



## PERANAN BADAN PENDAPATAN DAERAH DALAM MENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH PADA SEKTOR PAJAK HIBURAN DI KOTA BANDUNG

Deri Rizkiansyah<sup>1)</sup>

1) Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jenderal Achmad Yani, Indonesia

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peranan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bandung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada sektor Pajak Hiburan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam proses, peran, serta dinamika kelembagaan dalam pengelolaan Pajak Hiburan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Informan penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu aparatur Bapenda yang memiliki kewenangan langsung dalam pengelolaan Pajak Hiburan serta pelaku usaha hiburan yang terkait.

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Kerangka analisis penelitian mengacu pada teori peranan Katz dan Kahn yang mencakup dimensi harapan peranan, persepsi peranan, dan konflik peranan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan Bapenda Kota Bandung dalam mengelola Pajak Hiburan secara umum telah berjalan cukup optimal. Harapan peranan diwujudkan melalui perencanaan dan evaluasi kinerja yang sistematis serta didukung oleh norma perilaku aparatur dan pengelolaan tekanan eksternal. Persepsi peranan aparatur menunjukkan sikap adaptif melalui pembaruan program dan pemanfaatan teknologi, meskipun masih terdapat keterbatasan sumber daya manusia. Sementara itu, konflik peranan muncul baik pada tingkat mikro berupa kepatuhan wajib pajak, maupun pada tingkat makro berupa keterbatasan aparatur.

**Kata Kunci:** Peranan, Badan Pendapatan Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Pajak Hiburan

### Abstract

*This study aims to analyze the role of the Regional Revenue Agency (Badan Pendapatan Daerah/Bapenda) of Bandung City in increasing Local Own-Source Revenue (Pendapatan Asli Daerah/PAD) from the Entertainment Tax sector. This research employs a descriptive method with a qualitative approach to obtain an in-depth understanding of institutional roles, processes, and dynamics in managing entertainment tax revenues. Data were collected through in-depth interviews, field observations, and documentation studies. The informants were selected using purposive sampling, consisting of Bapenda officials who are directly involved in the management of entertainment tax and related entertainment business actors.*

*Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing and verification, as proposed by Miles and Huberman. The analytical framework of this study is based on role theory by Katz and Kahn, which includes the dimensions of role expectations, role perceptions, and role conflict. The findings indicate that, in general, the role of Bapenda Bandung City in managing entertainment tax has been performed quite optimally. Role expectations are realized through systematic performance planning and evaluation, supported by behavioral norms of civil servants and effective management of external pressures. Role perceptions reflect an adaptive attitude through program innovation and the utilization of technology, although limitations in human resources remain. Meanwhile, role conflicts arise at both the micro level, related to taxpayer compliance, and the macro level, related to the limited number of personnel.*

**Keywords:** *Role, Regional Revenue Agency, Local Own-Source Revenue, Entertainment Tax*

## **PENDAHULUAN**

Penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif tidak dapat dilepaskan dari kemampuan pemerintah daerah dalam membangun kemandirian fiskal sebagai fondasi utama pembangunan yang berkelanjutan. Kemandirian fiskal memungkinkan daerah memiliki ruang kebijakan (*fiscal space*) yang lebih luas dalam merancang dan mengimplementasikan program pembangunan, penyediaan pelayanan publik, serta penguatan kesejahteraan sosial masyarakat secara berkelanjutan. Dalam konteks otonomi daerah, Pendapatan Asli Daerah (PAD) menjadi instrumen strategis yang mencerminkan kapasitas daerah dalam mengelola potensi ekonomi lokal sebagai sumber pembiayaan pembangunan. Semakin kuat struktur PAD suatu daerah, semakin besar pula tingkat otonomi kebijakan pembangunan yang dapat dijalankan tanpa ketergantungan struktural terhadap dana transfer dari pemerintah pusat (Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015).

PAD secara normatif mencakup seluruh penerimaan daerah yang bersumber dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta lain-lain pendapatan daerah yang sah. Dalam kerangka desentralisasi fiskal, PAD tidak hanya berfungsi sebagai sumber pembiayaan, tetapi juga sebagai indikator kapasitas institusional pemerintah daerah dalam mengelola sumber daya ekonomi wilayahnya. Optimalisasi PAD mencerminkan efektivitas tata kelola pemerintahan daerah (*local*

*governance*), kualitas kelembagaan fiskal, serta kemampuan birokrasi daerah dalam menjalankan fungsi pelayanan publik dan pembangunan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, peningkatan PAD tidak semata-mata dipahami sebagai tujuan fiskal, tetapi juga sebagai bagian dari strategi pembangunan daerah jangka panjang.

