

KAPASITAS PENILAI DI BADAN PENGELOLAAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN BOGOR: KESESUAIAN DENGAN PMK 85/2024

Suki Hariawan¹, Candradewini Candradewini², Imanudin Kudus³

^{1,2,3}Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran,
Bandung, Indonesia

¹suki24001@mail.unpad.ac.id; ²candradewini@unpad.ac.id; ³imanudin.kudus@unpad.ac.id

Submitted: 15-06-2026; Accepted: 27-07-2026; Published: 08-04-2026

ABSTRAK

Implementasi PMK Nomor 85 Tahun 2024 menuntut pemerintah daerah memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam melaksanakan penilaian Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2). Penelitian ini bertujuan menganalisis pembangunan kapasitas SDM pelaksana penilaian PBB P2 di Bappenda Kabupaten Bogor menggunakan kerangka *Capacity Building Grindle* yang meliputi *Human Resource Development*, *Organizational Strengthening*, dan *Institutional Reform*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas SDM masih menghadapi kesenjangan pada ketiga dimensi tersebut. Pada dimensi *Human Resource Development*, kompetensi teknis belum merata akibat keterbatasan pelatihan, sertifikasi, dan pemahaman terhadap PMK 85/2024. Pada dimensi *Organizational Strengthening*, sistem orientasi, *mentoring*, dan pengembangan kompetensi belum terstruktur. Sementara itu, pada dimensi *Institutional Reform*, perubahan regulasi belum sepenuhnya diikuti oleh kesiapan kelembagaan dan penataan jabatan fungsional. Penelitian ini menunjukkan bahwa pembangunan kapasitas SDM penilai PBB P2 memerlukan penguatan kompetensi individu, sistem organisasi, dan reformasi kelembagaan secara terpadu untuk mendukung implementasi PMK 85/2024 secara efektif.

Kata kunci: pembangunan kapasitas, pengembangan sumber daya manusia, penilaian, PBB P2

ABSTRACT

The implementation of Minister of Finance Regulation Number 85 of 2024 requires local government to have competent human resources capable of conducting Land and Building Tax for Rural and Urban Areas (PBB P2) property assessments. This study aims to analyze the capacity building of personnel responsible for PBB P2 property assessment at the Regional Revenue Agency (Bappenda) of Bogor Regency using Grindle's *Capacity Building* framework, which comprises *Human Resource Development*, *Organizational Strengthening*, and *Institutional Reform*. A qualitative case study approach was employed. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document analysis and analyzed using the inductive model of Miles, Huberman, and Saldana. The findings reveal capacity gaps across all three dimensions. Human Resource Development is constrained by uneven technical training, professional certification, and understanding of PMK 85/2024. Organizational Strengthening remains limited by the absence of structured orientation, mentoring, and competency development systems. Institutional Reform is challenged by the gap between regulatory changes and organizational readiness, particularly regarding functional position arrangements and institutional capacity. The study concludes that strengthening individual competencies, organizational systems, and institutional reforms is essential to support the effective implementation of PMK 85/2024.

Key word: capacity building, human resource development, property assessment, Rural and Urban Land and Building Tax

PENDAHULUAN

Desentralisasi fiskal yang semakin diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD) menempatkan pemerintah daerah pada posisi yang semakin strategis dalam mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Hal ini sejalan dengan tujuan dari UU HKPD yaitu meningkatkan efektivitas desentralisasi fiskal, memperkecil ketimpangan fiskal horizontal, dan mendorong peningkatan kualitas layanan publik secara lebih merata (Syarifudin & Suwandi, 2025). UU HKPD secara tegas mengatur pemberian sumber penerimaan daerah berupa pajak dan retribusi sebagai bagian dari upaya mewujudkan alokasi sumber daya yang efisien dan efektif. Salah satu konsekuensi dari penguatan desentralisasi fiskal adalah meningkatnya tuntutan terhadap kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia (SDM) aparatur di bidang perpajakan daerah, khususnya pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah (Bappenda) sebagai instansi yang secara langsung bertanggung jawab atas pengelolaan pajak daerah.

Salah satu instrumen fiskal yang berada di bawah pengelolaan Bappenda adalah Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2). PBB P2 memegang peranan penting sebagai salah satu komponen esensial dalam PAD yang secara strategis memengaruhi profil keuangan pemerintah daerah di tingkat kabupaten dan kota seluruh Indonesia. Kontribusi penerimaan PBB P2 di Kabupaten Penajam Paser Utara, misalnya, telah terbukti cukup substansial dalam mendorong peningkatan PAD (Rusliansyah et al., 2023). Pentingnya PBB P2 tidak hanya tercermin dari nilai moneter yang dihasilkan, tetapi juga dari karakteristiknya yang relatif stabil dan dapat diproyeksikan, mengingat pajak ini didasarkan pada aset *real* berupa tanah dan bangunan yang lokasinya permanen. Lebih lanjut, PBB P2 mengadopsi *official assessment system*, yang mengindikasikan bahwa pemerintah memegang otoritas dalam menentukan jumlah pajak yang terutang (Mulyani & Furqon, 2021). Sifat kebendaan dari PBB P2 juga menegaskan bahwa kewajiban pajak ditentukan berdasarkan kondisi objek pajak, yaitu bumi atau tanah dan/atau bangunan yang ada (Mulyani & Furqon, 2021).

Kabupaten Bogor yang memiliki luas wilayah 2.991,78 km² terbagi dalam 40 kecamatan yang mencakup 416 desa dan 19 kelurahan (Fitriyani et al., 2024) menjadikannya salah satu kabupaten dengan kompleksitas tata ruang dan persebaran objek pajak terbesar di Indonesia. Kepadatan penduduk yang tinggi dan perluasan kawasan permukiman, industri, dan properti komersial yang pesat merupakan konsekuensi dari posisi Kabupaten Bogor sebagai daerah penyangga DKI Jakarta, menghasilkan jumlah objek pajak PBB P2 yang sangat masif dan terus berkembang setiap tahunnya.

