

**PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM
MENDUKUNG PENINGKATAN PELAYANAN PAJAK
BEA PEROLEHAN HAK ATAS TANAH DAN
BANGUNAN PADA BADAN PENDAPATAN
DAERAH KOTA PALEMBANG**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Menempuh Derajat Sarjana S-1
Ilmu Administrasi Publik**



Oleh :

RACHMAD RIAN TIPALLAH

NIM. 07011281924074

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
MEI 2023**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

**PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM
MENDUKUNG PENINGKATAN PELAYANAN PAJAK
BEA PEROLEHAN HAK ATAS TANAH DAN
BANGUNAN PADA BADAN PENDAPATAN
DAERAH KOTA PALEMBANG**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Menempuh Derajat Sarjana S-1
Ilmu Administrasi Publik**

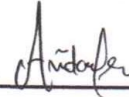
Oleh :

**RACHMAD RIAN TIPALLAH
NIM. 07011281924074**

Telah Disetujui Oleh Dosen Pembimbing, Mei 2023

Pembimbing

**Annada Nasyaya, S.IP., M.Si.
NIP.198809062019032016**



**Dr. M. Nur Budiwanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rachmad Rian Tipallah

NIM : 07011281924074

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa skripsi saya yang berjudul “Penerapan Manajemen Strategi Dalam Mendukung Peningkatan Pelayanan Pajak Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang” ini adalah benar-benar karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi. Apabila kemudian hari, ada pelanggaran yang ditemukan dalam skripsi ini dan/atau ada pengaduan dari pihak lain terhadap keaslian karya ini, saya bersedia menanggung sanksi yang akan dijatuhkan kepada saya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sungguh-sungguh tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Yang membuat pernyataan,

Indralaya, 17 Mei 2023



Rachmad Rian Tipallah

NIM. 07011281924074

**“PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENDUKUNG
PENINGKATAN PELAYANAN PAJAK BEA PEROLEHAN HAK ATAS
TANAH DAN BANGUNAN PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH
KOTA PALEMBANG”**

Skripsi

Oleh :

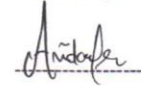
Rachmad Rian Tipallah
NIM. 07011281924074

**Telah dipertahankan di depan penguji
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat
Pada tanggal 24 Mei 2023**

Pembimbing :

Annada Nasyaya, S.IP., M.Si
NIP.198809062019032016

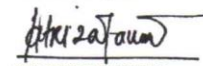
Tanda Tangan



Penguji :

Dr. Katriza Imania, M.Si
NIP. 196810221997022001

Tanda Tangan



Ermanovida, S.Sos., M.Si
NIP. 196911191998032001




Mengetahui,



Dekan FISIP UNSRI,
Prof. Dr. Alfitri, M.Si
NIP. 196601221990031004

**Ketua Jurusan
Ilmu Administrasi Publik,**



Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Jangan ragu dalam melangkah, hidup itu cuma sekali, janganlah menua tanpa arti”

Atas Ridho Allah SWT,

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

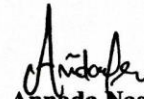
1. Ayah dan Ibu tercinta Bapak Hendri Afrianto dan Ibu Anna Herlina
2. Seluruh keluarga besar yang Saya cintai.
3. Dosen dan Staf Pegawai FISIP Unsri yang Saya hormati
4. Teman dan Rekan seperjuangan Ilmu Administrasi Publik Angkatan 2019
5. Almamater Kuning Kebanggaan

ABSTRACT

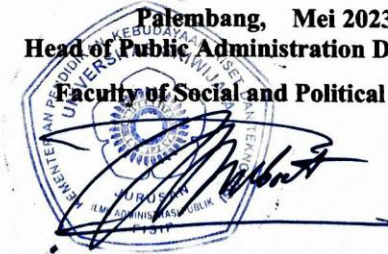
Service is an important aspect which is one of the determinants of the quality possessed by agencies, especially those engaged in the service sector. This study aims to find out how the strategy is used in improving the tax service of Land and Building Rights Acquisition Fees (BPHTB) at the Regional Revenue Agency (BAPENDA) of Palembang City. The method used in this research is descriptive qualitative research using interactive model data analysis techniques which are carried out with the stages of data collection, data presentation, and drawing conclusions. The theory used is the theory of strategic management from Wheelen & Hunger. The results of this study indicate that the services provided are still a lot of complaints by the public, especially in the process of providing services. Then also the service process which is only carried out directly also results in the existing service process being still limited. For this reason, it is hoped that training and additional insight will be provided to officers so that the quality of officers will increase and it is also expected to immediately provide online services so that it can make it easier for the community to obtain services.

