB melalaui sistem Mobling".Hasil wawancara pribadi:17 September 2024, UPTD 6 Surabaya

Supriatna, N., Supriyanto, E., & Uzliawati, L. (2024). Dampak Penerimaan PBB-P2 Buku I, II Dan III Sebelum Dan Sesudah Program Moling. Jesya, 7(1), 243–250.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1478>

Supriyadi, D., Zaharuddin, & Syafwandi, Prof. D. (2023). Evaluasi Kinerja Organisasi (S. kom. , M. Pd. , M. I. K. Ayu Nurul Amalia, Ed.). PT Nasya Expanding Management.

Yeni Rosnaeni, Herawan Hayadi, & Furtasan Ali Yusuf. (2024). Manajemen Perubahan, Dan Faktor-Faktor Penyebab Dalam Perubahan Organisasi. Jurnal Manajemen Strategis, 1(2).

Yola Amalia, M., & Kristina, A. (2021). Adaptasi Lingkungan Bisnis Saat Pandemi Covid 19 (Studi Pada UMKM Ledre Di Desa Padangan, Bojonegoro-Jawa Timur). JAE (JURNAL AKUNTANSI DAN EKONOMI), 6(3), 84–94.
<https://doi.org/10.29407/jae.v6i3.16724>

Yudianto, E., Ridhoh, A., & Melani, A. P. (2023). Efektivitas Pelayanan Kesehatan dalam Perspektif Matrik Inovasi Sektor Publik pada Kota Probolinggo. Jurnal Sosial Humaniora Sigli, 6(1), 63–69.
<https://doi.org/10.47647/jsh.v6i1.1415>

