

## **STRATEGI PENINGKATAN PAJAK BUMI BANGUNAN (PBB) & BEA PEROLEHAN HAK ATAS TANAH DAN BANGUNAN (BPHTB) PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN OGAN ILIR**

**Jajang Hadi<sup>1</sup>, Venni Meylani<sup>2</sup>, Reca Rovyanty<sup>3</sup>, Sudirman<sup>4</sup>, Dedy Franz Ferrary<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3,4,5</sup>Mahasiswa pada Program Magister Admistrasi Publik Pascasarjana Universitas Sjakhyakirti Palembang

Email: jajanghadi1978@gmail.com<sup>1</sup>, vennimeylani.pemdaoki@gmail.com<sup>2</sup>, rovyantyreca@gmail.com<sup>3</sup>, skmsudirman03@gmail.com<sup>4</sup>, protokoldedy@gmail.com<sup>5</sup>

### **ABSTRACT**

This research is entitled Strategies for Increasing Land and Building Tax (Pbb) & Fees for Acquiring Rights on Land and Buildings (Bphtb) at the Regional Revenue Agency of Ogan Ilir Regency, with the aim of knowing 1). The strategy undertaken by the head of the Regional Revenue Agency in increasing Land and Building Tax & Fees for Acquisition of Land and Building Rights. 2). Supporting and hindering factors in increasing land and building tax revenue & fees for the acquisition of land and building rights at the Regional Revenue Agency of Ogan Ilir Regency. The research approach used in this research is the method used in this study is a qualitative research method. The definition of qualitative research according to Nasution (1988: 5) is research that essentially observes people in the environment, interacts with them, tries to understand their language and their interpretation of their surroundings. The data required includes secondary data and primary data obtained in various ways, including: Documentation, Interview (Indepth Interview), Observation. The results of the analysis are: 1). The strategy used by the Regional Revenue Agency of Banyuasin Regency in increasing Land and Building Tax & Fees for Acquisition of Land and Building Rights by using the SO strategy is Using the power to take advantage of opportunities by (1) Utilizing advances in information technology with support from various parties (government, and post offices), (2) Utilizing capable, trustworthy and responsible employees on easy terms with affordable prices and standard quality of housing. 2) Internal and external factors of the Banyuasin Regency Regional Revenue Agency can influence the increase in Land and Building Tax & Fees for Acquiring Rights on Land and Buildings. Based on the research results, several things can be recommended, namely: 1) Improving the quality and quantity of human resources and improving software to support the interests and needs of work in the field so that services to the community can run smoothly. 2). Implementing a survival strategy against existing conditions, both the quality of facilities and infrastructure as well as human resources in order to create a conducive atmosphere.

**Keywords:** Strategy, Improvement, Land Building Tax, Land and Building Rights Acquisition Fee

### **ABSTRAK**

Penelitian ini berjudul Strategi Peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan (Pbb) & Bea Perolehan Hak Atas Bumi dan Bangunan (BPHTB) pada Badan Pendapatan Daerah

Kabupaten Ogan Ilir, dengan tujuan untuk mengetahui 1). Strategi yang dilakukan oleh Kepala Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan & Retribusi Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan. 2). Faktor pendukung dan penghambat peningkatan penerimaan pajak bumi dan bangunan & bea perolehan hak atas tanah dan bangunan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ogan Ilir. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Pengertian penelitian kualitatif menurut Nasution (1988:5) adalah penelitian yang pada hakekatnya mengamati orang-orang di lingkungannya, berinteraksi dengannya, mencoba memahami bahasanya dan interpretasinya terhadap lingkungannya. Data yang dibutuhkan meliputi data sekunder dan data primer yang diperoleh dengan berbagai cara, antara lain: Dokumentasi, Wawancara (Indept Interview), Observasi. Hasil analisis adalah: 1). Strategi yang digunakan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuasin dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan & Retribusi Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan dengan menggunakan strategi SO adalah Memanfaatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan (1) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dengan dukungan dari berbagai pihak (pemerintah, dan kantor pos), (2) Memanfaatkan pegawai yang cakap, amanah dan bertanggung jawab secara mudah dengan harga yang terjangkau dan kualitas perumahan yang standar. 2) Faktor internal dan eksternal Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Banyuasin dapat mempengaruhi kenaikan Pajak Bumi dan Bangunan & Retribusi Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa hal yang dapat direkomendasikan, yaitu: 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dan meningkatkan perangkat lunak untuk mendukung minat dan kebutuhan kerja di lapangan agar pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan dengan lancar. 2) Menerapkan strategi bertahan terhadap kondisi yang ada, baik kualitas sarana dan prasarana maupun sumber daya manusia agar tercipta suasana yang kondusif.