Keyword : Strategy, Service, BPHTB

Advisor,


Annada Nasyaya, S.IP., M.Stk
NIP.198809062019032016

Palembang, Mei 2023
Head of Public Administration Department
Faculty of Social and Political Science



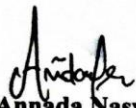
Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001

ABSTRAK

Pelayanan merupakan aspek penting yang menjadi salah satu penentu dari kualitas yang dimiliki oleh instansi terutama yang bergerak pada bidang pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi yang digunakan dalam meningkatkan pelayanan Pajak Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) Pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Palembang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik analisis data model interaktif yang dilakukan dengan tahapan pengumpulan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teori yang digunakan adalah teori manajemen strategis dari Wheelen & Hunger. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan masih banyak dikeluhkan oleh masyarakat terutama pada proses pemberian pelayanan. Kemudian juga proses pelayanan yang hanya dilakukan secara langsung juga mengakibatkan proses pelayanan yang ada masih terbatas. Untuk itu diharapkan agar diberikannya pelatihan dan penambahan wawasan kepada petugas sehingga kualitas dari petugas semakin meningkat dan juga diharapkan untuk segera menyediakan pelayanan secara *Online* sehingga dapat mempermudah masyarakat dalam memperoleh pelayanan.

Kata kunci : Strategi, Pelayanan, BPHTB.

Pembimbing


Annada Nasryaya, S.IP., M.Si.
NIP.198809062019032016

Palembang, Mei 2023
Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. M. Nur Budivanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya lah penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **“Penerapan Manajemen Strategi Dalam Mendukung Peningkatan Pelayanan Pajak Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang”** ini dengan lancar dan tanpa ada halangan sedikitpun. Penelitian ini disusun guna memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar Strata 1 pada Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya .

Dalam penulisan laporan ini penulis sadar bahwa masih banyak kekurangan yang terdapat pada laporan ini, oleh karenanya diharapkan para pembaca memberikan masukan ataupun kritik yang bersifat membangun agar penulis dapat memberikan yang terbaik ke depannya nanti. Laporan ini juga dalam proses penulisannya tidak akan selesai tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai macam pihak, untuk itu penulis tidak lupa untuk mengucapkan terima kasih kepada:

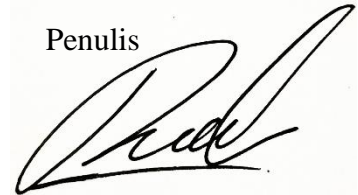
1. Kedua Orang Tua dan Adik – adik saya yang tidak henti-hentinya memberikan dukungan dan motivasi sehingga laporan ini dapat terselesaikan.
2. Bapak Prof. Dr. Alfitri, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya beserta jajarannya.
3. Bapak M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.
4. Ibu Annada Nasyaya, S.IP., M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.
5. Bapak Sofyan Effendi, S.IP., M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.
6. Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang yang senantiasa memberikan data – data dan sekaligus menjadi lokasi dalam penelitian ini.
7. Bapak/Ibu Dosen yang mengajar di Jurusan Ilmu Administrasi Publik serta Staf Jurusan Ilmu Administrasi Publik dan Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.

8. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan inspirasi dalam proses penyelesaian penulisan usulan penelitian ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan besar harapannya agar penelitian ini dapat memberikan manfaat baik itu bagi diri penulis pribadi dan juga bagi orang lain yang dapat menjadikan tulisan ini sebagai pembanding dan sumber informasi.

Indralaya, Mei 2023

Penulis



Rachmad Rian Tipallah

NIM. 07011281924074

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR SINGKATAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Landasan Teori.....	13
2.2. Kerangka Pemikiran.....	19
2.3. Penelitian Terdahulu.....	20
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1. Jenis Penelitian.....	26
3.2. Definisi Konsep.....	26
3.3. Fokus Penelitian.....	27
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	28
3.5. Penentuan Informan.....	29
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	29
3.7. Teknik Analisis Data.....	30
3.8. Jadwal Penelitian.....	32

3.9. Sistematika Penulisan	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1. Gambaran Umum Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang.....	35
1. Sejarah Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang.....	35
2. Visi dan Misi Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang	36
3. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang.....	37
4. Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang.....	51
4.2. Hasil dan Pembahasan	52
1. Pemindaian Lingkungan (<i>Environmental Scanning</i>)	53
2. Perumusan Strategi (<i>Strategy Formulation</i>)	69
3. Implementasi Strategi (<i>Strategy Implementation</i>)	81
4. Evaluasi dan Kontrol (<i>Evaluation and Control</i>)	87
4.3. Diskusi.....	93
BAB V PENUTUP.....	98
A. Kesimpulan	98
B. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN.....	105

