



PEMERINTAH
KOTA MANADO



MANADO MAJU DAN SEJAHTERA
SEBAGAI BERANDA SULAWESI UTARA
DAN INDONESIA KE ASIA PASIFIK

**LAPORAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAHAN
BAPENDA
KOTA MANADO
TAHUN ANGGARAN 2025**



IKHTISAR EKSEKUTIF

Bapenda Kota Manado melaksanakan tugas dan fungsi berdasarkan Peraturan Walikota Manado Nomor 51 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah sebagaimana tertuang pada Pasal 264 sampai dengan pasal 278.

Dalam RENSTRA 2025-2029, Bapenda Kota Manado (Bapenda) memiliki tujuan meningkatkan realisasi pajak dan retribusi daerah dengan sasaran dan indikator sebagai berikut :

1. Meningkatkan pengelolaan potensi pajak daerah, dengan indikator persentase pertumbuhan realisasi pajak daerah;
2. Meningkatkan kemudahan akses layanan, dengan indikator IKM layanan pajak dan retribusi daerah;
3. Meningkatkan pengendalian dan pengawasan internal dan eksternal, dengan indikator persentase penyelesaian piutang pajak dan retribusi daerah;
4. Meningkatkan upaya ekstensifikasi dan intensifikasi pendapatan, dengan indikator persentase capaian PAD terhadap pendapatan daerah;
5. Meningkatkan kualitas pengawasan dan pelaporan, dengan indikator cakupan pembinaan dan pengawasan pengelolaan pendapatan daerah.

Target PAD yang dikelola Bapenda Tahun Anggaran 2025 sebesar Rp.472.000.000.000,- dengan rincian retribusi khususnya retribusi kebersihan yang dipungut melalui pengurusan fiskal sebesar Rp.5.000.000.000,- dan pajak daerah sebesar Rp.467.000.000.000,-. Realisasi penerimaan pendapatan daerah pada akhir tahun 2025 berhasil melampaui target yang ditetapkan, yakni mencapai 102,69% atau sebesar Rp.484.691.092.762,46 ,- dengan rincian retribusi sebesar Rp.4.631.090.000,- atau 92.62% dan pajak daerah sebesar Rp.480.060.002.762,46,- atau 102.80%.

Upaya untuk mencapai target penerimaan dilakukan dengan strategi optimalisasi pemungutan pajak dan retribusi daerah antara lain melalui digitalisasi, kegiatan intensifikasi dan ekstensifikasi guna mengoptimalkan potensi pendapatan daerah.

Demikian laporan kinerja ini dibuat sebagai salah satu instrumen pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan fungsi Bapenda Kota Manado T.A. 2025. Terima kasih.

Manado, Maret 2026

Kepala Bapenda
Kota Manado,



Jefry F.R. Mongdong, S.Sos., M.Si., CGCAE.
Pembina Utama Muda
NIP. 19720225 199803 1 013

DAFTAR ISI

IKHTISAR EKSEKUTIF	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Gambaran Umum	1
B. Visi dan Misi	3
C. Peran Strategis Dalam Pembangunan Daerah	3
D. Isu Strategis	4
BAB II PERENCANAAN KINERJA	6
A. Perencanaan Kinerja.....	6
B. Perjanjian Kinerja	8
BAB III AKUNTABILITAS KINERJA	11
1. Capaian Kinerja Organisasi.....	11
2. Realisasi Anggaran.....	18
BAB IV P E N U T U P	19
LAMPIRAN-	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Gambaran Umum

1. Tugas Pokok dan Fungsi

Bapenda Kota Manado melaksanakan tugas dan fungsi berdasarkan Peraturan Walikota Manado Nomor 51 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah sebagaimana tertuang pada Pasal 264 sampai dengan pasal 278. Bapenda Kota Manado dalam menyelenggarakan tugas sebagian urusan pemerintahan di bidang pendapatan, melaksanakan fungsi:

- a. pelaksanaan urusan pemerintahan di bidang pengelolaan pajak dan retribusi Daerah;
- b. pembinaan dan koordinasi pelaksanaan tugas serta pelayanan administrasi;
- c. pelaksanaan pengembangan potensi pajak dan retribusi Daerah serta kebijakan strategis dalam rangka pengelolaan pajak dan retribusi Daerah;
- d. pelaksanaan pengawasan melekat dan pengawasan fungsional; dan
- e. pelaksanaan tugas dan fungsi lain yang diberikan atasan sesuai lingkup bidang pajak dan retribusi Daerah.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Manado Nomor 1 Tahun 2024, pajak yang dikelola oleh Pemerintah Kota Manado melalui Bapenda sebagai berikut:

- a. Pajak bumi dan bangunan;
- b. Bea perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB);
- c. PBJT sebagai berikut :
 - i. Makanan dan/atau minuman;
 - ii. Tenaga listrik;
 - iii. Jasa perhotelan;
 - iv. Jasa parkir;
 - v. Jasa kesenian dan hiburan.
- d. Pajak Reklame;
- e. Pajak air tanah;
- f. Pajak sarang burung walet;
- g. Opsen PKB; dan
- h. Opsen BBNKB.

Disamping pajak daerah tersebut, Bapenda juga mengelola retribusi kebersihan yang dipungut melalui pengurusan fiskal.

2. Sumber Daya Aparatur

Susunan Organisasi Bapenda Kota Manado sebagai berikut :

- a. Kepala Badan
- b. Sekretaris Badan, membawahi 1 Sub Bagian dan 2 Jabatan Fungsional :

- i. Analis Keuangan Pusat & Daerah Ahli Muda;
 - ii. Analis Perencanaan Ahli Muda;
 - iii. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.
- c. Bidang Pelayanan Pajak dan Retribusi, membawahi 2 Sub Bidang dan 1 Jabatan Fungsional :
 - i. Analis Kebijakan Umum Ahli Muda;
 - ii. Subbid Retribusi;
 - iii. Subbid Pendaftaran dan Pendataan.
- d. Bidang Pembukuan, Pelaporan dan Teknologi Informasi membawahi 2 Sub Bidang dan 1 Jabatan Fungsional:
 - i. Analis kebijakan umum Ahli muda;
 - ii. Subbid Persediaan Benda Berharga;
 - iii. Subbid Teknologi Informasi Pajak Daerah.
- e. Bidang Pelayanan PBB dan BPHTB, membawahi 2 Sub Bidang dan 1 Jabatan Fungsional:
 - i. Subbid PBB;
 - ii. Subbid BPHTB;
 - iii. Analis kebijakan umum Ahli muda.
- f. Bidang Pembinaan, Pengendalian dan Pengawasan Operasional, membawahi 2 Sub Bidang dan 1 Jabatan Fungsional :
 - i. Subbid Pengawasan Pengelolaan Pajak dan Retribusi;
 - ii. Analis Kebijakan Umum Ahli muda;
 - iii. Subbid Keberatan dan Sengketa Pajak dan Retribusi.
- g. Unit Pelaksana Teknis
- h. Kelompok Jabatan Fungsional