Saat ini terdapat 2.127.108 Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) PBB P2 yang diterbitkan oleh Bappenda Kabupaten Bogor di Januari 2026. Besaran ketetapan PBB P2 dari jumlah SPPT tersebut adalah Rp968.149.669.023,00 (data DHKP SPPT PBB P2 Tahun 2026). Berdasarkan data pada *website* resmi Bappenda Kabupaten Bogor (<https://dashboardpad.bogorkab.go.id/>), PBB P2 di triwulan 1 tahun 2026 mencapai realisasi sebesar Rp302.303.580.156,00 atau 115,27 persen. Capaian ini melebihi dari target triwulan 1 yang telah ditetapkan yaitu sebesar Rp262.251.927.305,00. Jika dilihat dari keseluruhan jenis pajak yang dikelola Bappenda Kabupaten Bogor, PBB P2 menjadi sumber penerimaan sektor pajak daerah terbesar. Data-data ini menempatkan PBB P2 bukan sekedar komponen teknis administratif, melainkan sebagai tulang punggung fiskal yang menopang pembangunan daerah secara langsung.

Pelimpahan tanggung jawab administrasi PBB P2 di Kabupaten Bogor dilaksanakan pada tahun 2012. Inisiatif pelimpahan ini bertujuan untuk meningkatkan desentralisasi fiskal melalui perluasan objek pajak daerah serta pengaturan tarif perpajakan (Harefa, 2016). Implikasi fundamental dari transisi ini adalah meningkatnya kebutuhan akan tenaga profesional yang memiliki keahlian memadai dalam penilaian aset properti, esensial dalam menetapkan NJOP yang presisi dan memiliki fondasi legal yang kuat. NJOP berfungsi sebagai basis perhitungan jumlah PBB P2 yang terutang (Irianti & Niswah, 2021).

Namun demikian, pengalihan kewenangan tersebut tidak diikuti dengan kesiapan SDM yang merata di seluruh daerah. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa salah satu tantangan utama pasca desentralisasi fiskal adalah rendahnya kepatuhan wajib pajak, keterbatasan sumber daya, dan pemanfaatan teknologi yang belum optimal (Venden et al., 2025). Selain itu, banyak daerah yang menghadapi kendala dalam bentuk keterbatasan jumlah dan kualitas aparatur pajak, yang berdampak pada rendahnya intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah, sehingga pelatihan dan pengembangan kapasitas aparatur menjadi kebutuhan mendesak untuk meningkatkan efektivitas pemungutan (Huda et al., 2025).

Pemerintah pusat merespons persoalan rendahnya kapasitas SDM dalam penilaian PBB P2 dengan menerbitkan PMK Nomor 85 Tahun 2024 tentang Penilaian PBB P2 sebagai pengganti Nomor 208/PMK.07/2018, yang mulai berlaku pada 26 November 2024. Peraturan ini disusun untuk membantu pemerintah daerah menetapkan NJOP yang relevan dan dapat dipercaya melalui pedoman teknis penilaian yang rinci sehingga dapat mengatasi kendala dalam pelaksanaan penilaian NJOP dan penolakan wajib pajak atas kenaikan NJOP yang signifikan. Salah satu ketentuan terpenting dalam

PMK ini adalah persyaratan tentang siapa yang berwenang melakukan penilaian. Pejabat penilai PBB P2 didefinisikan sebagai pejabat fungsional penilai yang merupakan PNS di lingkungan pemerintah daerah dengan tugas dan ruang lingkup kegiatan melaksanakan penilaian.

Jika pemerintah daerah belum memiliki pejabat penilai atau jumlahnya tidak mencukupi, Kepala Daerah hanya dapat menunjuk PNS sebagai petugas penilai sementara yang diproyeksikan memenuhi kualifikasi. Ketentuan ini memiliki implikasi hukum yang serius bagi setiap daerah yang selama ini mengandalkan tenaga non-PNS dalam proses penilaian. Kondisi ini yang terjadi di Bappenda Kabupaten Bogor. Dibalik capaian realisasi PBB P2 yang melampaui target, terdapat persoalan mendasar yang menyangkut legalitas dan kapasitas SDM pelaksana penilaian. Berdasarkan observasi awal penelitian, penilaian PBB P2 dilakukan di subbidang penilaian bidang pendataan dan penilaian. Kepala subbidang penilaian memiliki latar belakang pendidikan diploma tiga (D3) penilai PBB dari Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) yang berperan sebagai pejabat penilai, dibantu oleh dua orang PNS dan sembilan orang staf yang berstatus PPPK paruh waktu dengan latar belakang pendidikan yang tidak relevan dengan penilaian properti.

Inspektorat Kabupaten Bogor menemukan bahwa kekuatan legal penilaian yang dilaksanakan oleh subbidang penilaian tidak sesuai dengan PMK 85/2024. Di sisi lain, keluhan dari wajib pajak yang merasa NJOP terlalu tinggi atau tidak sesuai masih sering terjadi setiap tahun.

Kapasitas SDM merupakan salah satu faktor penentu utama dalam keberhasilan pelaksanaan kebijakan perpajakan daerah. Kapasitas SDM menjadi prasyarat bagi aparatur untuk melaksanakan tugas penilaian objek pajak secara akurat, objektif, dan sesuai ketentuan yang berlaku. Keterbatasan kapasitas SDM dapat berdampak pada kualitas data objek pajak, ketepatan penetapan nilai, dan efektivitas pengelolaan pajak daerah secara keseluruhan.

Grindle (1997) mendefinisikan kapasitas sebagai kapabilitas individu maupun organisasi dalam mengemban tugas, mengatasi tantangan, dan mewujudkan sasaran yang telah dicanangkan, baik secara efektif maupun berkelanjutan. Peningkatan kapasitas (*capacity building*) difokuskan pada sektor pemerintahan sebagai serangkaian strategi yang dirancang untuk mengoptimalkan efisiensi, keberhasilan, dan kepekaan kinerja administratif negara, dengan menitikberatkan penguatan pada aset SDM, struktur organisasi, dan reformasi kelembagaan atau lingkungan.

Dalam penelitian ini, kapasitas SDM tercermin dari kemampuan aparatur dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang

diberikan sesuai standar pekerjaan yang telah ditetapkan. Kapasitas SDM dipahami sebagai kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas penilaian PBB P2 yang meliputi penguasaan pengetahuan, keterampilan teknis, dan kemampuan menerapkan prosedur serta ketentuan yang berlaku dalam proses penilaian objek pajak. Kapasitas tersebut bukan sekedar menyangkut jumlah personel yang tersedia, melainkan mencakup kualitas individu dalam menjalankan tugas yang diberikannya secara efektif.