**Kata Kunci:** Strategi, Peningkatan, Pajak Bumi Bangunan, Bea Perolehan Hak Atas Bumi dan Bangunan

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Badan Pendapatan Daerah merupakan *line office* dari pemerintah yang berhadapan langsung dengan masyarakat dan mempunyai tugas mengelola pendapatan daerah serta harus pula diselenggarakan secara berdaya guna dan berhasil guna. Salah satu pendapatan daerah adalah pajak.

Pajak merupakan salah satu sumber penerimaan dana yang potensial yang digunakan oleh pemerintah sebagai sumber

pembiayaan dalam menyelenggarakan roda pemerintahan. Pajak daerah menjadi sumber penerimaan yang berasal dari dalam daerah yang dapat dikembangkan sesuai kondisi masing-masing daerah dan setiap daerah diberi wewenang yang lebih luas untuk menggali, mengelola, dan menggunakan sumber daya alam serta potensi-potensi lain yang terdapat di daerahnya masing-masing sehingga nantinya dapat meningkatkan pendapatan daerah, serta menunjang kelancaran pelaksanaan pembangunan dan

pemerintahannya. Setiap daerah dituntut untuk bisa mengurangi seminimal mungkin ketergantungan keuangan kepada pemerintah pusat sehingga setiap daerah bisa dan mampu membiayai rumah tangganya sendiri.

Kebijakan yang ditempuh dalam upaya mengamankan target pendapatan asli daerah untuk mendukung rencana

pembangunan Kabupaten Ogan Ilir adalah dengan program peningkatan penerimaan daerah melalui peningkatan Pemahaman tugas-tugas aparatur dan peningkatan kesadaran wajib pajak dan wajib retribusi. Pendapatan asli daerah tahun 2019 Kabupaten Ogan Ilir dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1 Pendapatan Asli Daerah Tahun 2019  
Kabupaten Ogan Ilir**

No	Indikator Sasaran	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	%
1	Pajak Daerah	68.767.614.467,65	40.820.380.128,16	59,36
2	Retribusi Daerah	1.493.120.000,00	493.019.538,00	68,46
3	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah	35.050.347.416	37.373.050.576,48	106,63
4	Dana Perimbangan (Dana Bagi Hasil)	1.191.746.185.675,00	1.161.970.894.234,00	97,50
5	Lain-lain Pendapatan Daerah yang sah	376.186.681.196,31	334.941.636.399,31	89,04

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ogan Ilir Tahun 2019.

Dari tabel di atas terlihat bahwa capaian kinerja tahun 2019 hanya sebesar 59,36 %. Pendapatan asli daerah yang berasal pajak daerah yang berasal dari Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan di Kabupaten Ogan Ilir ditargetkan Rp. 20.000.000,00 dan tercapai Rp. 3.179.465.780,00 atau hanya 15,90% dan sedangkan dari Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan ditargetkan Rp. 7.216.114.457,65 dan tercapai Rp. 4.885.678.669,50 atau sebesar 67,71 %.