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak BPHTB Kota Palembang Tahun 2019 –2021.....	7
Tabel 1.2. Hasil Analisis IKM Terhadap Unsur Pelayanan Pada BAPENDA Kota Palembang Juli – Desember 2021.....	9
Tabel 1.3. Unsur Pelayanan Terendah Menurut Analisis IKM Terhadap BAPENDA Kota Palembang Periode Juli – Desember 2021.....	9
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 3.1. Fokus Penelitian.....	28
Tabel 3.2. Jadwal Penelitian.....	32
Tabel 4.1. Petugas Pajak BPHTB.....	57
Tabel 4.2. Tujuan, Sasaran, Strategi dan Arah kebijakan BAPENDA Kota Palembang Tahun 2018-2023.....	76
Tabel 4.3. Program yang telah berjalan	82
Tabel 4.4 Rekap Hasil Penelitian dan Pembahasan	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Manajemen Strategi Hunger dan Wheelen.....	16
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran.....	19
Gambar 3.1. Komponen-Komponen Analisis Data Interaktif Model.....	31
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Unit Pelaksana (UPT) Pada BAPENDA Kota Palembang.....	47
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang.....	51
Gambar 4.3. Kondisi Ruang Sub Bidang Pajak BPHTB	61
Gambar 4.4. Berkas Yang Menumpuk.....	62
Gambar 4.5. Alur Pelayanan Pajak BPHTB	85
Gambar 4.6. Ulasan Masyarakat Terkait Pelayanan	88
Gambar 4.7. Laman <i>Website</i> BAPENDA Kota Palembang.....	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara.....	105
Lampiran 2. Surat Tugas Pembimbing skripsi.....	108
Lampiran 3. Surat Izin Penelitian.....	109
Lampiran 4. Proses Wawancara.....	110
Lampiran 5. Persyaratan Ujian Skripsi.....,,.....	112

DAFTAR SINGKATAN

BAPENDA	= Badan Pendapatan Daerah
BPPD	= Badan Pengelolaan Pajak Daerah
BPHTB	= Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan
BPN	= Badan Pertanahan Nasional
NPOPTKP	= Nilai Perolehan Pajak Tidak Kena Pajak
PAD	= Pendapatan Asli Daerah
PBB	= Pajak Bumi Bangunan
RENSTRA	= Rencana Strategis
SKPDKB	= Surat Ketetapan Pajak Daerah Kurang Bayar
SOP	= Standar Operasional Prosedur
SPM	= Standar Pelayanan Minimum

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan dari suatu negara tentu saja terjadi karena terdapat faktor yang mendorong terjadinya perubahan, banyak faktor yang menjadi pendorong dari jalannya perkembangan dari suatu negara baik itu dari faktor sosial budaya, ekonomi, teknologi, dan lain-lain. Namun dari semua faktor tersebut, faktor ekonomi dianggap menjadi faktor yang paling penting karena apabila kondisi perekonomian suatu negara tidaklah stabil, maka proses untuk menggerakkan faktor pendukung yang lain akan menjadi terhambat akibat kurangnya pendanaan yang dimiliki. Perekonomian suatu negara berasal dari pendapatan yang berbagai macam sumbernya, dan pajak menjadi salah satu sumber pendapatan tersebut, yang dibuktikan dengan pencapaian penerimaan pajak di periode Juli 2022 yang telah mencapai 69,26% dari target yang telah ditentukan(KEMENKEU, 2022:8)

Pajak dapat dikatakan sebagai sebuah sumber penerimaan pendapatan negara yang paling besar terutama bagi negara berkembang seperti Indonesia , pada APBN tahun 2022 per Agustus 2022, diketahui bahwa sumbangsi pajak terhadap pendapatan negara adalah sebesar Rp. 1.213,53 triliun, dari nilai tersebut jumlah nilai pendapatan pajak tersebut adalah sebesar 68.02% dari target Perpres 98 Tahun 2022 serta mengalami pertumbuhan sebesar 53,82% (KEMENKEU, 2022:8) Jika dilihat dari jumlah kontribusi pajak yang sangat besar tersebut apabila terjadi penurunan pada penerimaan pajak maka hal tersebut juga akan mempengaruhi besaran nilai APBN pada tahun berikutnya. Dengan demikian tercapainya target penerimaan pajak menjadi

suatu keharusan yang harus terlaksana, dikarenakan pada proses pemungutan pajak baik itu pajak daerah maupun pajak pusat seringkali kali mengalami hambatan dalam proses pemungutannya sehingga pada akhirnya menyebabkan realisasi terhadap penerimaan pajak masih belum bisa memenuhi target penerimaan. Terdapat banyak hal yang menjadi penyebab terjadinya hambatan ataupun penyebab tidak tercapainya target penerimaan pajak, sehingga fokus pada penelitian ini adalah yang berkaitan dengan pelayanan pajak yang diberikan.