Penguatan kapasitas SDM aparatur juga sejalan dengan pengelolaan ASN berbasis sistem merit sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menekankan pentingnya kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan profesionalisme ASN dalam menjalankan tugas jabatan. Untuk penilai pajak, kapasitas SDM menjadi faktor yang menentukan kemampuan aparatur dalam menghasilkan penilaian yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Grindle (1997) menjelaskan bahwa kapasitas SDM dapat dianalisis melalui kemampuan individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya serta kesesuaiannya dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penilaian kapasitas SDM dalam penelitian ini difokuskan pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas penilaian PBB P2, pemahaman regulasi dan prosedur penilaian, serta kemampuan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Terkait dengan pengelolaan pajak daerah, penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan kapasitas SDM sebagai hambatan utama optimalisasi penerimaan. Penelitian yang dilakukan Sari & Reviandani (2026) di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Kediri menemukan bahwa efektivitas kerja pegawai masih dipengaruhi oleh keterbatasan sarana teknologi, tingkat literasi pajak yang belum merata, dan beban administrasi yang cukup tinggi sehingga optimalisasi pemungutan PBB P2 tidak hanya bergantung pada sistem administrasi tetapi juga pada kompetensi pegawai.

Persoalan optimalisasi PBB P2 menjadi tolok ukur kapasitas kelembagaan dalam menjalankan rangkaian kebijakan dan proses administrasinya. Penelitian Putri et al. (2024) menemukan bahwa meskipun seluruh upaya intensifikasi pemungutan PBB P2 secara formal telah dilakukan, pelaksanaannya belum berjalan optimal, yang tercermin dari piutang PBB P2 yang terus meningkat hingga lebih dari satu triliun rupiah pada tahun 2021 dan penurunan jumlah wajib pajak yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemungutan PBB P2 tidak cukup hanya dengan menjalankan prosedur formal, melainkan membutuhkan kualitas pelaksanaan yang didukung oleh SDM yang kompeten disetiap tahapan, termasuk

penilaian sebagai fondasi penetapan NJOP. Oleh karena itu, keberadaan penilai PBB P2 sangat penting.

Penilai PBB P2 adalah ujung tombak dalam sistem fiskal daerah yang secara langsung menentukan seberapa besar pajak yang harus dibayar oleh setiap wajib pajak. Jika penilaian dilakukan dengan tidak tepat, maka seluruh sistem penerimaan daerah dari sektor PBB P2 menjadi tidak akurat dan rawan menjadi perselisihan wajib pajak.

Yuniarto (2018) dalam kajiannya mengemukakan bahwa strategi desentralisasi pemungutan pajak kepada otoritas lokal sejalan dengan UU Nomor 28 Tahun 2009, secara signifikan mempertegas urgensi peran SDM dalam penilaian PBB P2. Penilai PBB P2 memikul tanggung jawab krusial dalam mengkalkulasi nilai properti tanah dan/atau konstruksi melalui metodologi valuasi yang komprehensif. Hasil valuasi ini kemudian ditransformasikan menjadi klasifikasi properti yang menjadi fondasi penetapan NJOP. Konsekuensinya, kinerja penilai memberikan kontribusi langsung terhadap aliran pendapatan daerah yang bersumber dari sektor perpajakan. Lebih lanjut, otoritas lokal diharapkan untuk membina penilai pajak agar mengadopsi sikap profesionalisme yang tidak hanya berfokus pada meningkatkan PAD, tetapi juga secara holistik mempertimbangkan dimensi sosiologis dan kultural yang melekat pada entitas daerah tersebut (Yuniarto, 2018).

Persoalan menjadi semakin kompleks saat kapasitas SDM penilai yang tersedia tidak sebanding dengan beban kerja. Saputra (2022) dalam penelitian kualitatif deskriptifnya yang menggunakan pendekatan teori institusional menemukan bahwa pada tahun 2018, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) hanya memiliki 422 orang tenaga penilai pajak untuk melayani 387 kantor yang membutuhkan tenaga penilai sehingga rata-rata setiap kantor hanya mendapatkan satu orang penilai dengan beban kerja yang sangat tinggi. Dengan demikian, kendala utama yang dihadapi adalah masih terbatasnya jumlah fungsional penilai pajak yang tersedia dibandingkan kebutuhan yang ada untuk mendukung optimalisasi penerimaan negara.

Studi yang dilakukan oleh Naif, Dewantara, dan Hadiyantina (2026) mengindikasikan bahwa UU HKPD serta PMK 186/2019 belum secara memadai mengatur aspek-aspek fundamental mengenai status hukum, kewenangan, serta kemandirian penilai pajak yang bertugas di sektor PBB P2. PMK yang berlaku masih memandang penilai hanya sebagai komponen administratif, sementara UU HKPD mengamankan profesionalisme tanpa menguraikan secara rinci mekanisme pelaksana yang konkret. Oleh karena itu, diperlukan adanya koherensi regulasi yang dicapai melalui amandemen PMK atau penciptaan seperangkat peraturan turunan yang baru, untuk menjamin kepastian hukum dan secara simultan

meningkatkan mutu proses penilaian PBB P2 pada tingkat daerah.

Ketiga penelitian terdahulu menunjukkan penilai PBB P2 memiliki peran strategis yang tidak dapat digantikan oleh sembarang pegawai tetapi ketersediaan SDM yang memenuhi kualifikasi masih sangat terbatas dan kerangka hukum yang mengaturnya juga belum cukup kuat untuk memastikan profesionalisme di tingkat daerah. Dengan adanya PMK Nomor 85 Tahun 2024, penilai PBB P2 bisa lebih profesional dengan kualifikasi yang dipersyaratkan.

PMK 85/2024 membedakan pelaksana penilaian PBB P2 ke dalam dua kategori, yaitu pejabat penilai PBB P2 dan petugas penilai PBB P2. Pejabat penilai merupakan PNS fungsional dengan tugas khusus penilaian dan petugas penilai PBB P2 yang merupakan PNS yang ditunjuk oleh Kepala Daerah atau pejabat berwenang untuk melaksanakan kegiatan penilaian dengan memenuhi persyaratan tertentu, termasuk mengikuti pendidikan dan pelatihan serta memiliki sertifikasi yang dipersyaratkan.

Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan PBB P2 tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan regulasi dan sistem administrasi, tetapi juga oleh kapasitas aparatur pelaksana. Semakin tinggi kapasitas SDM yang dimiliki oleh pejabat atau petugas penilai maka semakin besar peluang terciptanya hasil penilaian yang akurat, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Sebaliknya, keterbatasan jumlah atau kompetensi penilai berpotensi menimbulkan kelambatan proses penilaian, kekurangakuratan penentuan NJOP dan menurunkan kualitas basis data perpajakan daerah.