Jumlah jabatan struktural pada Bapenda Kota Manado sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 1
Jumlah Jabatan Struktural Bapenda Kota Manado

No.	Jabatan Struktural	Eselon	Jumlah
1.	Kepala Badan	II.B	1
2.	Sekretaris	III.A	1
3.	Kepala Bidang	III.B	4
4.	Kepala Sub Bagian	IV.A	1
5.	Kepala Sub Bidang	IV.A	8
6.	Kepala UPTD	IV.A	3
7.	Kepala Tata Usaha	IV.B	3
Jumlah			21

Tabel 2
Jumlah Pegawai Bapenda Kota Manado

No.	Status Kepegawaian	Jumlah
1.	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	86 Orang
2.	Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)	1 Orang
3.	PPPK	9 Orang
4.	PPPK Paruh Waktu	17 Orang
Jumlah		113 Orang

Tabel 3
Jumlah Pegawai Bapenda Kota Manado menurut Golongan

No.	Uraian	Jumlah
1.	Golongan IV	10
2.	Golongan III	69
3.	Golongan II	8
4.	Golongan I	-
5.	Golongan IX (PPPK)	9
6.	Golongan V (PPPK Paruh Waktu)	17
Jumlah		113

B. Visi dan Misi

Visi Kota Manado 2021 – 2026, yaitu “Manado maju dan sejahtera sebagai beranda Sulawesi Utara dan Indonesia ke Asia Pasifik”. Dalam melaksanakan visi tersebut, Bapenda Kota Manado mengemban misi ketiga yaitu “Pemerintahan yang baik dan bersih didukung oleh sinergitas antar daerah”, dengan tujuan “Terwujudnya Kemampuan Kemandirian Keuangan Daerah dan Pengelolaan Keuangan Daerah yang Efektif dan Efisien” dengan Sasaran “Meningkatnya Pendapatan dan Penerimaan Pajak Daerah”.

C. Peran Strategis dalam Pembangunan Daerah

1. Katalisator kemandirian fiskal melalui optimalisasi PAD.

PAD merupakan salah satu indikator krusial kemandirian kota yang bersumber dari pajak daerah dan retribusi daerah. Peran strategis Bapenda adalah mengekstraksi potensi ekonomi secara terukur melalui optimalisasi pajak dan retribusi. Realisasi pajak dan retribusi dari sektor-sektor usaha berbanding lurus dengan kemampuan Pemerintah Kota Manado untuk mendanai program prioritas Pembangunan.

2. Akselerasi Ekosistem Digitalisasi Penerimaan Daerah.

Menghadapi pemenuhan target PAD, transformasi digital menjadi instrumen wajib untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan pajak dan retribusi daerah. Bapenda memiliki peran esensial dalam memperkuat Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD). Langkah riil seperti bekerja sama dengan perbankan untuk pembayaran *cashless* serta perluasan kanal pembayaran digital (termasuk kolaborasi terbaru dengan platform dompet digital seperti DANA) dan optimalisasi pengawasan melalui *tapping box* di titik-titik usaha, tidak hanya mempermudah wajib pajak tetapi juga meminimalisir kebocoran (*tax evasion*). Hal ini memberikan jaminan yang memadai bahwa setiap rupiah dari pajak dan retribusi daerah yang dibayarkan masyarakat masuk ke Kas Daerah secara akuntabel.

3. Sinergi Kebijakan Fiskal dengan Penataan Ruang Wilayah

Kebijakan pungutan daerah memiliki korelasi dengan tata ruang kota. Penerimaan dari Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) selain sebagai angka capaian kinerja administratif juga sebagai instrumen pajak yang strategis dalam memetakan laju pertumbuhan properti, pergeseran zonasi komersial, serta legalitas aset lahan di Manado. Akurasi data Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) memberikan fondasi data yang valid bagi *stakeholders* untuk merencanakan pembangunan infrastruktur dan investasi yang selaras dengan daya dukung lingkungan kota.

4. Penguatan Kepatuhan melalui Sistem *Self-Assessment*

Bapenda tidak sekadar bertindak sebagai lembaga pemungut, melainkan juga sebagai pembina dan pengawas kepatuhan wajib pajak. Mengingat sistem pajak daerah mayoritas menggunakan skema *self-assessment*, Bapenda berperan vital dalam mengedukasi pelaku usaha agar menghitung, melaporkan, dan menyetorkan pajaknya secara jujur. Penegakan aturan dan pengawasan pajak daerah yang konsisten akan menciptakan iklim usaha yang adil (*level playing field*) bagi seluruh pelaku ekonomi di Kota Manado, sekaligus mengamankan proyeksi penerimaan daerah.

D. Isu Strategis (*Strategic Issues*)

Berdasarkan evaluasi kinerja tahun sebelumnya dan perkembangan lingkungan strategis, beberapa isu utama yang menjadi perhatian dalam pengelolaan pendapatan daerah adalah sebagai berikut:

1. Optimalisasi pajak daerah: Mengoptimalkan pajak daerah melalui peningkatan kesadaran masyarakat dan peningkatan efektivitas pengelolaan pajak;
2. Pengembangan sumber daya manusia: Mengembangkan sumber daya manusia Bapenda untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi dalam pengelolaan pendapatan daerah;
3. Peningkatan kualitas pelayanan: Meningkatkan kualitas pelayanan Bapenda untuk meningkatkan kepuasan masyarakat dan meningkatkan pendapatan daerah;
4. Pengelolaan risiko: Mengelola risiko yang terkait dengan pengelolaan pendapatan daerah, seperti risiko kehilangan pendapatan dan risiko penipuan.