Berdasarkan hal tersebut di atas penelitian ini dianggap sebagai upaya untuk menggali sampai sejauh mana

strategi yang digunakan dalam meningkatkan pajak daerah maka penelitian ini dibatasi pada penelitian strategi peningkatan Pajak Bumi Bangunan (PBB) & Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ogan Ilir

## B. KAJIAN PUSTAKA

### 1. Konsep Strategi

Strategi memegang peranan penting dalam suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan dan tercapainya suatu visi dan misi organisasi. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh J. Salusu

dalam Tjahya (1999:97) strategi merupakan suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Pendapat tersebut sejalan dengan Suradinata (1996:148) yang mengemukakan bahwa strategi adalah suatu rencana yang sifatnya serba komprehensif, bagaimana sesuatu organisasi dapat mencapai misi dan objeknya serta mengusahakan sekecil mungkin hambatan. Hal ini diperkuat dengan gagasan Glueck dalam Suradinata (1996:22) yang mengemukakan bahwa strategi adalah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategis organisasi dengan lingkungan yang dihadapi untuk menjamin tercapainya tujuan. Selanjutnya Kertonegoro (1994:56) mengemukakan konsep strategi sebagai suatu rencana yang menyeluruh dan terpadu mengenai kegiatan-kegiatan utama organisasi yang akan menentukan keberhasilannya untuk mencapai tujuan pokok dalam lingkungan yang penuh tantangan.

## **2. Manajemen Strategi**

Manajemen strategi menurut Bambang Haryadi (2003) adalah sebuah proses yang disusun secara sistematis oleh

manajemen untuk merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi, dan melakukan evaluasi terhadap strategi yang dijalankan. Semua rangkaian kegiatan tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi sebuah organisasi.

Terdapat 3 tingkatan strategi dalam organisasi yaitu:

1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*)
2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)
3. Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)

Secara umum proses manajemen strategi terdiri dari 4 tahap, yaitu:

1. Menetapkan arah dan misi organisasi
2. Memahami lingkungan internal dan eksternal
3. Memformulasikan strategi
4. Mengimplementasikan strategi
5. Mengevaluasi dan mengawasi strategi

## **3. Konsep-Konsep Organisasi**

Organisasi adalah suatu sistem kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. (Sutarto, 1989:313). Menurut Ibnu Syamsi (1994:13), organisasi dapat diartikan 2 (dua) macam yaitu: (1)Dalam arti statis, organisasi sebagai wadah kerjasama sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. (2)Dalam arti dinamis, organisasi sebagai suatu

sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Organisasi juga dapat diartikan sebagai sistem sosial dan dibentuk atas dasar kepentingan bersama (Keith Davis, 1993:11).

Sementara itu, Dimock & Dimock (1986:163) memberi pengertian organisasi sebagai penyatuan secara sistematis bagian yang saling bergantungan bersama-sama guna membentuk suatu keseluruhan yang melalui mana kekuasaan, koordinasi dan pengawasan dapat dijalankan untuk mencapai maksud tertentu. Sedangkan Dwight Waldo (1984:26) mendefinisikan organisasi sebagai struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan atas wewenang formil dan kebiasaan didalam satu sistem administrasi.

#### **4. Konsep Kinerja**

Menurut Peter Jennergren dalam Nystrom dan Starbuck (1981:43), makna dari Kinerja (*Performance*) adalah “Pelaksanaan tugas-tugas secara actual”. Sedangkan Osborn dalam John Willey dan Sons (1980:77) menyebutnya sebagai “Tingkat pencapaian misi organisasi”.

Levine dkk (1990) mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu: *responsiveness*, *responsibility* dan *accountability* (Dwiyanto, 1995).

Menurut Keban (1995:53), pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengukur kinerja pemerintah daerah, yaitu pendekatan manajerial dan pendekatan kebijakan, dengan asumsi bahwa efektivitas dari tujuan pemda sangat tergantung dari dua kegiatan pokok tersebut “*Public Management and Policy*”.