Dalam konteks penelitian ini, PMK 85/2024 menjadi landasan normatif yang penting untuk menganalisis kapasitas SDM penilai PBB P2. Regulasi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian mengharuskan aparatur yang memiliki kompetensi teknis dan kewenangan yang memadai.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas pengembangan kompetensi aparatur, *capacity building* sektor publik, maupun implementasi pengelolaan PBB P2, sebagian besar penelitian masih berfokus pada peningkatan kompetensi individu melalui pendidikan dan pelatihan atau pada aspek implementasi kebijakan perpajakan daerah. Penelitian-penelitian tersebut belum banyak mengkaji bagaimana perubahan regulasi melalui PMK 85/2024 memengaruhi kebutuhan pembangunan kapasitas pemerintah daerah, khususnya dalam memenuhi kompetensi jabatan fungsional penilai pajak. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) mengenai strategi pengembangan kompetensi yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan aparatur, tetapi juga memperhatikan kesiapan organisasi dan

kelembagaan dalam mendukung implementasi kebijakan tersebut.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan menganalisis kapasitas SDM penilai PBB P2 menggunakan perspektif *capacity building* Grindle (1997) dalam konteks implementasi PMK 85/2024. Penelitian ini menemukan kontradiksi antara kinerja fiskal dan kesiapan kelembagaan. Di satu sisi, Kabupaten Bogor mampu mempertahankan kinerja penerimaan pajak daerah yang tinggi dan mencapai target PAD. Namun, di sisi lain, pemberlakuan PMK 85/2024 mengungkap masih terbatasnya pejabat yang memiliki kompetensi dan legalitas sebagai penilai pajak sesuai ketentuan berlaku. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja fiskal belum sepenuhnya diikuti oleh kesiapan kapasitas SDM, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan.

Berbeda dengan penelitian Sari dan Reviandani (2026) yang menyoroti pengaruh kompetensi dan faktor pendukung terhadap efektivitas pemungutan PBB P2, penelitian Putri et al. (2024) yang berfokus pada optimalisasi pengelolaan PBB P2, dan penelitian Naif, Dewantara, dan Hadiyantina (2026) yang mengkaji aspek pengaturan hukum penilai pajak, penelitian ini mengintegrasikan dimensi pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*), penguatan organisasi (*organizational strengthening*), dan reformasi kelembagaan (*institutional reform*) untuk menjelaskan kesiapan pemerintah daerah dalam memenuhi tuntutan kompetensi dan legalitas penilai PBB P2 setelah berlakunya PMK 85/2024. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai *capacity building* pemerintah daerah dalam mendukung implementasi kebijakan penilaian PBB P2.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *capacity building* SDM PBB P2 di Bappenda Kabupaten Bogor berdasarkan perspektif Grindle (1997) dan menjelaskan implikasi kesenjangan kapasitas dalam memenuhi tuntutan implementasi PMK 85/2024.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian *capacity building* dengan menunjukkan relevansi kerangka Grindle (1997) dalam menganalisis pengembangan kompetensi jabatan fungsional pada sektor perpajakan daerah. Sementara itu, secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi Bappenda Kabupaten Bogor dan pemerintah daerah lainnya dalam merumuskan strategi *capacity building*. Strategi tersebut tidak hanya berorientasi pada pengembangan kompetensi aparatur melalui pendidikan, pelatihan dan sertifikasi (*human resource development*), tetapi juga mencakup penguatan sistem pengelolaan kompetensi, perencanaan kebutuhan jabatan fungsional, serta

koordinasi antarunit kerja (*organizational strengthening*). Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat mendukung penyempurnaan kebijakan dan tata kelola kelembagaan (*institutional reform*) agar lebih adaptif terhadap perubahan regulasi, khususnya dalam implementasi PMK 85/2024.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kapasitas SDM penilai PBB P2 dalam konteks organisasi pemerintahan daerah. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kondisi aktual kapasitas SDM, faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta implikasinya terhadap pelaksanaan penilaian PBB P2. Fokus penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan antarvariabel ataupun melakukan generalisasi statistik, melainkan untuk menggali makna, pengalaman, dan realitas yang dihadapi oleh aparatur yang terlibat dalam proses penilaian PBB P2 (Sugiyono, 2019).

Penelitian dilaksanakan pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor, khususnya pada Subbidang Penilaian yang memiliki tugas dan fungsi dalam pelaksanaan penilaian objek PBB P2. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Kabupaten Bogor merupakan salah satu daerah dengan jumlah objek pajak yang besar dan kompleksitas penilaian yang tinggi sehingga memerlukan dukungan kapasitas SDM yang memadai untuk menjamin kualitas hasil penilaian dan penetapan NJOP.

Data yang digunakan dalam penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive*. Teknik ini digunakan karena informan dipandang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan penilaian PBB P2. Informan penelitian terdiri atas Kepala Subbidang Penilaian sebagai informan kunci dan sebelas orang staf pelaksana yang terlibat dalam kegiatan penilaian objek pajak.

Informan dalam penelitian ini berjumlah 12 orang yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Jumlah tersebut sesuai dengan jumlah pegawai pada Subbidang Penilaian. Pertimbangannya adalah karena pegawai-pegawai tersebut berada di Subbidang Penilaian sehingga harus memiliki pengetahuan, pengalaman, kewenangan, dan keterlibatan dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun pengambilan keputusan terkait PBB P2. Selain itu, proses pengumpulan data dilakukan hingga informasi yang diperoleh menunjukkan pola berulang sehingga tidak ditemukan lagi informasi baru yang

signifikan.

Selain wawancara, pengumpulan data juga dilakukan melalui studi dokumentasi. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, antara lain peraturan perundang-undangan terkait penilaian PBB P2, dokumen kepegawaian, laporan hasil pemeriksaan Inspektorat, laporan kegiatan penilaian, data jumlah dan kualifikasi pegawai serta dokumen penetapan NJOP.