BAB II

PERENCANAAN KINERJA

A. Perencanaan Kinerja

1. Visi dan Misi PD

Visi merupakan rumusan umum tentang situasi atau keadaan yang diharapkan/diinginkan pada suatu akhir periode perencanaan, sedangkan misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Beberapa dasar dalam perumusan visi yaitu :

- a. mempunyai arah dan fokus strategi yang jelas;
- b. mencerminkan apa yang ingin dicapai organisasi;
- c. mampu menumbuhkan komitmen pada seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi;
- d. mampu mengeksplorasi kesempatan dan tantangan organisasi;
- e. menjamin keseimbangan kepemimpinan organisasi;
- f. memiliki orientasi terhadap masa depan; dan
- g. mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategi yang terdapat dalam sebuah organisasi.

Visi Kota Manado adalah “Manado maju dan sejahtera sebagai beranda Sulawesi Utara dan Indonesia ke Asia Pasifik”. Visi ini memberikan pandangan kepada Bapenda Kota Manado untuk melakukan perubahan paradigma instansi dalam mengoptimalkan pendapatan daerah, mencakup:

- a. pelaksanaan fungsi perencanaan pendapatan daerah;
- b. pelaksanaan optimalisasi pemungutan pajak dan retribusi daerah;
- c. percepatan dan perluasan digitalisasi pajak dan retribusi daerah;
- d. pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pengawasan internal; dan
- e. sosialisasi regulasi perpajakan daerah kepada *stakeholders*.

Untuk mewujudkan Visi sebagaimana tersebut diatas, maka Bapenda melaksanakan misi sebagaimana telah digariskan dalam RPJMD 2025-2029 yaitu Terwujudnya kemampuan kemandirian keuangan daerah dan pengelolaan keuangan daerah yang efektif dan efisien.

Misi ini merupakan suatu harapan untuk menjadikan Bapenda sebagai PD yang memiliki tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel, dibarengi dengan peningkatan kualitas pelayanan dan pengelolaan pendapatan daerah. Peningkatan pelayanan diarahkan pada pemberian pelayanan yang cepat, aman, mudah dan ramah didukung oleh sarana dan prasarana teknologi informasi yang representatif dan handal.

2. Tujuan dan Sasaran PD

Tujuan Bapenda Kota Manado dalam rencana strategis tahun 2025-2029 yaitu Meningkatkan Realisasi Pajak dan Retribusi Daerah Kota Manado, dengan sasaran :

- a. meningkatnya pengelolaan potensi pajak daerah dengan indikator persentase pertumbuhan realisasi PAD;
- b. meningkatnya kemudahan akses layanan dengan indikator IKM layanan pajak dan retribusi daerah;
- c. meningkatnya pengendalian dan pengawasan internal/eksternal dengan indikator persentase penyelesaian piutang pajak dan retribusi daerah;
- d. meningkatnya upaya ekstensifikasi dan intensifikasi pendapatan dengan indikator persentase PAD terhadap pendapatan daerah; dan
- e. meningkatnya kualitas pengawasan dan pelaporan dengan indikator cakupan pembinaan dan pengawasan pengelolaan pendapatan.

Tujuan yang ingin dicapai Bapenda Kota Manado pada Tahun Anggaran 2025 dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada serta mengimplementasikan setiap indikator sasaran yang ditetapkan adalah tercapainya target penerimaan PAD sebagaimana yang telah ditetapkan dalam APBD sebesar Rp.472.000.000.000, dengan uraian jenis dan target penerimaan sebagai berikut :

Tabel 4. Target Penerimaan PAD

Jenis Penerimaan PAD	Target (Rp.)
a. Pajak Hotel	41.000.000.000
b. Pajak Restoran	127.500.000.000
c. Pajak Hiburan	15.000.000.000
d. Pajak Reklame	6.900.000.000
e. PPJ PLN + non PLN	76.000.000.000
f. Pajak Parkir	7.700.000.000
g. Pajak Air Tanah	2.399.400.000
h. Pajak Sarang Burung Walet	600.000
i. Pajak Bumi dan Bangunan	70.000.000.000
j. B P H T B	65.000.000.000
k. OPSEN PKB	35.500.000.000
l. OPSEN BBNKB	20.000.000.000
m. Retribusi Kebersihan	5.000.000.000

Untuk mencapai target yang ditetapkan, bapenda diberikan anggaran sebagaimana yang ditetapkan dalam APBD setelah perubahan sebesar Rp.38.581.991.678,- yang terdiri dari 2 program, 8 kegiatan dan 31 sub kegiatan, yaitu:

- a. Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, dengan kegiatan sebesar Rp.33.989.935.678 :
 - i. Administrasi Keuangan Perangkat Daerah sebesar Rp.31.424.573.813 dengan Sub Kegiatan:
 - 1) Penyediaan Gaji dan Tunjangan ASN

- 2) Pelaksanaan Penatausahaan dan Pengujian/Verifikasi Keuangan SKPD
- 3) Koordinasi dan Penyusunan Laporan Keuangan Bulanan/Triwulanan/Semesteran SKPD
- ii. Administrasi Pendapatan Daerah Kewenangan Perangkat Daerah sebesar Rp.138.730.000 dengan sub Kegiatan:
 - 1) Analisa dan Pengembangan Pajak Daerah, serta Penyusunan Kebijakan Pajak Daerah
 - 2) Pendataan dan Pendaftaran Objek Pajak Daerah
- iii. Administrasi Umum Perangkat Daerah sebesar Rp.1.003.104.865 dengan sub Kegiatan :
 - 1) Penyediaan Komponen Instalasi Listrik/Penerangan Bangunan kantor
 - 2) Penyediaan Peralatan dan Perlengkapan Kantor
 - 3) Penyediaan Bahan Bacaan dan Peraturan Perundang-undangan
 - 4) Penyelenggaraan Rapat Koordinasi dan Konsultasi SKPD
- iv. Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah sebesar Rp.587.907.000 dengan Sub Kegiatan :
 - 1) Penyediaan Jasa Surat Menyurat
 - 2) Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air dan Listrik
 - 3) Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor
 - 4) Penyediaan Jasa Pelayanan Umum Kantor
- v. Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah sebesar Rp.835.620.000 dengan sub Kegiatan :
 - 1) Penyediaan Jasa Pemeliharaan, Biaya Pemeliharaan, Pajak, dan Perizinan Kendaraan Dinas Operasional atau Lapangan
 - 2) Pemeliharaan Peralatan dan Mesin Lainnya
 - 3) Pemeliharaan/Rehabilitasi Gedung Kantor dan Bangunan lainnya
- b. Program Pengelolaan Pendapatan daerah sebesar Rp.4.592.056.000, dengan kegiatan :
 - i. Pengelolaan Pendapatan Daerah sebesar Rp.4.592.056.000, dengan sub Kegiatan :
 - 1) Penyuluhan dan Penyebarluasan Kebijakan Pajak Daerah
 - 2) Penyediaan Sarana dan Prasarana Pengelolaan Pajak Daerah
 - 3) Pengolahan, Pemeliharaan, dan Pelaporan Basis Data Pajak Daerah
 - 4) Penilaian Pajak Bumi & Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBBP2) serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)
 - 5) Penetapan wajib pajak daerah
 - 6) Pelayanan dan konsultasi pajak daerah
 - 7) Penagihan pajak daerah
 - 8) Pengendalian, pemeriksaan dan Pengawasan Pajak Daerah
 - 9) Pembinaan dan Pengawasan Pengelolaan Retribusi Daerah
 - 10) Penelitian dan verifikasi data pelaporan pajak daerah
 - 11) Elektronifikasi transaksi pemerintah daerah.