Sebagai salah satu kota metropolitan dan pusat pertumbuhan ekonomi di Provinsi Jawa Barat, Kota Bandung memiliki struktur ekonomi yang kompleks dan beragam. Kota ini berkembang sebagai pusat perdagangan, jasa, pendidikan, pariwisata, industri kreatif, serta sektor hiburan. Karakteristik tersebut menjadikan Kota Bandung sebagai salah satu daerah dengan potensi ekonomi lokal yang sangat besar dalam mendukung pembentukan PAD. Identitas Kota Bandung sebagai kota kreatif, destinasi wisata unggulan, serta pusat budaya dan gaya hidup urban menciptakan ekosistem ekonomi yang dinamis dan berkelanjutan, yang secara langsung berdampak terhadap peluang penguatan sumber-sumber pendapatan daerah.

Secara empiris, kinerja PAD Kota Bandung dalam periode 2021–2024 menunjukkan dinamika yang menarik. Di tengah tekanan ekonomi global dan nasional akibat pandemi Covid-19, realisasi PAD Kota Bandung tetap menunjukkan tingkat capaian yang relatif tinggi terhadap target yang ditetapkan pemerintah daerah. Hal tersebut menunjukkan adanya daya tahan (*economic resilience*) ekonomi lokal yang cukup kuat. Kondisi ini dapat dilihat pada Tabel 1 yang menyajikan target dan realisasi PAD Kota Bandung.

**Tabel 1. Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kota Bandung Tahun 2021–2024**

<b>Tahun</b>	<b>Target PAD (Rp)</b>	<b>Realisasi PAD (Rp)</b>	<b>Persentase</b>
2021	2.409.804.328.188	2.195.971.884.100	91,13%
2022	2.386.800.000.000	2.138.322.190.000	89,59%
2023	2.021.430.000.000	1.890.600.911.346	93,53%
2024	2.000.000.000.000	2.000.399.918.812	101,19%

*Sumber: opendata.bandung.go.id*

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa meskipun realisasi PAD pada periode 2021–2023 belum sepenuhnya mencapai target, tingkat pencapaiannya tetap berada pada kisaran tinggi, yakni di atas 89%. Hal ini mengindikasikan bahwa struktur penerimaan daerah Kota Bandung relatif stabil meskipun berada dalam kondisi krisis kesehatan global. Pada tahun 2024, realisasi PAD bahkan berhasil melampaui target, yang mencerminkan adanya pemulihan ekonomi daerah, peningkatan aktivitas ekonomi masyarakat, serta efektivitas kebijakan pengelolaan pendapatan daerah yang semakin membaik.

Dalam struktur PAD tersebut, pajak daerah menjadi komponen dominan yang memberikan kontribusi signifikan terhadap total pendapatan daerah. Pajak daerah mencakup berbagai jenis pajak, salah satunya adalah Pajak Hiburan. Kota Bandung, dengan karakteristik sebagai kota wisata, kota kreatif, dan pusat gaya hidup urban, memiliki sektor hiburan yang berkembang sangat pesat. Keberadaan berbagai bentuk hiburan, mulai dari kafe dan restoran dengan pertunjukan musik, tempat karaoke keluarga, tempat billiard, spa dan pusat kebugaran, bar terbuka dan tersembunyi (*hidden gems*), hingga hiburan malam seperti diskotik dan klub malam, menciptakan perputaran ekonomi yang besar serta potensi fiskal yang signifikan bagi pemerintah daerah.

Sektor hiburan tidak hanya berfungsi sebagai sarana rekreasi masyarakat, tetapi juga sebagai motor penggerak ekonomi perkotaan (*urban economic driver*). Tingginya tingkat kunjungan wisatawan domestik maupun masyarakat lokal, terutama pada akhir pekan dan musim liburan, menciptakan intensitas transaksi ekonomi yang tinggi di sektor ini. Kondisi tersebut menjadikan sektor hiburan sebagai salah satu sektor strategis dalam pembentukan PAD, khususnya melalui mekanisme Pajak Hiburan sebagai bagian dari pajak daerah.

Pajak Hiburan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta diperkuat dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (HKPD), merupakan pajak atas penyelenggaraan hiburan yang dinikmati dengan dipungut

bayaran. Pajak ini dikenakan kepada penyelenggara hiburan, yang secara tidak langsung dibebankan kepada konsumen. Dalam konteks fiskal daerah, Pajak Hiburan memiliki karakteristik sebagai pajak berbasis konsumsi (*consumption-based tax*) yang sangat dipengaruhi oleh dinamika sosial, ekonomi, budaya, dan tren gaya hidup masyarakat.