Analisis data difokuskan pada identifikasi kapasitas SDM penilai PBB P2 berdasarkan perspektif kapasitas individu yang dikemukakan oleh Grindle (1997), khususnya terkait kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas, penguasaan pengetahuan dan keterampilan teknis, serta kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan standar dan ketentuan yang berlaku.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi tiga tahapan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Pada tahap kondensasi data, peneliti menyeleksi, mengelompokkan, dan menyederhanakan hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi sesuai fokus penelitian. Selanjutnya, data yang telah dikondensasi disajikan dalam bentuk uraian naratif dan matriks untuk memudahkan identifikasi hubungan antartemuan. Tahap terakhir dilakukan melalui proses penarikan kesimpulan yang berlangsung secara terus-menerus dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga diperoleh temuan yang konsisten dengan fokus penelitian.

Keabsahan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, triangulasi teknik melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, serta *member checking* kepada beberapa informan kunci untuk memastikan kesesuaian hasil interpretasi peneliti dengan informasi yang informan sampaikan (Miles et al., 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development*)

Dimensi *Human Resource Development* dalam teori *Capacity Building* Grindle menekankan bahwa peningkatan kapasitas aparatur dilakukan melalui pengembangan kualitas sumber daya manusia, meliputi pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, penguasaan kompetensi, dan kesempatan belajar secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini mengidentifikasi kondisi kapasitas individu staf pelaksana penilaian PBB P2 berdasarkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Tabel 1 Ringkasan Temuan Dimensi *Human Resource Development*

Aspek	Temuan Penelitian	Implikasi terhadap Kapasitas SDM
Pendidikan Formal	Mayoritas informan berpendidikan S1, sebagian S2 dan terdapat beberapa D3 dengan latar belakang keilmuan yang beragam	Pendidikan formal menjadi modal dasar, tetapi belum seluruhnya linier dengan kompetensi penilaian properti
Pengalaman sebagai penilai	Lama pengalaman sebagai pelaksana penilaian bervariasi, mulai dari pegawai yang baru bertugas hingga yang telah memiliki pengalaman beberapa tahun	Perbedaan pengalaman memengaruhi kemampuan melakukan analisis dan penilaian objek pajak
SK penugasan	Tidak seluruh informan telah memiliki Surat Keputusan (SK) penugasan sebagai pelaksana penilaian	Legalitas pelaksanaan tugas dan kepastian peran masih belum sama
Pelatihan teknis	Sebagian informan pernah mengikuti pelatihan penilaian, sedangkan sebagian lainnya belum memperoleh kesempatan yang sama	Transfer kompetensi teknis belum merata kepada seluruh pelaksana
Sertifikasi	Sebagian besar informan belum memiliki sertifikat	Kompetensi profesional belum memperoleh pengakuan formal

	kompetensi penilaian	
Pembiayaan pelatihan	Pelatihan berasal dari dukungan instansi maupun sumber lainnya, tetapi belum tersedia secara berkelanjutan	Kesempatan peningkatan kompetensi masih bergantung pada ketersediaan anggaran
Orientasi dan mentoring	Orientasi kerja dan pendampingan dilakukan tetapi belum berlangsung secara sistematis kepada seluruh pelaksana	Proses pembelajaran lebih banyak diperoleh melalui pengalaman kerja daripada sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur
Pemahaman PMK 85/2024	Tingkat pemahaman informan terhadap regulasi baru masih bervariasi	Terdapat kesenjangan antara perubahan regulasi dan kesiapan kompetensi aparatur
Kepercayaan diri melakukan penilaian	Tingkat kepercayaan diri informan berbeda-beda sesuai pengalaman dan pelatihan yang pernah diikuti	Kompetensi praktis belum berkembang secara merata
Kebutuhan pengembangan	Hampir seluruh informan mengusulkan pelatihan lanjutan, sertifikasi, mentoring, diskusi teknis serta penambahan SDM yang kompeten	Menunjukkan kebutuhan nyata terhadap program pengembangan kapasitas yang berkelanjutan

Sumber: diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa kapasitas individu pelaksana penilaian PBB P2 di Bappenda Kabupaten Bogor masih menunjukkan

tingkat kesiapan yang beragam. Meskipun mayoritas informan telah memiliki pendidikan tinggi, kompetensi teknis yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penilaian belum berkembang secara merata. Hal tersebut tercermin dari masih adanya variasi pengalaman sebagai penilai, kepemilikan SK penugasan, kesempatan mengikuti pelatihan, sertifikasi kompetensi, serta tingkat pemahaman terhadap PMK 85/2024.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengembangan kompetensi masih didominasi oleh pembelajaran melalui pengalaman kerja dan pendampingan di lingkungan kerja. Hampir seluruh informan juga menyampaikan kebutuhan yang serupa, yaitu peningkatan pelatihan teknis, sertifikasi, *mentoring*, serta sosialisasi regulasi terbaru. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan kapasitas SDM penilai masih memerlukan pendekatan yang lebih sistematis agar mampu memenuhi tuntutan profesionalisme dalam implementasi PMK 85/2024.

Temuan-temuan tersebut mencerminkan bahwa pengembangan kapasitas pada tingkat individu masih menjadi tantangan utama dalam implementasi penilaian PBB P2. Dalam perspektif Grindle (1997), dimensi *Human Resource Development* menempatkan kualitas SDM sebagai fondasi utama pembangunan kapasitas melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi aparatur secara berkelanjutan. Oleh karena itu, variasi kompetensi yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas belum sepenuhnya berlangsung secara sistematis dan merata. Kondisi ini mengindikasikan perlunya strategi pengembangan kompetensi yang terencana, tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga melalui pelatihan teknis, sertifikasi profesi, pendampingan (*mentoring*), serta pembelajaran berkelanjutan agar aparatur mampu memenuhi tuntutan profesional dalam pelaksanaan penilaian PBB P2 sesuai ketentuan PMK 85/2024.