B. Perjanjian Kinerja

Perjanjian Kinerja merupakan suatu dokumen pernyataan kinerja /kesepakatan kinerja/ perjanjian kinerja antara atasan dan bawahan untuk mewujudkan target kinerja tertentu berdasarkan pada sumber daya yang dimiliki oleh instansi. Perjanjian Kinerja (PK) Bapenda tahun 2025 sebagai berikut :

Tabel 5 Perjanjian Kinerja tahun 2025

NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	TARGET KINERJA 2025
Penerima Layanan / Stakeholder				
1	Meningkatkan kualitas pelayanan pajak dan retribusi kepada masyarakat	Skor pelayanan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	skor	3.20
2	Meningkatkan realisasi pajak dan retribusi daerah	Persentase pencapaian target pajak sesuai dengan target APBD	%	90
		Persentase penyelesaian piutang pajak daerah	%	20
		Persentase kelurahan yang masuk kategori patuh dan taat pajak Bumi & Bangunan	%	45
		Pemutakhiran DHKP	Angka	4000
Proses Bisnis				
3	Terlaksananya penerapan Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah	Capaian Indeks Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD)	%	90
4	Terlaksananya Profiling Objek Pajak Daerah	Jumlah Profiling objek pajak daerah Hotel & Restoran	Angka	185
Penguatan Internal				
5	Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja dan pengelolaan	Nilai akuntabilitas kinerja Bapenda	Nilai	75

	keuangan Bapenda	Persentase ASN Bapenda berkinerja baik	%	95
		Persentase temuan BPK/ Inspektorat yang ditindaklanjuti	%	75
		Persentase capaian indikator MCP Korsupgah KPK	%	80

BAB III
AKUNTABILITAS KINERJA

A. Capaian Kinerja Organisasi

Bapenda melaksanakan tugas pokok dan fungsi untuk mencapai sasaran dengan berdasarkan pada program dan kegiatan serta anggaran yang ditetapkan dalam dokumen pelaksanaan anggaran (DPA) Bapenda T.A. 2025. Berdasarkan perjanjian kinerja yang ditetapkan, Bapenda telah mencapai realisasi sebagaimana tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 6 Realisasi Perjanjian Kinerja tahun 2025

Predikat AKIP =		BB						
No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian	Normalisasi Capaian PK	Koreksi Normalisasi Capaian PK berdasarkan Predikat AKIP	Nilai Akhir Capaian PK
1	Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pajak dan Retribusi kepada Masyarakat	Skor Pelayanan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	3,2	3,85	120%	110%	10%	99,00%
2	Meningkatkan Realisasi Pajak dan Retribusi Daerah	Persentase Pencapaian target pajak sesuai dengan target APBD	90	102,63	114%	110%	10%	99,00%
		Persentase Penyelesaian Piutang Pajak Daerah	20	36,28	181%	110%	10%	99,00%
		Persentase Kelurahan yang masuk kategori patuh dan taat pajak Bumi dan Bangunan	45	63,9	142%	110%	10%	99,00%
		Pemuktahiran DHKP	4000	4337	108%	108%	10%	97,58%
3	Meningkatkan Pengelolaan Potensi Pajak Daerah	Persentase Pertumbuhan Realisasi PAD	9	18,7	208%	110%	10%	99,00%

sistem, serta kecepatan dan ketepatan respons dari petugas pengelola pajak dan retribusi daerah.

- 2) Faktor Penghambat. Penurunan tipis skor IKM dibandingkan tahun sebelumnya dievaluasi bersumber dari kendala infrastruktur fisik dan teknis. Hambatan utama meliputi gangguan (*downtime*) pada server saat *peak season* pembayaran sehingga menyebabkan pelayanan terganggu, serta beberapa infrastruktur seperti tempat parkir bagi wajib pajak yang belum optimal.
- 3) Alternatif Solusi dan Tindak Lanjut :
 - i. Renja (Jangka Pendek): *Upgrade server* adalah sesuatu yang harus dilakukan untuk memitigasi terjadinya downtime dan menghindari resiko server *crash*. Selain itu, akan dilakukan penataan kembali lahan parkir khusus untuk wajib pajak.
 - ii. Renstra (Jangka Panjang): *Maintenance* serta optimalisasi server dan sarana prasarana pelayanan guna mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanan.
- 4) Analisis efisiensi penggunaan sumber daya. Pencapaian kinerja yang maksimal ini juga dibarengi dengan tingkat efisiensi anggaran yang sangat baik. Dari total alokasi anggaran sebesar Rp50.215.000 untuk dukungan indikator sasaran ini, instansi hanya merealisasikan anggaran sebesar Rp30.240.000. Dengan tingkat serapan dana (*cost ratio*) sekitar 60%, instansi mampu menghasilkan *output* kinerja yang sangat tinggi.