Perkembangan penerimaan Pajak Hiburan di Kota Bandung selama periode 2021–2024 menunjukkan tren yang meningkat, meskipun bersifat fluktuatif. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 2 yang menyajikan target dan realisasi Pajak Hiburan Kota Bandung.

**Tabel 2. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Hiburan Kota Bandung Tahun 2021–2024**

<b>Tahun</b>	<b>Jenis Pajak</b>	<b>Target (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Persentase</b>
2021	Hiburan	8.700.000.000	8.415.200.000	96,73%
2022	Hiburan	50.000.000.000	45.704.600.000	91,41%
2023	Hiburan	50.000.000.000	47.321.000.000	96,22%
2024	Hiburan	100.000.000.000	100.000.000.000	100,00
		0	0	%

*Sumber: opendata.bandung.go.id*

Data pada Tabel 2 menunjukkan adanya peningkatan signifikan penerimaan Pajak Hiburan, khususnya pada tahun 2024, ketika realisasi penerimaan berhasil mencapai target secara penuh. Namun demikian, fluktuasi pada tahun-tahun sebelumnya menunjukkan bahwa sektor ini masih dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi makro, perubahan pola konsumsi masyarakat, dampak kebijakan pembatasan sosial pascapandemi, serta dinamika regulasi perpajakan daerah.

Selain faktor eksternal, faktor internal kelembagaan juga berpengaruh terhadap optimalisasi penerimaan Pajak Hiburan. Tingkat kepatuhan wajib pajak, efektivitas sistem pemungutan pajak, kualitas pengawasan lapangan, serta kapasitas kelembagaan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) menjadi determinan utama dalam pembentukan kinerja fiskal sektor hiburan. Dalam

konteks ini, Bapenda Kota Bandung memiliki posisi strategis sebagai organisasi perangkat daerah yang bertanggung jawab langsung dalam pengelolaan pajak daerah, termasuk Pajak Hiburan.

Peran Bapenda tidak hanya terbatas pada fungsi administratif pemungutan pajak, tetapi juga mencakup fungsi kebijakan (*policy making*), pengawasan (*control function*), edukasi publik (*public awareness*), serta inovasi sistem pengelolaan pajak berbasis teknologi informasi. Penggunaan sistem pembayaran pajak digital, pemetaan potensi pajak berbasis data spasial, pengawasan usaha hiburan melalui inspeksi lapangan, serta sosialisasi kewajiban perpajakan kepada pelaku usaha menjadi bagian integral dari strategi optimalisasi PAD sektor hiburan.

Namun, dalam praktiknya, pengelolaan Pajak Hiburan di Kota Bandung masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan operasional. Tantangan tersebut meliputi fluktuasi tingkat kepatuhan wajib pajak, keberadaan usaha hiburan skala kecil dan temporer yang sulit terdata secara sistematis, potensi kebocoran pajak, resistensi pelaku usaha terhadap kenaikan tarif pajak, serta keterbatasan sumber daya pengawasan. Selain itu, kebijakan kenaikan tarif Pajak Hiburan pada tahun 2024 menjadi dinamika baru yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan antara pemerintah daerah, pelaku usaha, dan masyarakat.

Fenomena kenaikan tarif Pajak Hiburan dari kisaran 35% menjadi 40–75% sebagaimana diatur dalam kebijakan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) tahun 2024 merupakan bagian dari strategi nasional dalam memperkuat kemandirian fiskal daerah. Kebijakan ini bertujuan untuk memperluas basis penerimaan daerah, mengurangi ketergantungan fiskal terhadap pemerintah pusat, serta mengatur konsumsi jenis hiburan tertentu yang dianggap memiliki dampak sosial tertentu, khususnya hiburan malam. Namun, kebijakan ini juga menimbulkan tantangan implementatif di tingkat daerah, terutama dalam aspek kepatuhan, legitimasi kebijakan, dan keberlanjutan usaha sektor hiburan.

Dalam konteks tersebut, peranan Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung menjadi sangat krusial, tidak hanya sebagai institusi pemungut pajak, tetapi sebagai aktor kebijakan publik yang berperan dalam mengelola

konflik kepentingan, membangun legitimasi kebijakan, meningkatkan kepatuhan sukarela (*voluntary compliance*), serta menjaga keseimbangan antara kepentingan fiskal daerah dan keberlanjutan sektor usaha hiburan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi relevan dan penting untuk dilakukan guna menganalisis secara mendalam peranan Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah pada sektor Pajak Hiburan di Kota Bandung, khususnya hiburan malam. Kajian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan literatur kebijakan fiskal daerah dan tata kelola pajak daerah, tetapi juga memberikan kontribusi praktis sebagai bahan perumusan kebijakan pengelolaan Pajak Hiburan yang lebih efektif, adil, dan berkelanjutan di tingkat pemerintah daerah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam peranan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bandung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada sektor Pajak Hiburan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada penggalian makna, proses, serta dinamika peran kelembagaan pemerintah daerah dalam konteks kebijakan publik dan pengelolaan pajak daerah. Menurut Creswell (2017), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial secara holistik melalui pemaknaan terhadap pengalaman, persepsi, dan praktik aktor yang terlibat langsung dalam objek penelitian.