Penguatan Organisasi (*Organizational Strengthening*)

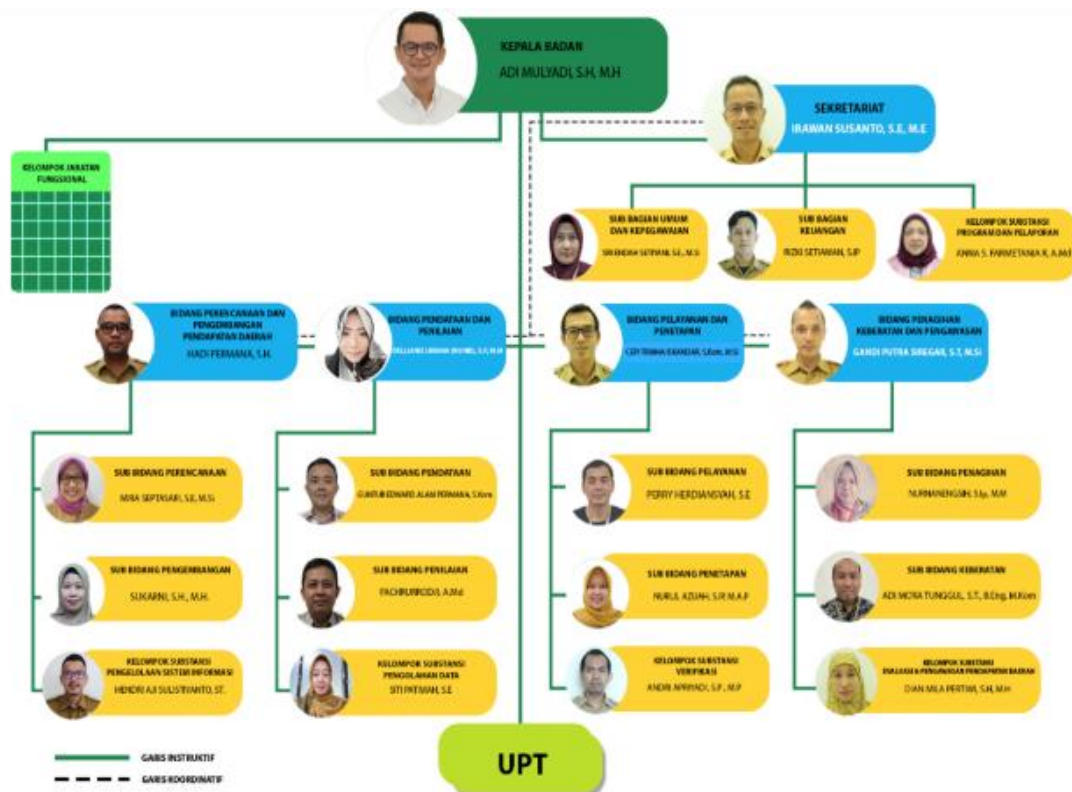
Selain pengembangan kapasitas pada tingkat individu, Grindle (1997) menekankan bahwa pembangunan kapasitas juga ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyediakan sistem, mekanisme, dan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kompetensi aparatur. Dimensi *organizational strengthening* berfokus pada penguatan aspek organisasi, seperti kejelasan pembagian tugas, sistem pembinaan, koordinasi, mekanisme kerja, serta dukungan organisasi terhadap pengembangan kompetensi pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, penelitian ini menemukan bahwa Bappenda Kabupaten Bogor telah memiliki struktur organisasi yang mendukung pelaksanaan penilaian

PBB P2 melalui Subbidang Penilaian. Namun demikian, penguatan organisasi belum sepenuhnya diikuti oleh sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur. Beberapa informan menyampaikan bahwa orientasi teknis dan pendampingan masih dilakukan secara informal, bergantung pada arahan pimpinan atau bantuan rekan kerja yang lebih berpengalaman. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses transfer pengetahuan belum didukung oleh mekanisme organisasi yang baku.

memastikan setiap pegawai memperoleh pembinaan, pendampingan, dan kesempatan pengembangan kompetensi secara merata.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa penguatan organisasi perlu diarahkan pada penyusunan mekanisme orientasi bagi pegawai yang baru melaksanakan tugas penilaian, pengembangan sistem *mentoring* yang lebih terstruktur, pemberian SK penugasan yang sesuai dengan fungsi pelaksanaan penilaian, serta penyusunan program pengembangan



Gambar 1 Struktur Organisasi Bappenda Kabupaten Bogor

Dari struktur, terlihat bahwa Bappenda telah memiliki Subbidang Penilaian berada di bawah Kepala Bidang Pendataan dan Penilaian yang mendukung pelaksanaan penilaian PBB P2 tetapi mekanisme penguatan organisasi masih memerlukan penyempurnaan. Hal ini terlihat dari belum meratanya kepemilikan SK penugasan, pelaksanaan orientasi teknis yang belum terstandarisasi, serta proses *mentoring* yang masih mengandalkan pengalaman pegawai senior.

Dalam perspektif Grindle (1997), penguatan organisasi tidak hanya berkaitan dengan keberadaan struktur organisasi, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi membangun prosedur, mekanisme koordinasi, sistem pembelajaran, dan pengelolaan sumber daya yang mampu mendukung peningkatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberadaan Subbidang Penilaian sebagai unit teknis merupakan langkah awal yang penting, tetapi efektivitasnya akan sangat bergantung pada tersedianya sistem organisasi yang mampu

kompetensi yang terintegrasi dengan kebutuhan organisasi. Langkah-langkah tersebut akan memperkuat kapasitas organisasi dalam mendukung implementasi PMK 85/2024 sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap kemampuan individu tertentu dalam pelaksanaan penilaian PBB P2.

Reformasi Kelembagaan (*Institutional Reform*)

Dimensi ketiga dalam kerangka *capacity building* Grindle menekankan pentingnya pembaruan aturan, kebijakan, dan tata kelola kelembagaan agar organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis, reformasi kelembagaan tidak hanya diwujudkan melalui pembentukan regulasi baru, tetapi juga melalui kemampuan institusi dalam menerjemahkan regulasi tersebut ke dalam mekanisme kerja, pembagian kewenangan, serta pengembangan kapasitas aparatur yang mendukung implementasinya.

Dalam konteks penilaian PBB P2, reformasi kelembagaan ditandai dengan diberlakukannya PMK

85/2024 yang mengatur pedoman penilaian sebagai dasar pengenaan PBB P2. Regulasi ini membawa konsekuensi terhadap peningkatan profesionalisme pelaksana penilaian, baik dari aspek kompetensi, legalitas kewenangan, maupun standar pelaksanaan penilaian. Oleh karena itu, kesiapan SDM dan kelembagaan pemerintah daerah menjadi faktor penting dalam mendukung implementasi kebijakan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa reformasi regulasi melalui PMK 85/2024 belum sepenuhnya diikuti oleh kesiapan kelembagaan di tingkat pemerintah daerah. Meskipun sebagian informan telah mengetahui adanya regulasi baru, pemahaman terhadap substansi dan implikasinya masih bervariasi. Selain itu, beberapa informan mengungkapkan bahwa pelaksanaan penilaian masih dilakukan oleh staf pelaksana yang belum memiliki kewenangan formal sebagai penilai. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan regulasi dengan kapasitas kelembagaan yang tersedia.