Pelayanan yang bersifat publik dapat di definisikan sebagai kegiatan pemberian pelayanan atau melayani keperluan dari masyarakat maupun organisasi lain yang memiliki kepentingan terhadap organisasi tersebut dengan tetap mengikuti aturan dan tata cara yang telah ditentukan sehingga dapat memberikan kepuasan kepada penerima pelayanan (Purwanto, et.al, 2016:12), sehingga pada pelaksanaannya proses pemberian pelayanan haruslah baik dan benar. Pelayanan yang diberikan sering kali dijadikan acuan ataupun aspek yang dijadikan objek penilaian terhadap organisasi atau instansi yang bersangkutan, karena semakin baik pelayanan yang diberikan mengindikasikan bahwa organisasi tersebut merupakan sebuah organisasi yang baik, begitupun sebaliknya. Pelayanan hampir terdapat di seluruh instansi pemerintahan pusat maupun daerah terutama pada instansi yang bergerak pada bidang pemberian jasa, salah satu contoh instansi pemerintahan yang memberikan pelayanan pada kegiatan sehari-harinya adalah instansi yang mengurus urusan perpajakan. Kegiatan pemungutan pajak memiliki kaitan erat dengan kegiatan pelayanan, hal ini dikarenakan dalam proses pemungutan pajak, para wajib pajak biasanya langsung mendatangi kantor pelayanan pajak terdekat, sehingga pemberian pelayanan yang prima sangatlah diperlukan agar para wajib tersebut tidak mengalami kendala ketika melakukan

pembayaran pajak. Karena pelayanan prima menurut Daryanto dan Setyobudi (dalam Silvia, 2018:4) adalah sebuah pelayanan yang terbaik yang diberikan oleh perusahaan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan, baik pelanggan di dalam maupun di luar perusahaan.

Permasalahan yang berkaitan dengan perpajakan sendiri ternyata bukan hanya dialami oleh Indonesia saja, namun ternyata banyak juga negara – negara di belahan bumi lain yang mengalami permasalahan perpajakan, dan salah satu contoh tersebut adalah negara Yaman. Yaman merupakan salah satu negara yang berada di kawasan Asia, seperti yang diketahui Yaman sendiri berada di lingkungan negara-negara yang perekonomiannya tergolong tinggi, namun ternyata di balik itu semua ternyata Yaman masih berurusan dengan permasalahan pajak yaitu ketidakpatuhan pajak oleh wajib pajak yang disebabkan oleh kualitas layanan yang masih rendah. Berdasarkan survei terhadap wajib pajak perihal apa yang menjadi penyebab dari terjadinya permasalahan ketidakpatuhan itu sendiri ternyata diketahui bahwa disebabkan oleh kualitas pelayanan yang diberikan masih tergolong rendah (Al-Ttaffi & Abdul-Jabbar, 2016:11). Kendala admisnitartif juga merupakan suatu ancaman bagi penerimaan pajak terutama di negara berkembang, kendala yang sering kali dihapadi adalah pemasalahan yang berkaitan dengan infrastruktu modern, seperti pemanfaatan IT yang belum maksimal dan kurangnya tenaga staf ahli. Uganda merupakan contoh dari negara berkembang yang memiliki permasalahan serius terkait pengelolaan dan pengumpulan data serta informasi yang ada (Mills, 2017:15.). Melihat permasalahan yang terjadi di negara Yaman tersebutlah yang memperkuat penyebab dari permasalahan perpajakan yang terjadi di Indonesia sendiri juga disebabkan oleh kualitas pelayanan yang diberikan masih terbilang rendah.

Penyebab dari timbulnya permasalahan dari penerimaan pajak juga dapat disebabkan oleh permasalahan sosial, salah satunya seperti pandemi Covid-19 yang melanda seluruh dunia yang telah berlangsung sejak tahun 2019 hingga sampai saat ini. Pengaruh dari Pandemi Covid-19 di Indonesia sendiri memberi pengaruh yang signifikan terhadap perekonomian di Indonesia yang di mana menyebabkan perekonomian tumbuh negatif sebesar 0,4% (Hamzah et.al, 2021:387). Lesunya pertumbuhan ekonomi yang tentu saja juga mempengaruhi kepatuhan dari masyarakat untuk membayar pajak inilah juga yang menjadi penyebab dari permasalahan dari penerimaan pajak selain dari pelayanan yang diberikan.

Indonesia sendiri merupakan negara hukum menurut Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 1 ayat 3, tentu saja hak dan kewajiban warga negaranya sangat dijunjung tinggi dan diapandang sama di depan hukum, sehingga warga negara dapat menjalankan hak dan kewajibannya secara aman dan nyaman. Salah satu kewajiban dari warga negara itu sendiri adalah membayar pajak, landasan hukum tentang pajak tersendiri tercantum di dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 23a yang berbunyi “pajak dan pungutan lain yang bersifat memaksa untuk keperluan negara diatur dalam undang-undang”. yang dapat disimpulkan bahwa pajak sendiri adalah iuran wajib yang sifatnya memaksa dan setiap warga negara berkewajiban untuk membayar pajak yang nantinya uang dari hasil pembayaran pajak yang telah diperoleh kemudian akan dimasukkan ke dalam kas negara, pajak sendiri telah dijelaskan bahwa sifatnya memaksa dan tidak dapat untuk dihindari, maka apabila ada kesengajaan dari masyarakat untuk tidak membayar pajak bahkan sampai melakukan penghindaran pajak, maka tentu saja akan dikenakan sanksi yang berlaku. Pajak juga dianggap sangat penting bagi kemajuan serta perkembangan dari suatu