Selanjutnya fungsi manajerial dapat ditinjau dari manajerial yang bertugas, berupa adanya peningkatan dalam pemakaian manajerial *skill*, pemakaian sistem, dan prosedur kerja yang lebih baik, peningkatan motivasi serta kepuasan kerja di antara pegawai atau aparat pemda. Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, Pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 81 Tahun 1995 telah memberikan berbagai rambu-rambu pemberian pelayanan kepada birokrasi publik secara baik. Berbagai prinsip pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi, yaitu kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisien, ekonomis, keadilan, dan ketepatan waktu.

#### **5. Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Benis (2001: 49) adalah proses dengan dimana seseorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut cara tertentu,

Bennis beranggapan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses.

Selain sebagai suatu proses, kepemimpinan juga merupakan aktivitas/kegiatan yang bertujuan untuk mempengaruhi, seperti pendapat yang dikemukakan oleh Tead (2001:49) Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal tersebut di dukung oleh George R Terry (2001:48) dengan pendapatnya mengenai kepemimpinan, yaitu: kemampuan mempengaruhi orang-orang agar mereka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Beberapa sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin menurut Ordway dalam Suradinata (1995:79) badan yang kuat dan penuh energi, antusias, sifat ramah tamah, integritas, unggul dalam teknik kerja, bertindak tegas, cakap, berminat seperti guru, dan percaya pada diri sendiri.

Menurut Arifin yang dikutip oleh Pamudji (1995:114) ada 6 (enam) teknik kepemimpinan pemerintahan. Pendapat tersebut menjelaskan teknik kepemimpinan yaitu teknik pematangan atau penyiapan pengikut, teknik human relation, teknik menjadi teladan, teknik persuasi dan pemberian perintah, teknik penggunaan komunikasi yang cocok, dan teknik penyediaan fasilitas.

## **6. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2001:10) manajemen sumber daya manusia adalah “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat“. Sedangkan menurut Simamora (2004:4) manajemen sumber daya manusia adalah, ”pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan, juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Dirgantoro (2001:5) yang menjelaskan definisi strategi sebagai berikut: Strategi adalah hal menetapkan manajemen (dalam arti orang) tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi persaingan di dalam pasar.

## **C. METODE PENELITIAN**

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Berdasarkan pertimbangan tujuan, manfaat penelitian dan berbagai kendala maka jenis penelitian yang akan

digunakan dalam penelitian ini adalah eksploratif. Penelitian eksploratif sebagaimana yang dikemukakan Ali (1997:51) adalah penelitian yang bertujuan mencari dan menemukan masalah baru dalam usaha mengisi kekosongan atau kekurangan dari pengetahuan dan ilmu pengetahuan baik yang belum maupun yang telah ada.

Penentuan informan menggunakan teknik *purposive*, dimana hanya orang-orang atau pihak-pihak tertentu saja yang akan dijadikan sebagai sumber informasi. Informan kunci adalah Kepala Badan, Kepala Kabid PBB dan BPHTB sedangkan informan pendukung adalah 3 orang wajib pajak yang mendapatkan pelayanan dalam pembayaran pajak daerah.

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini, yaitu observasi, dokumentasi.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ,yaitu reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan dan verifikasi merupakan pemahaman atas informasi kemudian mencari makna dari catatan mengenai keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi, alur sebab akibat serta proposisi..

Lokasi penelitian di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ogan Ilir dengan waktu penelitian selama 4 bulan

dimulai pada Bulan Nopember 2020 sampai dengan Bulan Februari

## D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Gambaran Umum Wilayah Penelitian

Kabupaten Ogan Ilir merupakan pemekaran dari Kabupaten Ogan Komering Ilir. Landasan hukumnya adalah Undang-Undang Nomor 37 tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten OKU Timur, Kabupaten OKU Selatan dan Kabupaten Ogan Ilir di Provinsi Sumatera Selatan yang disahkan pada 18 Desember 2003. Kabupaten Ogan Ilir adalah salah satu kabupaten di Provinsi Sumatera Selatan.Ogan Ilir berada di jalur lintas timur Sumatera dan pusat pemerintahannya terletak sekitar 35 km dari Kota Palembang.