2. Meningkatkan realisasi pajak dan retribusi daerah

No	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Target Renstra Tahun ke-					Realisasi Capaian Tahun ke-					Rasio Capaian pada Tahun ke-											
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
			2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)							
			K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	E	K	Rp	E	K	Rp	E	
1	Meningkatkan Realisasi Pajak dan Retribusi Daerah	Persentase Pencapaian target pajak sesuai dengan target APBD				90	90	2.703.096.000				90,74	102,63	1.804.759.998								114%	0,67	1,71
		Persentase Penyelesaian Piutang Pajak Daerah				20	20	150.455.000				22	36,28	59.015.000								181%	0,39	4,62
		Persentase Kelurahan yang masuk kategori patuh dan taat pajak Bumi dan Bangunan				45	45	215.053.000				50,26	63,9	70.015.000								142%	0,33	4,36
		Pemuktahiran DHKP				4000	560.750.000						4337	298.590.000								108%	0,53	2,04
Rata-rata capaian kinerja (%)																								
Predikat kinerja													SANGAT TINGGI											
Efektivitas dan efisiensi													EFEKTIF DAN EFISIEN											
Besaran Efisiensi/Ketidakefisienan													-											
													2.966.628.488											

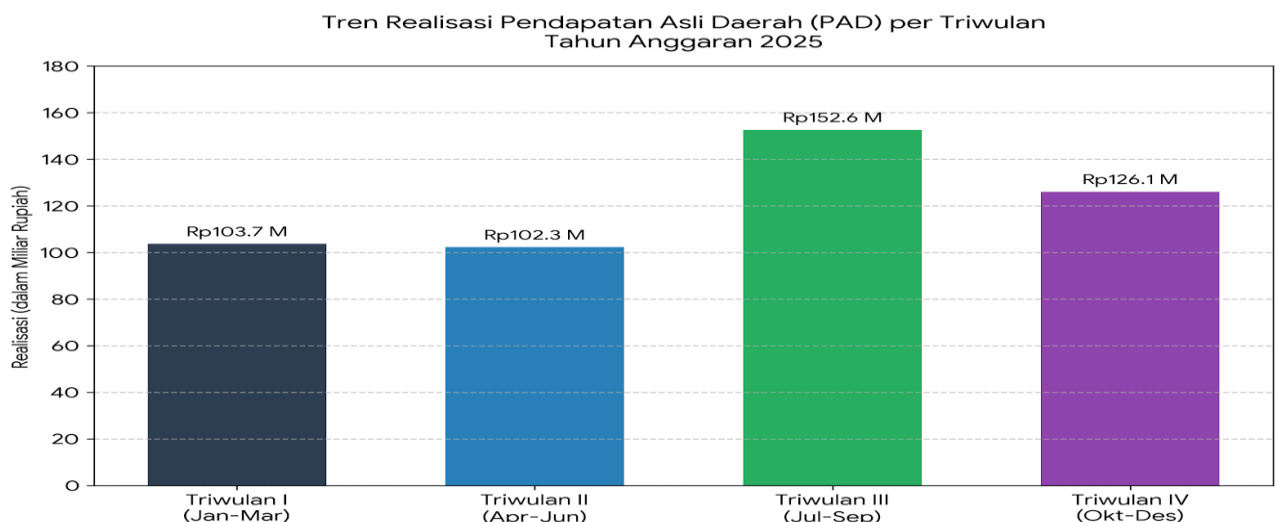
Pada tahun 2025, sasaran strategis untuk meningkatkan realisasi pajak dan retribusi diukur melalui empat indikator kinerja, yang secara agregat berhasil melampaui target dengan sangat memuaskan:

- 1) Persentase Pencapaian Target PAD: Terealisasi sebesar 102,63%. Pencapaian *over-target* 102,63% ini merupakan akumulasi dari performa pemungutan pajak dan retribusi daerah yang terencana dan terukur. Tabel di bawah ini menyajikan rincian realisasi penerimaan per jenis pajak dan retribusi pada T.A. 2025.

Tabel 7 Rincian Realisasi PAD Bapenda Tahun 2025

No	Jenis Pajak / Retribusi	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase (%)
1	PBJT - Jasa Makanan & Minuman	127.500.000.000	131.517.874.107	103,15%
2	PBJT - Jasa Tenaga Listrik	76.000.000.000	74.062.523.355	97,45%
3	PBB-P2	70.000.000.000	63.682.547.433	90,98%
4	BPHTB	65.000.000.000	70.805.951.196	108,93%
5	Opsen PKB	35.500.000.000	46.553.772.000	131,14%
6	PBJT - Jasa Perhotelan	41.000.000.000	39.592.828.327	96,57%
7	Opsen BBNKB	20.000.000.000	21.496.235.400	107,48%
8	PBJT - Jasa Kesenian & Hiburan	15.000.000.000	14.542.391.875	96,95%
9	PBJT - Jasa Parkir	7.700.000.000	8.526.069.876	110,73%
10	Pajak Reklame	6.900.000.000	7.575.387.294	109,79%
11	Pajak Air Tanah	2.399.400.000	1.703.821.899	71,01%
12	Pajak Sarang Burung Walet	600.000	600.000	100,00%
13	Retribusi Kebersihan	5.000.000.000	4.631.090.000	92,62%
-	TOTAL	472.000.000.000	484.691.092.762	102,69%

Gambar 1 Diagram Realisasi PAD Bapenda Tahun 2025



Berdasarkan visualisasi tren realisasi Pendapatan Asli Daerah per Triwulan di atas, tergambar dengan jelas dinamika penerimaan PAD sepanjang Tahun Anggaran 2025.

- i. Pada Triwulan I dan II, ritme penerimaan berjalan stabil di kisaran angka Rp102–103 Miliar, yang utamanya ditopang oleh pajak-pajak konsumsi rutin seperti PBJT Makanan/Minuman dan Jasa Tenaga Listrik.
 - ii. Titik kulminasi (peak season) penerimaan daerah terjadi secara drastis pada Triwulan III (Juli - September) dengan total serapan menembus Rp152,6 Miliar. Lonjakan signifikan ini merupakan imbas dari tenggat waktu (jatuh tempo) pembayaran massal Pajak Bumi dan Bangunan (PBB-P2) yang menyumbang lebih dari Rp42,5 Miliar di kuartal tersebut.
 - iii. Memasuki Triwulan IV, penerimaan berada pada angka Rp126 Miliar, namun tetap kuat berkat penerimaan yang konsisten dari pajak dan retribusi daerah.
- 2) Persentase Penyelesaian Piutang Pajak: Mengalami pencapaian optimal, terealisasi 36.28% dari target awal yang hanya 20%.
 - 3) Kepatuhan Kelurahan pada PBB: Tercapai sebesar 63,9%, melampaui target yang dipatok pada 45%.
 - 4) Pemutakhiran DHKP: Berhasil memutakhirkan 4.337 data, melampaui target 4.000 data.