Desain penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai peran, fungsi, serta strategi yang dijalankan oleh Bapenda Kota Bandung dalam pengelolaan Pajak Hiburan. Melalui desain ini, peneliti berupaya mencocokkan realitas empiris yang ditemukan di lapangan dengan kerangka teori yang relevan, khususnya terkait konsep peranan organisasi publik, kemandirian fiskal daerah, dan manajemen pajak daerah. Fokus penelitian diarahkan pada sektor hiburan

malam, mengingat sektor ini memiliki potensi PAD yang besar sekaligus kompleksitas sosial dan regulatif yang tinggi.

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang berperan secara langsung dalam proses pengumpulan, pengolahan, hingga analisis data. Hal ini sejalan dengan pandangan Saleh (2016) yang menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi instrumen kunci karena memiliki kemampuan untuk menginterpretasikan data, menangkap makna, serta menyesuaikan strategi pengumpulan data sesuai dengan dinamika lapangan. Untuk mendukung kerja peneliti, digunakan pula instrumen bantu berupa pedoman wawancara, catatan observasi, dan dokumentasi.

Teknik penentuan informan dilakukan dengan purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan dipilih karena memiliki kewenangan, pengalaman, serta pengetahuan yang memadai terkait pengelolaan dan pemungutan Pajak Hiburan di Kota Bandung. Informan dalam penelitian ini meliputi pejabat struktural dan staf pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung yang menangani Pendapatan Asli Daerah dan Pajak Hiburan, serta pihak pengusaha hiburan sebagai wajib pajak. Pemilihan informan tersebut diharapkan dapat memberikan data yang kaya, mendalam, dan valid terkait peranan Bapenda dalam meningkatkan PAD dari sektor Pajak Hiburan.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung sebagai organisasi perangkat daerah yang berwenang mengelola pajak daerah, serta pelaku usaha hiburan sebagai subjek yang secara langsung berinteraksi dengan kebijakan dan mekanisme pemungutan Pajak Hiburan. Penentuan unit analisis ini didasarkan pada indikator peranan Bapenda yang meliputi aspek regulasi, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, pengawasan, serta interaksi dengan wajib pajak.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu wawancara mendalam, observasi, studi kepustakaan, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung dengan informan terpilih menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi mengenai

kebijakan, mekanisme pemungutan pajak, kendala yang dihadapi, serta strategi yang diterapkan Bapenda dalam meningkatkan PAD sektor Pajak Hiburan. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas di Kantor Bapenda Kota Bandung serta di lokasi usaha hiburan, guna memahami praktik implementasi kebijakan pajak dan interaksi antara pemerintah daerah dan wajib pajak. Studi kepustakaan dilakukan dengan menelaah peraturan perundang-undangan, buku, jurnal ilmiah, serta dokumen resmi yang relevan dengan topik penelitian. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa arsip, foto, rekaman, dan dokumen administratif lainnya.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari informan melalui wawancara dan observasi lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi pemerintah, peraturan perundang-undangan, laporan keuangan daerah, publikasi ilmiah, serta sumber daring yang relevan. Landasan hukum yang digunakan antara lain Undang-Undang tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, serta peraturan daerah dan peraturan wali kota yang mengatur tugas dan fungsi Badan Pendapatan Daerah.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data yang diperoleh dari lapangan agar relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel pendukung untuk memudahkan pemahaman terhadap temuan penelitian. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan melakukan verifikasi terhadap data yang diperoleh, sehingga kesimpulan yang dihasilkan memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan

hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Melalui teknik ini, diharapkan data yang diperoleh benar-benar valid, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bandung serta pada beberapa lokasi usaha hiburan di Kota Bandung. Waktu penelitian berlangsung sejak tahap studi pustaka hingga penyusunan laporan penelitian, yang dilakukan secara bertahap sesuai dengan kebutuhan pengumpulan dan analisis data. Dengan metodologi tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peranan Bapenda Kota Bandung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah pada sektor Pajak Hiburan.