Kabupaten Ogan Ilir memiliki 16 kecamatan, 227 desa dan 14 kelurahan. Kecamatan terluas adalah Kecamatan Rambang Kuang dengan luas 528,82 km<sup>2</sup> diikuti Kecamatan Indralaya Utara seluas 502,47 km<sup>2</sup>, Kecamatan Muara Kuang seluas 300,75 km<sup>2</sup>, Sedangkan kecamatan terkecil adalah Kecamatan Rantau Panjang yang luasnya 40,85 km<sup>2</sup>. Jumlah desa terbanyak adalah Kecamatan Pemulutan dengan 25 desa, Kecamatan Tanjung Batu dengan 19 desa, serta

Kecamatan Indralaya Utara dengan 15 desa dan 1 kelurahan.

Masalah kependudukan selalu berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan. Salah satu contoh adalah tingginya tingkat pertumbuhan penduduk akan menimbulkan pengangguran dan setengah pengangguran. Menurut catatan dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Ogan Ilir, terjadi kenaikan jumlah pencari kerja, yakni dari 1.893 di tahun 2017 menjadi 2.316 di tahun 2018. Dalam upaya meningkatkan taraf hidup pekerja, pemerintah Kabupaten Ogan Ilir melalui/ Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi menetapkan upah minimum Kabupaten pada tahun 2018 berkisar antara Rp 2.000.000,- sampai dengan Rp 2.500.000,- Diharapkan setiap tahun akan mengalami kenaikan.

## **2. Gambaran Umum Organisasi Badan Pendapatan Daerah**

Badan Pendapatan Daerah adalah perangkat daerah yang merupakan unsur penunjang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Badan Pendapatan Daerah dipimpin oleh Kepala Badan yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Susunan Organisasi Badan Pendapatan Daerah, terdiri dari:

- a. Kepala Badan;

b. Sekretariat, terdiri dari:

1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
2. Sub Bagian Perencanaan Program dan Pelaporan;
3. Sub Bagian Keuangan dan Aset.

c. Bidang Pajak Bumi Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan/atau Bangunan (BPHTB), terdiri dari:

1. Sub Bidang Pelayanan, Pengolahan Data dan Informasi Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB);
2. Sub Bidang Pajak Bumi dan Bangunan (PBB);
3. Sub Bidang Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

d. Bidang Pajak Daerah, terdiri dari:

1. Sub Bidang Pelayanan Pengolahan Data dan Informasi Pajak Daerah lainnya.
2. Sub Bidang Pajak Hotel, Air Tanah, Mineral Bukan Logam dan Bantuan lainnya dan Reklame.
3. Sub Bidang Pajak Restoran, Parkir, Penerangan Jalan, Hiburan dan Walet.

e. Bidang Pendapatan Transfer, Monitoring dan Evaluasi, terdiri dari:

1. Sub Bidang Pendapatan Transfer

- dan Pendapatan lainnya.
2. Sub Bidang Pelaporan Pendapatan Daerah.
  3. Sub Bidang Monitoring dan Evaluasi.
  - f. Bidang Pengawasan, Pengendalian dan Pengembangan, terdiri dari:
    1. Sub Bidang Pemeriksaan dan Pengendalian.
    2. Sub Bidang Keberatan dan Pengelola Piutang.
    3. Sub Bidang Pengembangan dan Perencanaan Pendapatan Daerah.
  - g. Unit Pelaksana Teknis Badan (UPTB).
- 3. Strategi Peningkatan Pajak Daerah pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ogan Ilir.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan diketahui dalam merumuskan suatu strategi dengan mengajak para kabag dan kasi untuk membuat suatu kegiatan yang dapat meningkatkan gairah kerja bawahan dan akhirnya akan meningkatkan pendapatan pajak daerah. Misalnya pembentukan tim yang disertai dengan insentif untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan di kantor.