negara, dikarenakan pajak menjadi sumber dari pendapatan dan pembiayaan negara, dana yang diambil dari pendapatan pajak tersebut akan dijadikan menjadi anggaran belanja negara yang tentu saja dengan dana tersebut mampu menggerakkan perekonomian sebuah negara, namun apabila ketaatan wajib pajak dalam membayar pajak masih rendah, maka tentu saja gerak laju perekonomian suatu negara akan terhambat, hal ini dikarenakan penerimaan pajak memberikan pengaruh positif terhadap PDB Indonesia yang berarti semakin meningkat realisasi penerimaan pajak maka laju perekonomian akan semakin baik (Sumaryani, 2019:23), juga ada beberapa faktor yang menyebabkan wajib pajak menjadi malas untuk membayarkan pajak, salah satunya merupakan permasalahan yang menyangkut tentang pelayanan yang diberikan. Kualitas dari pelayanan pajak yang diberikan dianggap menjadi salah satu penyebab dari rendahnya penerimaan pajak yang ada, hal ini dikarenakan minat seorang wajib pajak dalam membayar besaran pajaknya juga ditentukan dari kualitas pelayanan yang mereka terima karena jika wajib pajak mendapatkan pelayanan yang memuaskan tentu saja hal itu bisa meningkatkan semangat dari para wajib pajak untuk membayar pajak, sedangkan apabila pelayanan yang diterima dianggap kurang memuaskan bahkan terkesan buruk, maka para wajib pajak menjadi malas untuk membayar pajaknya dan bukan tidak mungkin wajib pajak tersebut akan memberikan pengaruh yang akan menyebabkan wajib pajak lain juga tidak membayar pajak dikarenakan pelayanan yang kurang baik.

Penelitian ini sendiri berfokus kepada analisis terhadap strategi yang diterapkan agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan Pajak Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang. Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Palembang sendiri sebelumnya masih

bernama Badan Pengelolaan Pajak Daerah (BPPD) Kota Palembang, per tanggal 2 Desember 2022 BPPD mengalami perubahan nomenklatur menjadi Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang setelah dilakukan pergantian nama dan pengukuhan ulang oleh Walikota Palembang yang tercantum pada Peraturan Walikota Palembang No 64 Tahun 2022. Alasan peneliti memilih fokus penelitian pada bidang dan lokasi ini sendiri dikarenakan Sub Bidang Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) sendiri merupakan salah satu sumber penting dalam pendapatan penerimaan pajak melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD), selain itu dalam bidang pajak ini juga memberikan pelayanan kepada wajib pajak yang ingin melakukan pembayaran Pajak BPHTB. Alur pelayanan pada Sub Bidang BPHTB pada Badan Pendapatan Daerah secara garis besar sendiri terdiri dari 3 tahapan layanan, yaitu proses Penginputan Data. Proses ini merupakan tahapan yang pertama kali dilakukan oleh wajib pajak pada proses ini data dari wajib pajak di input kedalam sistem guna di lakukan pencatatan dan pencocokan data.

Proses Penyerahan Berkas. Setelah melalui proses penginputan data, wajib pajak kemudian melakukan penyerahan berkas SSPD BPHTB kepada loket 1. Dan yang terakhir adalah proses Pengambilan Berkas. Setelah berkas telah selesai diproses dan telah dilakukan penomoran terhadap berkas SSPD BPHTB, wajib pajak kemudian dapat mengambil berkas tersebut di loket 2.

Berdasarkan banyaknya jumlah loket pelayanan yang harus dilalui oleh masyarakat dalam mengurus Pajak BPHTB, dapat disimpulkan bahwa pelayanan merupakan aspek penting dalam Sub Bidang BPHTB. Sama seperti instansi-instansi lainnya, Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) terutama pada Sub Bidang BPHTB pastinya memiliki target tahunan yang harus dipenuhi. Target penerimaan pajak

tahunan ini sendiri menjadi acuan pertimbangan terutama bagi Kepala BAPENDA Kota Palembang dalam menentukan Langkah dan kebijakan apa yang harus diambil guna meningkatkan kinerja untuk 1 tahun kedepan. Bidang Pajak BPHTB dalam kegiatan sehari-harinya tentu saja memiliki target yang harus dicapai, dan berikut ini merupakan target penerimaan pajak BPHTB dari tahun 2019 – 2021.