## **PEMBAHASAN**

### **PERANAN BADAN PENDAPATAN DAERAH DALAM MENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH PADA SEKTOR PAJAK HIBURAN DI KOTA BANDUNG**

Peranan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bandung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada sektor Pajak Hiburan merupakan representasi nyata dari kompleksitas tugas organisasi publik dalam kerangka otonomi daerah. Sebagai perangkat daerah yang memiliki kewenangan fiskal, Bapenda tidak hanya menjalankan fungsi teknis pemungutan pajak, tetapi juga menjalankan peran strategis sebagai perumus kebijakan operasional, pengelola hubungan dengan wajib pajak, serta penjaga akuntabilitas keuangan daerah. Dalam konteks sektor hiburan, peranan ini menjadi semakin kompleks karena sektor tersebut memiliki karakteristik ekonomi yang fluktuatif, sensitivitas sosial yang tinggi, serta keterkaitan langsung dengan dinamika pariwisata dan konsumsi masyarakat perkotaan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas peranan Bapenda Kota Bandung sangat ditentukan oleh keselarasan antara harapan peranan yang dibangun secara institusional, persepsi peranan aparatur dalam merespons realitas lapangan, serta kemampuan organisasi dalam mengelola konflik peranan yang muncul akibat perbedaan kepentingan dan keterbatasan

sumber daya. Ketiga dimensi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dan membentuk pola kinerja kelembagaan yang dinamis.

Dari perspektif harapan peranan, Bapenda Kota Bandung menetapkan ekspektasi kinerja yang tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga kualitatif. Harapan ini tercermin dalam penetapan target PAD tahunan yang disertai dengan evaluasi kinerja periode sebelumnya, analisis potensi pajak, serta pemetaan kendala struktural dan operasional. Harapan peranan tersebut berfungsi sebagai instrumen pengendali organisasi yang mengarahkan perilaku aparatur agar selaras dengan tujuan kebijakan fiskal daerah. Dalam kerangka teori peranan, harapan ini berasal dari *role sender* yang beragam, seperti kepala daerah, DPRD, regulasi perundang-undangan, serta masyarakat sebagai penerima manfaat kebijakan publik.

Harapan yang datang dari pemerintah daerah dan DPRD cenderung berorientasi pada optimalisasi penerimaan pajak sebagai upaya memperkuat kemandirian fiskal daerah. Sementara itu, harapan masyarakat lebih menekankan pada transparansi, keadilan, dan akuntabilitas dalam pengelolaan pajak daerah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Bapenda Kota Bandung berupaya mengakomodasi kedua jenis harapan tersebut dengan membangun mekanisme kerja yang berbasis regulasi sekaligus responsif terhadap aspirasi publik. Upaya ini terlihat dari konsistensi Bapenda dalam menjalankan tugas sesuai ketentuan hukum, serta keterbukaan informasi terkait kebijakan pajak hiburan.

Norma perilaku aparatur menjadi elemen penting dalam mewujudkan harapan peranan tersebut. Penelitian menemukan bahwa Bapenda Kota Bandung menekankan kepatuhan terhadap prosedur birokrasi, etika administrasi publik, dan prinsip pelayanan publik sebagai landasan kerja aparatur. Norma ini berfungsi sebagai *role expectation* internal yang membatasi ruang diskresi aparatur agar tidak menyimpang dari tujuan organisasi. Dengan demikian, harapan peranan tidak hanya menjadi target kinerja, tetapi juga menjadi pedoman perilaku yang menjaga integritas kelembagaan.

Namun, harapan peranan yang tinggi tersebut menuntut kemampuan adaptasi organisasi yang kuat, terutama ketika berhadapan dengan kondisi

ekonomi yang tidak stabil. Pada sektor hiburan, fluktuasi tingkat kunjungan, perubahan pola konsumsi masyarakat, serta dampak kebijakan pembatasan sosial pascapandemi menjadi faktor eksternal yang memengaruhi pencapaian target pajak. Dalam situasi ini, Bapenda dihadapkan pada dilema antara mempertahankan target PAD dan menyesuaikan kebijakan agar tidak menekan keberlangsungan usaha hiburan.

Dimensi persepsi peranan aparatur Bapenda menunjukkan bagaimana organisasi menafsirkan harapan tersebut dalam praktik. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa aparatur Bapenda Kota Bandung memiliki persepsi peranan yang relatif fleksibel dan kontekstual, terutama dalam menghadapi kondisi wajib pajak sektor hiburan yang heterogen. Aparatur tidak memaknai peran mereka semata-mata sebagai penegak aturan fiskal, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu wajib pajak memahami kewajiban perpajakan dan mencari solusi dalam batas regulasi yang ada.