Sebagai seorang pimpinan sebuah organisasi publik, setidak-tidaknya ada 3 (tiga) tanggung jawab seorang pimpinan dalam memotivasi bawahan. Ketiga tanggung jawab itu adalah:

- a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa Kepala Badan melalui kabag dan kasi telah menyusun rumusan tugas masing-masing staf dan menginventarisasi pekerjaan masing-masing staf dalam bentuk uraian tugas, sehingga mereka dapat memahami tugas pokok dan fungsinya. Namun masih ada diantara mereka, walaupun sudah memiliki rumusan dan uraian tugas, ketika ditanya peneliti tidak dapat menyebutkan tugasnya. Hal ini menunjukkan aparat yang bersangkutan belum memahami tugas dan tanggungjawabnya sebagai pegawai negeri sipil.

- b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diketahui bahwa Kepala Badan selalu berusaha untuk memenuhi fasilitas pekerjaan bawahannya, namun dengan ketersediaan anggaran yang masih terbatas, maka belum semuanya fasilitas kantor dapat dipenuhi. Kondisi ini dipertegas dari hasil wawancara diketahui banyak keluhan dari staf mengenai kurangnya sarana dan prasarana seperti meja dan kursi yang sudah tidak layak lagi digunakan, komputer yang masih saling pinjam antar seksi, serta kondisi gedung kantor atau ruangan yang selalu berpindah-

pindah. Berdasarkan data di lapangan diketahui sudah beberapa kali mengajukan sarana dan prasarana ke bagian Umum di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ogan Ilir, namun masih belum dapat dipenuhi. Demikian pula dengan kursi dan meja kepala seksi yang belum diganti dan masih menggunakan fasilitas eks Pemerintah Kabupaten Ogan Ilir.

c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Pendapatan Daerah ada beberapa strategi yang dilakukan meningkatkan motivasi kerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Partisipasi.

Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa Kepala Badan selalu melaksanakan rapat-rapat baik antar bagian dan kasi maupun dengan para staf.

2. Komunikasi.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa Kepala Badan selalu beriktiar untuk memberikan informasi kepada bawahannya dan bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.

3. Pengakuan.

Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa Kepala Badan selalu memberikan pengakuan dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.

4. Pendeklegasian Wewenang.

Berdasarkan data dan informasi di lapangan diketahui bahwa Kepala Badan telah mendeklegasikan beberapa kewenangannya antara lain kepada Kepala Bagian seperti penandatanganan legalisir, penandatangan beberapa surat pengantar dan sebagainya.

5. Perhatian Timbal Balik.

Berdasarkan hasil pengamatan diketahui bahwa dalam setiap kesempatan baik rapat staf, rapat mingguan, atau bulanan bahkan dalam setiap kesempatan Kepala Badan selalu mengemukakan tujuan dari organisasi Badan Pendapatan Daerah yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat dan selanjutnya Kepala Badan selalu berusaha memahami kebutuhan yang diharapkan bawahan.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari pemberian motivasi kepada pegawai menurut Kepala Badan adalah untuk :

- a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- b) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- c) Mempertahankan ketabilan pegawai.
- d) Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
- e) Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi pegawai.

h) Meningkatkan kesejahteraan pegawai.