Tabel 1.1. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak BPHTB Kota Palembang Tahun 2019 - 2021

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2019	Rp. 378.040.000.000	Rp. 126.917.174.831	33,57%
2020	Rp. 482.100.000.000	Rp. 205.245.599.382	42,57%
2021	Rp. 456.620.783.782	Rp. 177.071.794.505	38,78%

Sumber : Badan Pengelolaan Pajak Daerah Kota Palembang Tahun 2022

Pada tabel 1.1 tersebut dapat terlihat bahwa dalam tiga tahun terakhir ini realisasi dari penerimaan Pajak BPHTB ini sendiri tidak dapat memenuhi target penerimaan tahunan yang telah ditargetkan sebelumnya. Permasalahan belum tercapainya target penerimaan Pajak BPHTB ini menjadi persoalan serius yang harus segera dicari penyebab dan jalan keluarnya, bidang Pajak BPHTB sendiri menargetkan penerimaan pajak adalah sebesar 100%. Namun apabila dilihat pada tabel di atas, pencapaian penerimaan pajak selama 3 tahun terakhir tidak pernah mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan, bahkan jumlah penerimaan pajak di tahun 2020 tidak mampu untuk mencapai setengah dari target penerimaan pajak. Untuk tahun 2022, target penerimaan pajak Sub Bidang BPHTB adalah sebesar Rp. 245 miliar melihat penerimaan pada periode triwulan ke-4 di bulan Oktober ini, besaran pajak yang

diterima baru mencapai sebesar Rp. 160 miliar (BPPD, 2022). Pada dasarnya sistem pemungutan pajak di Indonesia ini sudah tergolong mudah, hal ini dibuktikan dengan adanya kebijakan dalam pemungutan pajak berupa sebuah cara yang disebut dengan *Self Assessment System*, system ini memberikan kesempatan kepada wajib pajak untuk mengurus keperluan pajaknya sendiri mulai dari menghitung besaran pajak hingga proses pembayaran pajak mereka sendiri. Dilihat dari kemudahan tersebut tentu dapat mendorong kesadaran dari wajib pajak untuk membayarkan pajaknya, sehingga peneliti di sini berfokus kepada kualitas dari pelayanan yang diberikan oleh Sub Bidang BPHTB kepada wajib pajak sebagai penyebab dari permasalahan yang terjadi.

Pemberian pelayanan pada sektor pajak seringkali dianggap sepele oleh sebagian orang, padahal kenyataannya pelayanan pada sektor pajak juga sama pentingnya seperti pada bidang-bidang lainnya, karena semakin baik dan berkualitasnya pelayanan yang diberikan tentu saja akan meningkatkan performa instansi tersebut dan tidak lupa penilaian dari masyarakat yang didapatkan oleh instansi akan semakin baik pula. Bukan tidak mungkin penerimaan pajak juga ditentukan dari baik buruknya proses pemberian pelayanan yang diberikan oleh Sub Bidang BPHTB, hal ini dikarenakan berdasarkan sifat alamiah dari manusia yang apabila kualitas dari pelayanan yang diberikan dianggap kurang memuaskan maka orang tersebut akan merasa malas dan tidak ingin untuk membayar pajaknya, namun apabila kualitas pelayanan yang diberikan sudah memuaskan, hal tersebutlah yang dapat mendorong para wajib pajak untuk taat membayar pajak.

BPPD Kota Palembang atau sekarang yang berubah nomenklatur menjadi BAPENDA Kota Palembang pada tahun 2021 periode Juli sampai dengan Desember telah melakukan perhitungan ataupun analisis terhadap Indeks Kepuasan Masyarakat

atau IKM pada unsur pelayanan yang ditunjukkan dengan hasil dari survey IKM tersebut adalah sebagai berikut,

Tabel 1.2. Hasil Analisis IKM Terhadap Unsur Pelayanan Pada BAPENDA Kota Palembang Juli – Desember 2021

No	Unsur Pelayanan	Nilai Rata-rata Semester II
U1	Persyaratan	3,40
U2	Prosedur	3,68
U3	Waktu Pelayanan	3,68
U4	Biaya / Tarif	3,88
U5	Produk Layanan	3,52
U6	Kompetensi Pelaksana	3,48
U7	Perilaku Pelaksana	3,52
U8	Penanganan Pengaduan	3,92
U9	Ketersediaan Sarana dan Prasarana	3,96

Sumber : Indeks Kepuasan Masyarakat BPPD Kota Palembang 2021

Berdasarkan uraian data di atas kemudian hasil tersebut dipilah Kembali sehingga menemukan unsur pelayanan yang memiliki nilai terendah, dan unsur tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 1.3. Unsur Pelayanan Terendah Menurut Analisis IKM Terhadap BAPENDA Kota Palembang Periode Juli – Desember 2021

No	Unsur Pelayanan Terendah	Tindakan
1	Persyaratan	Keluhan : persyaratan terlalu banyak Tindak lanjut : akan merevisi persyaratan yang berlaku agar proses pembayaran lebih cepat.
2	Prosedur	Keluhan : terlalu berliku – liku

No	Unsur Pelayanan Terendah	Tindakan
		Tindak lanjut : proses prosedur pembayaran akan kita buat lebih ringkas dan jelas.
3	Waktu Pelayanan	Keluhan : Proses pelayanan yang lama. Tindak lanjut : meningkatkan kemampuan petugas pelayanan agar lebih tanggap dan cekatan dalam melakukan proses pelayanan.