Persepsi ini tercermin dalam penerapan kebijakan insentif pajak, seperti pembebasan sanksi administrasi dan pemberian skema pembayaran bertahap. Kebijakan tersebut menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan koersif menuju pendekatan persuasif dan kolaboratif. Dalam perspektif administrasi publik modern, pendekatan ini sejalan dengan prinsip *responsive governance*, di mana pemerintah daerah berupaya menyeimbangkan kepentingan fiskal dengan keberlanjutan aktivitas ekonomi masyarakat.

Selain itu, persepsi peranan aparatur juga diwujudkan melalui strategi pemungutan pajak berbasis lapangan, seperti pendekatan door-to-door (jemput bola). Strategi ini menunjukkan bahwa aparatur memaknai peran mereka sebagai aktor aktif yang harus hadir langsung di lapangan untuk memastikan akurasi data dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Pendekatan ini memungkinkan terjadinya interaksi langsung antara aparatur dan pelaku usaha hiburan, sehingga potensi kesalahpahaman terkait kewajiban pajak dapat diminimalisasi.

Namun, strategi ini juga mengandung implikasi organisatoris yang signifikan. Intensitas kerja lapangan yang tinggi menuntut ketersediaan sumber daya manusia yang memadai serta kemampuan koordinasi internal yang kuat.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun strategi door-to-door efektif dalam meningkatkan kepatuhan pajak, pelaksanaannya masih menghadapi kendala keterbatasan jumlah aparatur dan beban kerja yang tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi peranan yang proaktif perlu diimbangi dengan dukungan struktural agar tidak menimbulkan tekanan berlebihan pada aparatur.

Dalam pelaksanaan peranan tersebut, Bapenda Kota Bandung juga menghadapi berbagai bentuk konflik peranan. Konflik intrasender muncul akibat tuntutan kinerja yang tinggi dari satu sumber harapan, seperti target PAD dan program intensifikasi pajak, yang tidak sepenuhnya diimbangi dengan kapasitas internal organisasi. Aparatur dihadapkan pada situasi di mana mereka harus membagi fokus antara tugas administratif internal dan pengawasan lapangan yang intensif. Konflik ini bersifat struktural dan menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara beban tugas dan sumber daya yang tersedia.

Konflik intersender terlihat jelas dalam hubungan antara Bapenda, pemerintah daerah, dan pelaku usaha hiburan. Pemerintah daerah menuntut optimalisasi penerimaan pajak sebagai bagian dari strategi kemandirian fiskal, sementara pelaku usaha mengharapkan fleksibilitas kebijakan mengingat kondisi ekonomi yang belum sepenuhnya stabil. Dalam posisi ini, Bapenda berperan sebagai mediator yang harus menjaga kepatuhan terhadap regulasi sekaligus meredam resistensi dari wajib pajak. Temuan penelitian menunjukkan bahwa konflik ini dikelola melalui pendekatan komunikatif dan pemberian insentif kebijakan, sehingga ketegangan dapat dikendalikan tanpa mengorbankan prinsip pemungutan pajak.

Sementara itu, konflik person-role muncul ketika aparatur menghadapi dilema antara empati personal terhadap kesulitan ekonomi pelaku usaha dan kewajiban profesional untuk menegakkan aturan pajak. Konflik ini bersifat psikologis dan etis, namun memiliki implikasi terhadap kualitas pelayanan dan konsistensi penegakan kebijakan. Penelitian menunjukkan bahwa aparatur Bapenda berupaya mengelola konflik ini dengan tetap berpegang pada regulasi, namun menggunakan pendekatan komunikasi yang lebih

humanis. Hal ini menunjukkan adanya upaya internalisasi nilai-nilai profesionalisme dalam pelaksanaan peranan organisasi publik.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa peranan Bapenda Kota Bandung dalam meningkatkan PAD sektor Pajak Hiburan tidak dapat dipahami secara linear atau semata-mata teknokratis. Peranan tersebut merupakan hasil dari interaksi kompleks antara harapan kelembagaan, persepsi aparatur, dan konflik peranan yang muncul dalam konteks sosial-ekonomi tertentu. Keberhasilan peningkatan PAD tidak hanya ditentukan oleh kebijakan tarif atau sistem pemungutan pajak, tetapi juga oleh kapasitas organisasi dalam mengelola dinamika peranan secara adaptif dan berkelanjutan.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa penguatan peranan Bapenda ke depan perlu diarahkan pada peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penataan beban kerja, serta penguatan sistem pendukung berbasis teknologi informasi. Selain itu, pendekatan humanis dan komunikatif perlu terus dikembangkan agar kebijakan pajak daerah, khususnya Pajak Hiburan, dapat diterima sebagai kewajiban publik yang adil dan rasional, bukan sebagai beban sepihak bagi pelaku usaha. Dengan demikian, optimalisasi PAD dapat dicapai tanpa mengorbankan keberlanjutan sektor hiburan sebagai salah satu penggerak ekonomi Kota Bandung.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Peranan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bandung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada sektor Pajak Hiburan, dapat disimpulkan bahwa secara umum peranan Bapenda telah berjalan cukup optimal. Hal ini tercermin dari kemampuan organisasi dalam mengelola pemungutan Pajak Hiburan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian kinerja yang berpedoman pada regulasi serta kebijakan daerah yang berlaku. Ditinjau dari teori peranan Katz dan Kahn, peranan Bapenda Kota Bandung dapat dianalisis melalui tiga dimensi utama, yaitu harapan peranan, persepsi peranan, dan konflik peranan, yang masing-masing saling berkaitan dalam membentuk kinerja organisasi.