#### **4. Strategi Peningkatan Pajak Bumi Bangunan & Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan pada Badan Pendapatan Daerah**

##### **4.1. Identifikasi Faktor-faktor**

###### **Lingkungan Strategis**

Identifikasi terhadap lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal merupakan langkah yang sangat penting dalam memperhitungkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan tantangan/kendala (*threats*) yang ada. Analisis terhadap unsur-unsur tersebut sangat penting dan menentukan dalam rangka peningkatan pendapatan pajak daerah yang telah ditetapkan. Hasil analisis menggunakan metode analisis SWOT adalah sebagai berikut :

###### **a. Pencermatan Lingkungan internal**

1. Kekuatan (*Strengths*)
  - a. Pegawai dapat dipercaya dan bertanggung jawab.
  - b. Sistem kerja yang kondusif.
  - c. Kecepatan pegawai dalam melayani.
  - d. Lokasi kantor yang strategis.
  - e. Sarana dan prasarana yang memadai.

###### **2. Kelemahan (*weaknesses*)**

- a. Sumber Daya Manusia yang kurang memadai (keahlian bidang perpajakan) dan terbatas. Kesadaran Wajib Pajak yang rendah untuk membayar pajak tepat waktu.
- b. Pengetahuan Wajib Pajak yang kurang tentang prosedur pembayaran dan pelaporan pajak.
- c. Sosialisasi tentang pajak yang belum optimal.
- d. Tingkat disiplin pegawai yang rendah

###### **b. Pencermatan Lingkungan Eksternal**

###### **1. Peluang (*opportunities*)**

- a) Cepatnya kemajuan teknologi informasi.
- b) Persepsi positif masyarakat terhadap kantor pajak.
- c) Peningkatan target penerimaan pajak.
- d) Adanya dukungan dari berbagai pihak.
- e) Adanya kerjasama dengan Bank dan Kantor Pos.

###### **2. Ancaman (*Threats*)**

- a) Maraknya kasus korupsi pajak.
- b) Persepsi Masyarakat bahwa membayar pajak merepotkan
- c) Masyarakat cenderung mencari pelayanan yang mudah dan cepat.

- d)Adanya ancaman Wajib Pajak kepada Petugas pajak.
- e)Wajib Pajak yang tidak jujur dalam melaporkan pajaknya.

#### **4.2. Hasil Analisis SWOT**

Sebagaimana penulis kemukakan sebelumnya bahwa dalam pembahasan hasil penelitian dan sesuai dengan tujuan penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan teori SWOT Analisis, yaitu Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang) dan threats (Ancaman).

Analisis SWOT ini untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor strategis internal dalam kerangka kekuatan dan kelemahan serta faktor-faktor strategi eksternal dalam kerangka peluang dan ancaman serta untuk menentukan alternatif strategi dan pemilihan strategi dalam Peningkatan Pajak daerah bagi masyarakat berpenghasilan nonfix income.

### **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **1. Kesimpulan**

1)Strategi yang digunakan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ogan Ilir dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan & Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan dengan menggunakan strtaegi SO yaitu Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan cara:

(1)Pemanfaatan kemajuan teknologi informasi dengan dukungan dari berbagai pihak (pemerintah, bank dan kantor pos), (2)Pemanfaatan pegawai yang berkemampuan, dapat dipercaya dan bertanggungjawab

- 2) Faktor internal Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Ogan Ilir dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan & Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan yaitu (1)kekuatan terdiri dari a)Pegawai dapat dipercaya dan bertanggung jawab, b)Sistem kerja yang kondusif, c)Kecepatan pegawai dalam melayani. d)Lokasi kantor yang strategis.dan e)Sarana dan prasarana yang memadai. (2)Kelemahan terdiri dari: a)Sumber Daya Manusia yang kurang memadai dan terbatas. b)Kesadaran Wajib Pajak yang rendah untuk membayar pajak tepat waktu. c)Pengetahuan Wajib Pajak yang kurang tentang prosedur pembayaran dan pelaporan pajak. d)Sosialisasi tentang jika yang belum optimal. e)Tingkat disiplin pegawai yang rendah.