Sumber : Indeks Kepuasan Masyarakat BPPD Kota Palembang 2021

Menurut uraian di atas bisa dilakukan penarikan kesimpulan bahwa masih terdapat unsur pelayanan yang masih rendah, yang tentu saja unsur pelayanan yang masih rendah tersebut memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat. Jika diperhatikan lebih teliti lagi, maka akan diketahui bahwa penyebab dari permasalahan ini disebabkan oleh faktor internal dan eksternal instansi terkait, sehingga diperlukannya analisis yang dapat mengamati secara mendalam kedua jenis faktor dan juga menemukan jalan keluar dengan memanfaatkan tiap kemungkinan yang ada. Melihat pentingnya strategi dalam meningkatkan pelayanan Sub Bidang BPHTB pada Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang peneliti akan melakukan pembahasan lebih lanjut mengenai bagaimana strategi yang dilakukan dalam melakukan peningkatan pelayanan Pajak BPHTB pada BAPENDA Kota Palembang. Dengan penelitian yang berjudul “Penerapan Manajemen Strategi dalam Mendukung Peningkatan Pelayanan Pajak Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang”. Hal tersebut dilakukan agar dapat mengetahui pengaruh dari manajemen strategi dalam

penerapan strategi oleh Sub Bidang BPHTB pada BAPENDA Kota Palembang guna meningkatkan pelayanan yang mereka miliki.

1.2. Rumusan Masalah

Menurut uraian pada latar belakang permasalahan di atas, dapat dirumuskan bahwa permasalahan pada penelitian ini ialah bagaimana penerapan manajemen strategi dalam upaya peningkatan pelayanan pajak Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Menurut penjelasan dari uraian permasalahan di atas, maka bisa disimpulkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan manajemen strategi pada strategi yang digunakan oleh Sub Bidang BPHTB pada Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang dalam meningkatkan pelayanan yang ada.

Berikut merupakan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini:

a. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menghasilkan sebuah sumbangan pemikiran guna melengkapi serta untuk menjadikan Ilmu Administrasi Publik semakin berkembang, khususnya kepada konsentrasi Manajemen Sektor Publik sehingga mampu menjadi dukungan bagi peneliti dan juga orang lain yang memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian pada bidang penelitian ini.

b. Manfaat Praktis

Penelitian yang dilakukan kali ini diharapkan mampu memberikan wawasan, masukan, serta menjadi pertimbangan bagi Sub Bidang BPHTB pada Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang mengenai strategi peningkatan kualitas pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, M. N. & Hulu, O.S. (2016). Strategi peningkatan penerimaan bea perolehan hak atas tanah dan bangunan (BPHTB) di Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi*. 13 (2). 193-208. <https://doi.org/10.31113/jia.v13i2.89>
- Al-Ttaffi, L. H. A. & Jabbar, A.H. (2016). *Service quality and income tax non-compliance among small and medium enterprises in Yemen*. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*. 4(1), 12-21. <https://www.akademiabaru.com/submit/index.php/arbms/article/view/1200>
- Arianty, N. (2014) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*. 14(2). 144-150.
- Badan Pengelolaan Pajak Daerah (2018). RENSTRA: Rencana strategis 2018 - 2023 Badan Pengelolaan Pajak Daerah. Pemerintah Kota Palembang.
- Badan Pengelolaan Pajak Daerah (2021). Laporan hasil survei indeks kepuasan masyarakat (IKM) periode Juli - Desember tahun 2021. Pemerintah Kota Palembang.
- Badan Pengelolaan Pajak Daerah (2021). LAKIP: Laporan kinerja instansi pemerintahan Badan Pengelolaan Pajak Daerah. Pemerintah Kota Palembang
- Dewi, S. (2020). Pengaruh insentif pajak, tarif pajak, sanksi pajak dan pelayanan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak selama masa pandemi COVID-19. *Jurnal Ekonomika dan Manajemen*. 9(2). 108-124. DOI: <http://dx.doi.org/10.36080/jem.v9i2.1248>
- Hamzah, M. Syukur, M. Salam, M. N. & Junaidi, M. I. (2021). Dampak pandemi COVID-19 terhadap perekonomian indonesia: Analisis terhadap sektor domestik dan stabilitas inflasi. *TRILOGI: Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, dan Humaniora*. 2(3). 382-388. DOI:10.33650/trilogi.v2i3.3082
- Hadi, J. Meyliani, V. Rovyanty, R. Sudirman, S. & Ferrary, D. F. (2022). Strategi peningkatan pajak bumi bangunan (PBB) & bea perolehan hak atas tanah dan bangunan (BPHTB) pada Badan Pendapatan daerah Kabupaten Ogan Ilir. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 4(2), 129–142. <https://doi.org/10.48093/jiask.v4i2.83>
- Hidayatulloh, H. A. (2013). Pengaruh kualitas pelayanan pajak dan pengetahuan pajak terhadap kepatuhan wajib pajak. *Jurnal Akuntansi Universitas Komputer Indonesia*. 1-11. <http://repository.unikom.ac.id/id/eprint/25882>
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L. (2020). Manajemen strategis. Penerbit Andi
- Inayati, T. & Prasetya, H. (2018). Perumusan strategi dengan analisis SWOT pada usaha mikro kecil menengah. *Jurnal Universitas Jember*. 15.217-231. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/view/9167>