Tren kinerja pada sasaran ini menunjukkan lonjakan pertumbuhan yang sangat positif dibandingkan dengan tahun 2024:

- 1) Pencapaian target PAD naik dari 90,74% (2024) menjadi 102,63% (2025).
- 2) Terjadi peningkatan dalam penyelesaian piutang, tumbuh sebesar 36.28% dari realisasi tahun 2024 yang hanya berada di angka 22%.
- 3) Tingkat kepatuhan kelurahan juga mengalami tren positif, naik dari 50,26% (2024) menjadi 63,9% (2025).

Perbandingan Target Jangka Menengah (Renstra) dan Standar Nasional. Seluruh indikator pada sasaran ini telah secara konsisten melampaui ekspektasi target jangka menengah (Renstra Tahun ke-5).

Analisis Penyebab Keberhasilan, hambatan, Solusi dan Analisis Anggaran

- 1) Faktor Keberhasilan. Keberhasilan menembus angka agregat 102% ini menunjukkan performa pemungutan pajak dan retribusi daerah yang terencana dan terukur serta penggunaan digitalisasi sebagai dasar untuk perencanaan strategi pemungutan pajak.

- 2) Faktor Penghambat. Penerimaan masih sangat bergantung pada Wajib Pajak eksisting, dan tingkat kesadaran pajak masyarakat pada sektor-sektor tertentu secara umum masih perlu ditingkatkan.
- 3) Alternatif Solusi dan Tindak Lanjut:
 - i. Renja (Jangka Pendek): Mengintensifkan program edukasi sadar pajak secara masif, serta memperkuat kegiatan verifikasi lapangan untuk sektor pajak yang belum mencapai 100%.
 - ii. Renstra (Jangka Panjang): Mengarahkan strategi utama pada pemetaan potensi pajak dan retribusi baru secara komprehensif agar basis pendapatan daerah semakin luas.
- 4) Analisis Efisiensi Penggunaan Sumber Daya. Keempat indikator ini dijalankan dengan tingkat efisiensi anggaran yang tinggi. Bapenda mampu memaksimalkan pencapaian *output* kinerja makro dengan penghematan *input* anggaran yang sangat tajam.

3. Meningkatkan Pengelolaan Potensi Pajak Daerah

No	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Target Renstra Tahun ke-					Realisasi Capaian Tahun ke-					Rasio Capaian pada Tahun ke-											
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
			2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)							
			K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	E	K	Rp	E	K	Rp	E	
1	Meningkatkan Pengelolaan Potensi Pajak Daerah	Persentase Pertumbuhan Realisasi PAD				3,2	9	256.250.000				9,13	18,7	151.267.000								208%	0,59	3,52
			Rata-rata capaian kinerja (%)																	208%	0,59	3,52		
			Predikat kinerja											SANGAT TINGGI										
			Efektivitas dan efisiensi											EFEKTIF DAN EFISIEN										
			Besaran Efisiensi/Ketidakefisienan											645.700.391,4										

Bapenda Kota Manado menetapkan target kinerja untuk indikator Persentase Pertumbuhan Realisasi PAD sebesar 9%. Pada akhir periode, instansi berhasil merealisasikan pertumbuhan hingga menembus angka 18,7%. Capaian yang jauh melampaui target ini menghasilkan rasio rata-rata capaian kinerja sebesar 105%, sehingga indikator ini memperoleh predikat sangat tinggi. Pada tahun 2024, realisasi pertumbuhan hanya tercatat sebesar 9,13%. Dengan capaian 18,7% di tahun 2025, terdapat lonjakan performa sebesar 9,57 poin persentase.

Perbandingan Target Jangka Menengah (Renstra) dan Standar Nasional. Pencapaian pertumbuhan sebesar 18,7% ini melampaui target jangka menengah yang ditetapkan untuk akhir periode Renstra (Tahun ke-5), yakni sebesar 9%.

Analisis Penyebab Keberhasilan, Hambatan, Solusi dan Analisis Anggaran.

- 1) Faktor Keberhasilan. Lonjakan persentase pertumbuhan PAD ini merupakan buah manis dari optimalisasi layanan digital (pembayaran terintegrasi *Virtual Account*) dan upaya strategi Bapenda yang terencana dan terukur.
- 2) Faktor Penghambat. Tantangan terbesar ke depan adalah menjaga stabilitas pertumbuhan ini, dengan memprioritaskan penyelesaian piutang pajak dan retribusi daerah.
- 3) Alternatif Solusi dan Tindak Lanjut:
 - i. Renja (Jangka Pendek): Meningkatkan intensitas verifikasi silang (*cross-check*) data pelaporan Wajib Pajak untuk mengoptimalkan potensi dari *database* yang ada serta memprioritaskan penyelesaian piutang pajak dan retribusi daerah.
 - ii. Renstra (Jangka Panjang): Mendorong secara masif program ekstensifikasi sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah melalui pemetaan dan pendaftaran wajib pajak baru, serta tetap berfokus pada penyelesaian piutang pajak dan retribusi daerah.
- 4) Analisis Efisiensi Penggunaan Sumber Daya. Untuk mencapai sasaran ini, alokasi anggaran yang ditargetkan pada tahun 2025 adalah sebesar Rp256.250.000. Hebatnya, Bapenda mampu merealisasikan capaian maksimal tersebut hanya dengan menyerap anggaran sebesar Rp151.267.000. Tingkat efisiensi pembiayaan ini membuktikan instansi mampu menggali potensi dengan sangat hemat dan taktis.