Dan Faktor eksternal yaitu  
 (1)Peluang yang terdiri dari a)Cepatnya kemajuan teknologi informasi. b)Persepsi positif masyarakat terhadap kantor pajak. c)Peningkatan target penerimaan pajak. d)Adanya dukungan dari berbagai pihak. e)Adanya kerjasama dengan Bank dan

Kantor Pos. (2)Ancaman (Treaths) yang terdiri dari: a)Maraknya kasus korupsi pajak. b)Persepsi Masyarakat bahwa membayar pajak merepotkan, c)Masyarakat cenderung mencari pelayanan yang mudah dan cepat. d)Adanya ancaman Wajib Pajak kepada Petugas pajak, e)Wajib Pajak yang tidak jujur dalam melaporkan pajaknya.

## 2. Saran-saran

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM dan meningkatkan perangkat lunak guna menunjang kepentingan dan kebutuhan kerja di lapangan agar pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan lancar.
2. Melakukan strategi bertahan terhadap kondisi yang ada, baik kualitas sarana dan prasarana serta Sumber daya manusia guna menciptakan suasana kondusif.

## DAFTAR PUSTAKA

Anonimous, 2001. Peraturan Daerah Palembang Nomor 16 Tahun 2000 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Palembang. Pemerintah Palembang.

Bryson John M, 1980, *Strategic planning for public and non profit organization*, Jossey Bass publishers San Fransisco.

Edward R Freeman, 1995, *Managemen strategi pendekatan terhadap pihak-pihak berkepentingan*, Pustaka

Binawan Pressendo cetakan ketiga, Jakarta.

Hadi, Sutrisno. 1979. *Metodologi Riset Jilid III*. Penerbit Fakultas Psikologi UGM. Yogyakarta

Hani Handoko. T 1985. *Manajemen Personalia dan Sumber daya manusia* Penerbit Liberty. Yogyakarta

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth, 1992. *Manaiemen Of organization behaviour* Diterjemahkan oleh Agus Dharma, Manajemen Perilaku Organisasi Edisi IV. Penerbit Erlangga. Jakarta

Rao, TV 1996. *Seri Manaiemen: Penillaian Prestasi kerja, teori dan praktek* terjemahan oleh L. Mulyono PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta

Karlinger, Fred N. And Padhazur, Elazar, 1987. *Foundation of multiple regression analysis*. Diterjemahkan oleh A. Atufiq. Korelasi dan analisis regresi ganda. Penerbit Nur Cahya Yogyakarta

Kustituanto, Bambang. 1984 *Statistik; Analisa runtut waktu dan regresi korelasi* Edisi I Cetakan pertama BPFE-UGM. Yogyakarta

Monullang, M. 1976. *Manajemen Personalia*, Penerbit Ghalia Indonesia. Jakarta.

Miftah. T, 1998. *Pedoman Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Penerbit. CV. Rajawali, Jakarta.

Noor, irwan. 1991 *Methodologi Penelitian Ilmu-ilmu social* FPIIS UNIBRAW, Malang

- Rustandi, R Achmad. 1987. *Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat situasional)* Cetakan kedua Armico.
- Siagian, Sondong P. 1988. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi.* Cetakan kelima, penerbit CV Haji Masang Jakarta.
- Simgaribun, Masri dan Sofian Effendi. 1988. *Metode Penelitian Survey,* Cetakan kesembilan LP3ES, Jakarta.
- Soegiyono. 1992. *Metode Penelitian Administrasi.* Alfa Beta. Bandung.
- Soejono, Iam. 1980. *Tehnik Memimpin Pegawai dan Pekerja* Terjemahan . Penerbit Aksara Baru Jakarta
- Sudjak., 1990 *Kepemimpinan Manajerial: Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi.* Pusdiklat Depdikbud. Jakarta.
- Suwarsono, 1994, *Managemen strategi konsep alat analisis dan konteks,* AMP. YKPN.
- Suryadi Prawiro Sentono, Drs., MBA, 1999, *Managemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Layanan,* Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta 1999.