Pada dimensi harapan peranan, Bapenda Kota Bandung menjadikan harapan sebagai landasan strategis dalam perencanaan dan pelaksanaan kinerja organisasi. Harapan peranan diwujudkan melalui proses kajian dan evaluasi awal tahun yang sistematis dengan mempertimbangkan capaian serta kendala pada periode sebelumnya, sehingga harapan tidak hanya bersifat normatif, tetapi berfungsi sebagai pedoman operasional dalam penetapan target tahunan serta pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur. Pencapaian harapan peranan tersebut didukung oleh kemampuan Bapenda dalam mengelola tekanan eksternal yang berasal dari aspirasi, kritik, dan tuntutan masyarakat, yang justru berperan sebagai faktor pendorong peningkatan keterbukaan, transparansi, dan akuntabilitas kinerja. Selain itu, penerapan norma perilaku aparatur yang berlandaskan ketentuan hukum, etika birokrasi, dan prosedur kerja yang berlaku turut menciptakan profesionalisme dan keteraturan dalam pelaksanaan peranan organisasi.

Pada dimensi persepsi peranan, aparatur Bapenda Kota Bandung memandang perannya tidak hanya sebagai pemungut pajak, tetapi juga sebagai institusi pengelola keuangan daerah yang dituntut untuk adaptif terhadap dinamika lingkungan dan perkembangan teknologi. Persepsi peranan ini tercermin dari adanya pembaruan program kerja serta pemanfaatan teknologi sebagai sarana pendukung dalam meningkatkan efektivitas pemungutan Pajak Hiburan. Kajian awal tahun yang dilakukan secara berkelanjutan menjadi dasar bagi pemerintah daerah untuk melakukan evaluasi dan perbaikan kebijakan, sebagai bentuk komitmen menuju tata kelola pemerintahan yang berintegritas. Namun demikian, dalam implementasinya masih terdapat tantangan terkait keterbatasan sumber daya manusia, khususnya pada divisi Pajak Hiburan, di mana kebutuhan kerja lapangan yang tinggi belum sepenuhnya diimbangi dengan ketersediaan aparatur di tingkat internal organisasi.

Sementara itu, pada dimensi konflik peranan, Bapenda Kota Bandung menghadapi berbagai permasalahan baik pada tingkat mikro maupun makro. Pada tingkat mikro, konflik muncul akibat rendahnya tingkat kepatuhan sebagian pengusaha hiburan dalam memenuhi kewajiban pajak, yang

dipengaruhi oleh menurunnya minat konsumen terhadap sektor hiburan. Dalam kondisi tersebut, Bapenda tetap berperan sebagai lembaga pengelola keuangan daerah yang berpegang pada ketentuan hukum, sehingga tindakan penegakan tetap dilakukan oleh pemerintah terhadap wajib pajak yang tidak patuh. Pada tingkat makro, konflik peranan dipicu oleh keterbatasan kuantitas Aparatur Sipil Negara pada divisi Pajak Hiburan, yang mengharuskan pegawai bekerja ekstra untuk memenuhi target yang telah ditetapkan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan beban kerja berlebih serta memengaruhi optimalisasi sumber daya manusia, sehingga menjadi tantangan tersendiri dalam mendukung pencapaian visi dan misi Pemerintah Kota Bandung secara berkelanjutan