- Irawati, D., Triadinda, D., & Yani, D. (2022). Analisis SWOT strategi peningkatan pelayanan transportasi PT Kereta Api Indonesia (Persero). *Journal of Business and Economics Research (JBE)*. 3(3),300-305. <https://ejournal.seminar-id.com/index.php/jbe/article/download/1855/1466>
- Jannah, A., & Sulistiyani, E. (2017). Strategi peningkatan kualitas pelayanan berbasis SWOT pada kantor pelayanan pajak pratama Semarang Candisari. *Jurnal of Business Studies (JOBS)*. 3(2). 195-204. DOI: <http://dx.doi.org/10.32497/jobs.v3i2.1482>
- Kementerian Keuangan (2022). APBN KITA : Kinerja dan fakta.Kementerian Keuangan Republik Indonesia
- Kedudukan Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelolaan Pajak Daerah Kota Palembang, Peraturan Walikota Palembang Nomor 74 Tahun 2016 (2016).
- Kedudukan Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang, Peraturan Walikota Palembang Nomor 64 Tahun 2022 pasal 21 (2022).
- Kriswibow, A. Harsanto, B, T. & Kurniasih, D. (2017) Upaya meningkatkan kinerja pegawai kantor perpustakaan dan arsip daerah Kabupaten Banyumas. *Jurnal Dinamika Governance*. 7(2). 157-169.
- Mills, L. (2017). *Barriers to increasing tax revenue in developing countries. K4D Helpdesk Report*. 1-15. <https://www.nationalarchives.gov.uk/doc/open-government-licence/version/3/>
- Muslim, M. (2022) Strategi peningkatan kualitas pelayanan publik (Studi pada dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu Kabupaten Balangan). *Jurnal Administrasi Publik dan Pembangunan*. 4(1). 31. <https://doi.org/10.20527/jpp.v4il.5191>
- Mutakallim. (2016). Pengawasan, evaluasi dan umpan balik strategik. *Jurnal Inspiratif Pendidikan*. 5(2). 351-365.
- Pongantung, M. C., Dengo, S., & Mambo, R. (2021). Manajemen strategis pemerintah desa dalam meningkatkan kualitas elayanan publik di desa Motoling Dua Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Administrasi Publik*. 7(103), 76-86. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/33600>
- Purwanto, Erwan Agus dkk . (2016). Modul pelatihan dasar kader PNS:Pelayanan publik. Jakarta:Lembaga Administrasi Negara.
- Putra, D, T, L. (2012) Strategi peningkatan kualitas pelayanan untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak pada kantor pelayanan pajak pratama Malang Selatan (Studi pada KPP pratama Malang Selatan). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*. 1(2). <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/652>

- Rahim, H. A. R., & Radjab, E. (2016). *Manajemen strategis*. Lembaga Perpustakaan Dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Rohman, A. (2017). *Dasar-dasar manajemen*. Inteligenesia Media
- UUD 1945 BAB I , pasal 1 ayat 3.
- UUD 1945 BAB VIII . pasal 23a
- Salam, M, A, D. & Rosy, B. (2022). Pengaruh sarana prasarana dan kualitas pelayanan administrasi dinas kependudukan dan catatan sipil terhadap kepuasan masyarakat. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*. 9(3). 377-391
- Silvia, F. (2018). *Pelayanan prima dan kepuasan pelanggan di kantor pelayanan perbendaharaan negara (KPPN) Makassar II*. Tesis diterbitkan. Universitas Negeri Makassar.
- Sovita, I., & Hayati, A. R. (2019). Pengaruh kualitas pelayanan dan sanksi perpajakan yang diberikan fiskus terhadap kepatuhan wajib pajak orang pribadi (Studi kasus kantor pelayanan pajak (KPP) pratama Padang Satu). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas*. 21(2), 10. <https://jurnal.unidha.ac.id/index.php/JEBD/article/view/37>
- Sugiyarti, G. (2012). Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai (Studi pada fakultas ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang). *Jurnal Ilmiah : Serat Acitya*. 1(12). 73-83.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian: Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. (27th ed). Alfabeta
- Sumaryani, W, N. (2019). Pengaruh realisasi penerimaan pajak bagi pertumbuhan perekonomian negara Indonesia. *Jurnal LITBANG Sukowati*. 21(1). 16-27. <https://journal.sragenkab.go.id/index.php/sukowati/article/download/84/48/578>
- Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*.(13th ed). Prentice-Hall.
- Yamawidura, E. (2019). Perumusan strategi pengembangan berdasarkan strategi QSPM (Studi pada perusahaan persewaan alat pesta Yama). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*. 7(2). 1-13.