Dalam perspektif Grindle (1997), reformasi kelembagaan menuntut penyesuaian kelembagaan agar kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif. Reformasi kelembagaan mencakup harmonisasi antar aturan, struktur organisasi, kewenangan, dan kapasitas aparatur. Dengan demikian, keberhasilan implementasi PMK 85/2024 tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi, tetapi juga pada kemampuan pemerintah daerah dalam menyiapkan perangkat kelembagaan yang mendukung pelaksanaannya.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tantangan utama bukan terletak pada kurangnya komitmen organisasi terhadap pelaksanaan penilaian PBB P2, melainkan pada proses transisi menuju sistem yang lebih profesional sesuai dengan ketentuan regulasi terbaru. Pelaksanaan penilaian masih sangat bergantung pada pengalaman staf pelaksana, sementara kebutuhan terhadap jabatan fungsional penilai, sertifikasi kompetensi, serta penguatan legalitas kewenangan semakin meningkat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa reformasi kelembagaan masih berada pada tahap penyesuaian sehingga memerlukan langkah-langkah yang lebih sistematis.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa reformasi kelembagaan perlu diarahkan pada percepatan penataan jabatan fungsional penilai pajak, peningkatan pemahaman aparatur terhadap PMK 85/2024 melalui sosialisasi yang berkelanjutan, penguatan mekanisme sertifikasi kompetensi, serta penyesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kebijakan pengembangan SDM. Dengan demikian, reformasi kelembagaan mampu membangkitkan kapasitas institusi yang mendukung pelaksanaan penilaian PBB P2 secara profesional, akuntabel, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Hambatan Struktural dalam Peningkatan Kapasitas SDM

Saat ditanya mengenai hambatan terbesar dalam upaya meningkatkan kapasitas SDM penilai, kepala subbidang penilaian memberikan jawaban yang sangat penting dan jarang diangkat dalam literatur *“regulasi tentang sertifikasi penilai, siapa yang memiliki kewenangan mengeluarkan sertifikasi penilai”*. Hal ini menunjukkan bahwa hambatan yang dirasakan di lapangan bukan sekedar soal anggaran atau kemauan pimpinan, melainkan menyentuh ketidakjelasan regulasi pada tingkat yang lebih fundamental, yaitu ketidakpastian tentang lembaga mana yang berwenang mengeluarkan sertifikasi yang diakui secara hukum untuk penilai PBB P2 di lingkungan pemerintah daerah.

Ketidakpastian ini berdampak langsung pada sulitnya menyusun rencana pengembangan kompetensi yang terstruktur. Jika lembaga pemberi sertifikasi belum jelas, maka pelatihan apapun yang diikuti oleh staf tidak akan menghasilkan legitimasi hukum yang dibutuhkan. Hal ini sekaligus menjelaskan mengapa inisiatif pelatihan MAPPI yang selama ini dilakukan oleh beberapa staf secara mandiri tidak pernah diformalkan menjadi program kelembagaan. Dengan demikian, MAPPI yang merupakan organisasi profesi penilai publik secara regulasi belum tentu setara dengan sertifikasi penilai pemerintah daerah yang dipersyaratkan PMK 85/2024.

Hambatan regulatif juga tercermin dalam jawaban kepala subbidang saat ditanya mengenai kemungkinan kerja sama dengan penilai publik atau MAPPI sebagai solusi jangka pendek, yaitu *“belum ada karena penilai negara tentunya berbeda dengan penilai publik”*. Pernyataan ini menunjukkan kesadaran bahwa perbedaan antara penilai dalam jabatan fungsional pemerintah dengan penilai publik yang bersertifikat MAPPI adalah perbedaan yang substantif secara hukum. Artinya, solusi jangka pendek seringkali diasumsikan mudah dilakukan ternyata tidak sesederhana itu dari perspektif aparatur yang langsung berhadapan dengan regulasinya.

Temuan hambatan regulatif ini memperkuat argumen Grindle (1997) bahwa pengembangan kapasitas tidak bisa direduksi hanya pada dimensi individu atau organisasi semata, melainkan harus mempertimbangkan dimensi lingkungan kelembagaan yang lebih luas termasuk kejelasan regulasi yang menjadi prasyarat bagi setiap upaya peningkatan kapasitas itu sendiri.

Hambatan Teknis dan Implikasi terhadap Kualitas Penilaian

Keterbatasan kapasitas SDM secara langsung tercermin dalam hambatan teknis yang dirasakan dalam pekerjaan sehari-hari. Hambatan paling dominan adalah penentuan ZNT oleh beberapa staf subbidang penilaian diakui sebagai aspek paling

sulit dikuasai. ZNT merupakan instrumen yang sangat krusial karena menjadi pijakan penetapan NJOP bumi di seluruh wilayah sehingga kesalahan dalam penetapan ZNT berdampak langsung pada akurasi tagihan pajak ribuan wajib pajak sekaligus.

Hambatan teknis kedua adalah penilaian objek pabrik dan industri yang disebutkan oleh dua orang informan staf subbidang penilaian (P-02 dan P-07). Objek pajak pabrik atau industri merupakan kategori yang membutuhkan pendekatan penilaian paling kompleks, menggabungkan metode biaya, pendapatan, dan komparasi pasar secara bersamaan. Dengan kata lain, objek pajak ini membutuhkan kompetensi teknis jauh di atas pelatihan dasar yang selama ini tersedia.

Kondisi yang lebih mengkhawatirkan adalah hampir semua staf mengaku pernah merasa tidak yakin dalam pengambilan keputusan penilaian. Seorang staf yang secara teknis adalah PPPK paling berpengalaman dan bersertifikat mengakui pernah menghadapi keragu-raguan sebagai "pengambil keputusan fiskal" yang tidak memiliki landasan hukum yang kuat. Kondisi ironis ini, dimana tenaga paling kompeten justru paling sadar akan ketidaklayakan hukum posisinya, adalah cerminan nyata dari kekosongan regulasi yang dibiarkan berlanjut tanpa penyelesaian yang sistematis.