4. MENINGKATNYA UPAYA EKSTENSIFIKASI DAN INTENSIFIKASI PENDAPATAN

No	Tujuan/ Sasaran	Indikator Kinerja	Target Renstra Tahun ke-					Realisasi Capaian Tahun ke-					Rasio Capaian pada Tahun ke-														
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5										
			2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025										
			(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)										
(1)	(2)	(3)	K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	K	Rp	E	K	Rp	E							
1	Meningkatnya upaya Ekstensifikasi dan Intensifikasi Pendapatan	Persentase PAD Terhadap Pendapatan Daerah				26	26	561.596.000				26	29	323.650.000						112%	0,58	1,94					
			Rata-rata capaian kinerja (%)																						112%	0,58	1,94
			Predikat kinerja																	SANGAT TINGGI							
			Efektivitas dan efisiensi																	EFEKTIF DAN EFISIEN							
			Besaran Efisiensi/Ketidakefisienan																	525.322.673,9							

Pada tahun 2025, target untuk indikator Persentase PAD Terhadap Pendapatan Daerah ditetapkan pada angka 26%. Realisasi akhir tahun Bapenda Kota Manado sukses menembus 29%, menghasilkan rasio capaian kinerja sebesar 112%. Porsi PAD di tahun 2024 berada pada level 26%. Kenaikan menjadi 29% di tahun 2025

memberikan tambahan 3 poin persentase, yang ekuivalen dengan pertumbuhan sebesar 11,54%.

Perbandingan Target Jangka Menengah (Renstra) dan Standar Nasional. Realisasi porsi 29% ini telah sukses melampaui target maksimal jangka menengah pada dokumen Renstra (Tahun ke-5) yang hanya diproyeksikan pada angka 26%. Hal ini mencerminkan pencapaian realisasi PAD yang makin meningkat.

Analisis Penyebab Keberhasilan, Hambatan, Solusi dan Analisis Anggaran.

- 1) Faktor Keberhasilan. Peningkatan ini didorong oleh performa pemungutan pajak dan retribusi daerah yang terencana dan terukur serta penggunaan elektronifikasi dalam sistem pemungutan pajak dan optimalisasi pengelolaan piutang.
- 2) Faktor Penghambat. Ekstensifikasi ke pasar potensial yang belum optimal (untapped market).
- 3) Alternatif Solusi dan Tindak Lanjut:
 - i. Renja (Jangka Pendek): Memperkuat sinkronisasi data kewilayahan guna memetakan Wajib Pajak baru dan menggiatkan pendaftaran objek pajak daerah secara proaktif ke lapangan.
 - ii. Renstra (Jangka Panjang): Merintis sistem integrasi data lintas instansi (misal: perizinan dan kependudukan) demi otomatisasi ekstensifikasi pajak.
- 4) Analisis Efisiensi Penggunaan Sumber Daya. Dari total alokasi target anggaran yang disiapkan sebesar Rp561.596.000, realisasi serapan dana Bapenda hanya sebesar Rp323.650.000.

B. Realisasi Anggaran

Jumlah anggaran yang tertata DPA Bapenda T.A. 2025 berjumlah Rp.38.581.991.678,- dengan realisasi sebesar Rp. 36.053.445.256,- atau mencapai 93,45%.

Rumus efektivitas dan efisiensi

Anggaran	Realisasi	Capaian	Nilai Kinerja Organisasi	Rasio Efisiensi Kinerja	Predikat	Besaran Efisiensi/ Ketidakefisienan
38.581.991.678	36.053.445.256	93%	98,80%	106%	Efektif & efisien	2.209.395.003

BAB IV

P E N U T U P

A. Kesimpulan Kinerja Organisasi

Secara keseluruhan, capaian kinerja Bapenda Kota Manado pada Tahun Anggaran 2025 menunjukkan performa baik. Hal ini dibuktikan dengan raihan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang mencapai angka 98,80% dengan predikat baik, serta terjaganya efisiensi penyerapan anggaran pada kategori efektif dan efisien.

Keberhasilan instansi dalam merealisasikan target penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) hingga menembus 102,69%, serta mencatatkan tren pertumbuhan positif sebesar 18,7%, menjadi bukti nyata komitmen Bapenda dalam memperkuat pengelolaan pajak dan retribusi daerah melalui pemanfaatan teknologi/elektronifikasi transaksi pemerintah daerah antara lain pembayaran cashless via Virtual Account dan pengelolaan piutang pajak dan retribusi daerah yang terukur.

Meski demikian, Bapenda Kota Manado menyadari bahwa ekosistem pemungutan pajak daerah masih menghadapi sejumlah tantangan, di antaranya ketergantungan penerimaan pada basis wajib pajak eksisting, perlunya penguatan kapasitas sumber daya manusia (SDM), masih kurangnya kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam membayar, serta optimalisasi infrastruktur pelayanan fisik.

B. Langkah-Langkah Perbaikan di Masa Mendatang

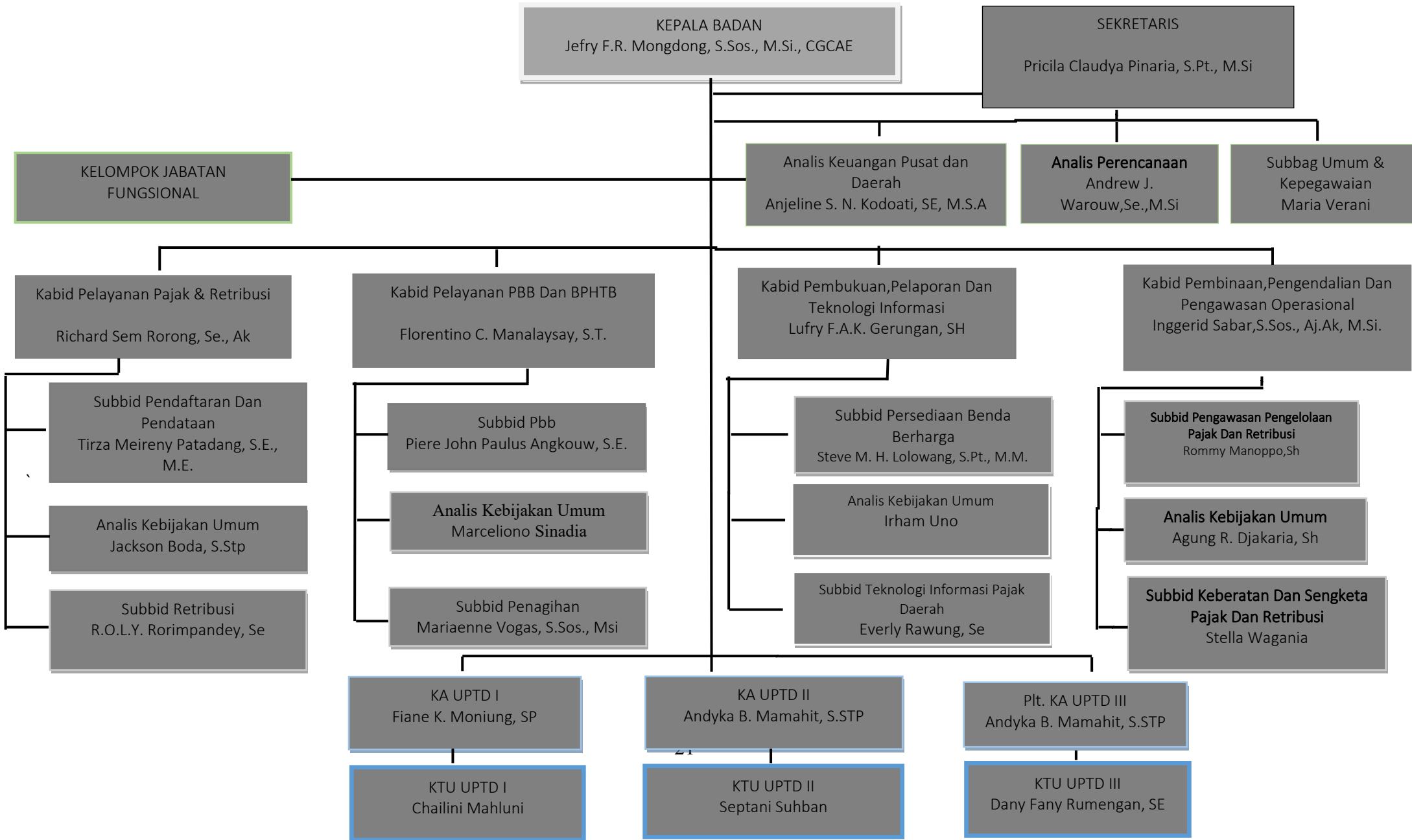
Sebagai wujud komitmen perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) guna mempertahankan dan meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) di tahun-tahun berikutnya, Bapenda Kota Manado merumuskan langkah-langkah strategis sebagai berikut:

1. Peningkatan Kapasitas SDM : Meningkatkan kualitas sumber daya aparatur melalui pelatihan-pelatihan teknis pengelolaan pajak daerah serta diklat-diklat lainnya yang berkaitan dengan Tupoksi. Upaya ini akan dibarengi dengan penerapan sistem penilaian kinerja yang objektif, yakni memberikan *reward* (penghargaan) kepada pegawai yang berprestasi dan *punishment* bagi yang melanggar aturan dan ketentuan yang berlaku.

2. Optimalisasi Sinergi dan Koordinasi Lintas Sektor. Menggalang koordinasi dengan baik dan seoptimal mungkin dengan instansi maupun aparat kewilayahan terkait (seperti kelurahan, perizinan, dan kependudukan). Sinergi ini ditujukan untuk mempercepat program ekstensifikasi dan pemetaan potensi Wajib Pajak baru agar basis penerimaan PAD semakin luas.
3. Masifikasi Sosialisasi dan Edukasi Publik: Melakukan sosialisasi yang lebih intensif kepada masyarakat tentang ketentuan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pajak dan retribusi daerah.
4. Penegakan Sanksi Hukum yang Tegas (Law Enforcement): Penerapan sanksi hukum secara tegas sesuai aturan perundang-undangan yang berlaku terhadap wajib pajak yang menunggak atau tidak patuh. Langkah ini krusial untuk memberikan efek jera, menekan angka piutang, dan mengamankan potensi pendapatan daerah.
5. Pengembangan Infrastruktur Layanan Digital: Melakukan pengembangan system, serta peningkatan server dan database. Ke depannya, Bapenda menargetkan integrasi layanan fisik dan digital secara terpadu demi kenyamanan Wajib Pajak.
6. Penyesuaian Regulasi Daerah yang Adaptif: Mengkaji dan mengusulkan pembaruan payung hukum (Peraturan Daerah/Peraturan Wali Kota) yang lebih responsif untuk mengakomodasi model-model bisnis modern, sehingga Bapenda memiliki landasan hukum yang kuat dalam memungut potensi pendapatan di era digital.

Disadari bahwa penyusunan Laporan kinerja ini masih perlu penyempurnaan sehingga diharapkan tanggapan dan saran guna perbaikan.

STRUKTUR ORGANISASI BAPENDA KOTA MANADO



KEPALA BADAN
Jefry F.R. Mongdong, S.Sos., M.Si., CGCAE

SEKRETARIS
Pricila Claudya Pinaria, S.Pt., M.Si

KELOMPOK JABATAN FUNGSIONAL

Analisis Keuangan Pusat dan Daerah
Anjeline S. N. Kodoati, SE, M.S.A

Analisis Perencanaan
Andrew J. Warouw, Se., M.Si

Subbag Umum & Kepegawaian
Maria Verani

Kabid Pelayanan Pajak & Retribusi
Richard Sem Rorong, Se., Ak

Kabid Pelayanan PBB Dan BPHTB
Florentino C. Manalaysay, S.T.

Kabid Pembukuan, Pelaporan Dan Teknologi Informasi
Lufry F.A.K. Gerungan, SH

Kabid Pembinaan, Pengendalian Dan Pengawasan Operasional
Inggerid Sabar, S.Sos., Aj.Ak, M.Si.

Subbid Pendaftaran Dan Pendataan
Tirza Meireny Patadang, S.E., M.E.

Subbid Pbb
Piere John Paulus Angkouw, S.E.

Subbid Persediaan Benda Berharga
Steve M. H. Lolowang, S.Pt., M.M.

Subbid Pengawasan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi
Rommy Manoppo, Sh

Analisis Kebijakan Umum
Jackson Boda, S.Stp

Analisis Kebijakan Umum
Marceliono Sinadia

Analisis Kebijakan Umum
Irham Uno

Analisis Kebijakan Umum
Agung R. Djakaria, Sh

Subbid Retribusi
R.O.L.Y. Rorimpandey, Se

Subbid Penagihan
Mariaenne Vogas, S.Sos., Msi

Subbid Teknologi Informasi Pajak Daerah
Everly Rawung, Se

Subbid Keberatan Dan Sengketa Pajak Dan Retribusi
Stella Wagania

KA UPTD I
Fiane K. Moniung, SP

KA UPTD II
Andyka B. Mamahit, S.STP

Plt. KA UPTD III
Andyka B. Mamahit, S.STP

KTU UPTD I
Chailini Mahluni

KTU UPTD II
Septani Suhban

KTU UPTD III
Dany Fany Rumengan, SE