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Achmad Yani, S. M. (2008). *Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah Di Indonesia, Edisi Revisi*. Jakarta.
- Biddle, B. J. (1986). *Recent Developments in Role Theory. Annual Review of Sociology*. New York: Academic Press.
- Bintarto, R. (1983). *Interaksi Desa-Kota dan Permasalahannya*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Catriana, E. (2024, 1 14). *Pajak Hiburan Naik hingga 75 Persen, Pedangdut Inul: Kepala buat Kaki, Bayar Pajak Enggak Kira-kira...* Retrieved from Kompas:  
<https://money.kompas.com/read/2024/01/14/150900726/pajak-hiburan-naik-hingga-75-persen-pedangdut-inul-kepala-buat-kaki-bayar>
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran (4th ed.)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Denzin, N. K. (1994). *Handbook of Qualitative Research (Buku Ajar Metodologi Kualitatif Utama*.
- Hardjasaputra, E. S. (1985). *SEJARAH KOTA BANDUNG 1945- 1979*. Jakarta: DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN DIREKTORAT SEJARAH DAN NILAI TRADISIONAL PROYEK

INVENTARISASI DAN DOKUMENTASI SEJARAH NASIONAL  
JAKARTA.

- Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. . *Journal of Financial Economics*, 3(4).
- Karya, D. C. (1997). *Definisi Kota*.
- Katz, D. &. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kurniawan, A. (2022). Optimalisasi Penerimaan Pajak Hiburan di Kota Bandung. *urnal Ilmu Administrasi Publik*.
- Kusbandrijo. (2024). PERAN PEMERINTAH TERHADAP PENGEMBANGAN INDUSTRI PARIWISATA PANTAIPASIR PUTIH KABUPATEN BELU DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH(PAD). *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*.
- MANAGERIAL ACCOUNTING | Vol. 4, No. 1. (2020). *JOURNAL OF APPLIED MANAGERIAL ACCOUNTING*, 33-41.
- Ndraha, T. (1997). *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ndraha, T. (2003). *Pengantar Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurhayati, S. (2019). Inovasi Sosialisasi Pajak di Surabaya. *Jurnal Ilmu Administrasi*.
- Pajak, P. A. (2024, 1 25). *Pajak Hiburan Naik, Pelaku Usaha Beri Kritik*. Retrieved from Tax Point: <https://www.taxpoint.id/detail-article?slug=pajak-hiburan-naik-pelaku-usaha-beri-kritik>
- Peraturan Pemerintah No.12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1987 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotamadya Daerah Tingkat II Bandung dengan Kabupaten Daerah Tingkat II Bandung*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 35 Tahun 2023 Tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah*.
- Peraturan Walikota Bandung Nomor 22 Tahun 2021 tentang kedudukan, susunan organisasi*.
- Prof. Dr. H. Rochmat Soemitro, S. (1998). *Asas dan Dasar Perpajakan II, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Refika Aditama.

- Prof. Dr. Mardiasmo, M. (2011). *Perpajakan*. Jakarta.
- Rasyid, R. (2005). *Otonomi Daerah dan Pembangunan Daerah: Perspektif Politik dan Hukum*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rusnandar. (2010). SEJARAH KOTA BANDUNG DARI DESA MENJADI KOTA METROPOLITAN. *Jurnal Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional Bandung*.
- Saleh. (2017). *Analisis Data Kualitatif Tahun Cetak Kunci*. Bandung: Pustaka Ramadhan.
- Saputra, A. (2020). Efektivitas Pengawasan Bapenda dalam Meningkatkan Kepatuhan Pajak Restoran. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*.
- Sari, A. R. (2024, 1 22). *Inul Daratista Sebut 5 Ribu Karyawan Inul Vizta Terancam Kehilangan Pekerjaan jika Pajak Hiburan Naik*. Retrieved from Tempo: <https://www.tempo.co/ekonomi/inul-daratista-sebut-5-ribu-karyawan-inul-vizta-terancam-kehilangan-pekerjaan-jika-pajak-hiburan-naik-95117>
- Sedarmayanti. ( 2009). *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*. Jakarta: CV Mandar Maju.
- Siahaan, M. P. (2016). *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta: Raja Wali Pers.
- Siahaan, M. P. (2016). *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta: Raja Wali Pers.
- Sihombing. (2024). Analisis Peran Pemerintah sebagai Salah Satu Aktor Penggerak Ekonomi Kreatif di Sumatera Utara. *Jurnal Ilmu Ekonomi*.
- Siregar, N. M. (2021). Efektivitas Pemungutan Pajak Hiburan pada Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 203-214.
- Soekanto, S. (2002). *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Soemitro, H. R. (1998). *Asas dan Dasar Perpajakan II (Edisi Revisi)*. Bandung : PT. Refika Aditama.

Thoha, M. (2007). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*.

Jakarta: Raja Grafindo Persada.

*Undang-Undang No. 22 th. 1999 Tentang Otonomi Daerah.*

*Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.*

*Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.*

*Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Pasal 1 ayat 18.*