Dalam perspektif Grindle (1997), kemampuan menyelesaikan tugas sesuai standar merupakan indikator utama kapasitas individu. Kesulitan yang dialami pegawai dalam penentuan ZNT, penilaian objek industri, maupun pengambilan keputusan penilaian menunjukkan bahwa kapasitas teknis yang dimiliki belum sepenuhnya memadai untuk menjawab kompleksitas pekerjaan yang dihadapi. Kondisi ini menjadi konsekuensi logis dari terbatasnya pendidikan dan pelatihan yang diterima pegawai serta belum tersedianya sistem pengembangan kapasitas yang terstruktur. Apabila kondisi tersebut terus berlangsung maka risiko ketidakkonsistenan hasil penilaian dan penurunan kualitas basis data perpajakan daerah akan semakin meningkat.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi PMK 85/2024 dalam pelaksanaan penilaian PBB P2 di Bappenda Kabupaten Bogor masih menghadapi kesenjangan kapasitas pada tiga dimensi *capacity building* Grindle, yaitu pengembangan SDM (*Human Resource Development*), penguatan organisasi (*Organizational Strengthening*), dan reformasi kelembagaan (*Institutional Reform*). Pada dimensi pengembangan SDM, kapasitas individu aparatur masih bervariasi akibat belum meratanya pelatihan, sertifikasi, pengalaman, serta pemahaman terhadap regulasi terbaru. Pada dimensi penguatan organisasi, Bappenda telah memiliki unit kerja yang menangani

penilaian PBB P2, tetapi sistem pengembangan kompetensi, orientasi, *mentoring*, dan penugasan formal belum sepenuhnya terstruktur. Sementara itu, pada dimensi reformasi kelembagaan, perubahan regulasi melalui PMK 85/2024 belum sepenuhnya diikuti oleh kesiapan kelembagaan dan penataan SDM, sehingga masih terdapat kesenjangan antara tuntutan kebijakan dengan kondisi implementasi di tingkat daerah.

Kontribusi penelitian ini terletak pada penyajian bukti empiris bahwa keberhasilan implementasi PMK 85/2024 tidak hanya bergantung pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga memerlukan penguatan sistem organisasi dan reformasi kelembagaan secara simultan. Dengan menggunakan kerangka *capacity building* Grindle, penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut saling berkaitan dalam membentuk kesiapan pemerintah daerah untuk melaksanakan penilaian PBB P2 secara profesional dan akuntabel.

Implikasi kebijakan dari penelitian ini adalah perlunya penyusunan strategi pengembangan kapasitas yang terintegrasi, meliputi penyelenggaraan pelatihan teknis dan sertifikasi kompetensi secara berkelanjutan, penguatan sistem orientasi dan *mentoring*, penataan mekanisme penugasan melalui SK yang jelas, percepatan pembentukan dan pengisian jabatan fungsional penilai pajak, serta peningkatan sosialisasi dan pendampingan implementasi PMK 85/2024. Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat memperkuat kapasitas kelembagaan pemerintah daerah dalam mendukung penyelenggaraan penilaian PBB P2 yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu pemerintah daerah dengan fokus pada pelaksana penilaian PBB P2, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada seluruh pemerintah daerah di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif pada beberapa daerah dengan tingkat kesiapan kelembagaan yang berbeda, serta mengkaji efektivitas implementasi jabatan fungsional penilai pajak dan dampaknya terhadap kualitas penilaian PBB P2 maupun peningkatan optimalisasi penerimaan pajak daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Fitriyani, A., Ulfa, M. F., Rahmawati, D. S., Tua, B. M., Rakasiwi, Y. A., Yuliana, E. P., & Meutuah, S. M. (2024). *KABUPATEN BOGOR DALAM ANGKA 2024* (Daryanto (ed.)). BPS Kabupaten Bogor.
- Grindle, M. S. (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*.
- Harefa, M. (2016). Kendala Implementasi dan Efektivitas Pemungutan Pajak PBB P2 oleh Pemerintah Kota Makassar. *Jurnal Ekonomi &*

- Kebijakan Publik*, 7(1), 67–82.
- Huda, M. M., Putri, A. A., & Rohman, M. F. (2025). *Analisis Efektivitas Pemungutan Pajak Daerah di Indonesia*. 2.
- Irianti, E. T., & Niswah, F. (2021). Optimalisasi Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB-P2) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Gresik. *Publika*, 9(4), 503–514.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (H. Salmon, K. Perry, K. Koscielak, & L. Barrett (eds.); Third). SAGE Publications, Inc.
- Mulyani, D. S., & Furqon, I. K. (2021). Analisis Efektivitas Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perdesaan Dan Perkotaan (PBB-P2) Di Kabupaten Pematang. *Jurnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 3(28), 62–75.
- Naif, H. T. I., Dewantara, R., & Hadiyantina, S. (2026). Harmonisasi Pengaturan Penilaian Pajak Sektor Pedesaan dan Perkotaan. *IBLAM Law Review*, 6(1), 197–201.
- Putri, S. N., Candradewini, C., & Runiawati, N. (2024). Intensifikasi Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung. *JANE (Jurnal Administrasi Negara)*, 16(1), 43–50.
- Rusliansyah, Mujahid, & Rukaiyah, S. (2023). Analisis Perbandingan Proses Penilaian Individu Dan Penilaian Massal Pada Objek Pajak (PBB-P2) Dalam Rangka Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Penajam Paser Utara. *Poma Jurnal: Publish Of Management*, 1(1).
- Saputra, A. I. (2022). Analisis upaya pendayagunaan penilai pajak. *Scientax: Jurnal Kajian Ilmiah Perpajakan Indonesia*, 3(2), 289–311.
- Sari, E. L., & Reviandani, O. (2026). Peran Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kediri Pada Sektor Pajak Bumi Bangunan (PBB). *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 5(2), 4905–4912.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Sutopo (ed.); 2nd ed.). CV. ALFABETA.
- Syarifudin, A., & Suwandi, E. D. (2025). Ketimpangan Fiskal Pasca UU HKPD : Analisis PDRD , Kemandirian , Dan Pola Belanja Kabupaten / Kota di Jawa Tengah. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Informasi Dan Bisnis (SENATIB) 2025, Juli*, 1560–1572.
- Venden, Y. N., Mulyadi, E., & Eliadi, D. (2025). Analisis Kebijakan Pajak Daerah Dalam Rangka Meningkatkan Potensi Pendapatan Asli Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 7(1), 283–295.
- Yuniarto, A. (2018). Peran strategis penilai pbb-p2 bagi pemerintah daerah. *Jurnal Pajak Indonesia*, 2(1), 114–123.