

**STRATEGI PENGEMBANGAN PELAYANAN PAJAK DALAM
MENINGKATKAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK PBB P2
(Studi Kasus Kota Bandar Lampung)**

Skripsi

Oleh

M. Panji Tiyando

2056021018



**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2025

ABSTRAK

STRATEGI PENGEMBANGAN PELAYANAN PAJAK PBB P2 DALAM MENINGKATKAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK PBB P2 (Studi Kasus Kota Bandar Lampung).

OLEH

M. PANJI TIYANDO

Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung memiliki tanggung jawab dalam mengelola pajak daerah. Dalam penelitian ini yang menjadi permasalahan utama adalah Pelayanan Pajak PBB P2 kurang baik dan tingkat kepatuhan wajib pajak PBB P2 rendah, tujuan penelitian ini untuk mengetahui Strategi Pelayanan Pajak untuk Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak PBB P2 di Kota Bandar Lampung. Dalam penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini didasari oleh konsepsi yang dikemukakan oleh Salusu, bahwa Strategi organisasi dan strategi program yang tepat dalam pelayanan PBB-P2 memiliki pengaruh yang besar terhadap kepatuhan wajib pajak. Dengan menciptakan sistem yang lebih mudah diakses dan dipahami, serta didukung oleh program-program edukasi dan pendampingan, Pemerintah Kota Bandar Lampung dapat meningkatkan kepatuhan pajak secara signifikan. Keberhasilan dalam mengintegrasikan keduanya akan menciptakan lingkungan yang lebih transparan, efisien, dan inklusif, sehingga wajib pajak merasa lebih nyaman dan terlibat dalam memenuhi kewajiban mereka. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung telah melaksanakan kedua konsepsi tersebut. Namun, dalam konsep program masih terlihat kurangnya sosialisasi terkait PBB P2 terhadap masyarakat, informasi serta transparansi yang diberikan oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung.

Kata kunci :Strategi Pelayanan PBB P2, Kepatuhan WP PBB

ABSTRACT

STRATEGY FOR PROPERTY TAX (PBB P2) SERVICES DEVELOPMENT IN INCREASING COMPLIANCE OF PBB P2 TAXPAYERS (CASE STUDY OF BANDAR LAMPUNG CITY)

By

M. PANJI TIYANDO

The Bandar Lampung City Regional Revenue Agency is responsible for managing regional taxes. In this study, the main problem is that the PBB P2 Tax Service is not good and the level of PBB P2 taxpayer compliance is low, the purpose of this study is to determine the Tax Service Strategy to Improve PBB P2 Taxpayer Compliance in Bandar Lampung City. This study uses a qualitative methodology using data collection techniques through in-depth interviews, observation and documentation. This study is based on the concept put forward by Salusu, that the right organizational strategy and strategic program in PBB-P2 services have a major influence on taxpayer compliance. By creating a system that is easier to access and understand, and supported by education and mentoring programs, the Bandar Lampung City Government can significantly improve tax welfare. Success in integrating the two will create a more transparent, efficient and inclusive environment, so that taxpayers feel more comfortable and involved in fulfilling their obligations. Based on the results of the study, it shows that the Bandar Lampung City Regional Revenue Agency has implemented both concepts. However, in the program concept, there is still a lack of socialization regarding PBB P2 to the community, information and transparency provided by the Bandar Lampung City Regional Revenue Agency.

Keywords: PBB P2 Service Strategy, PBB WP Compliance

**STRATEGI PENGEMBANGAN PELAYANAN PAJAK DALAM
MENINGKATKAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK PBB P2
(Studi Kasus Kota Bandar Lampung)**

Oleh

M. PANJI TIYANDO

Skripsi

**Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

Pada

**Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG**

2025

Judul Skripsi : **STRATEGI PENGEMBANGAN PELAYANAN
PAJAK DALAM MENINGKATKAN
KEPATUHAN WAJIB PAJAK PBB P2**

Nama Mahasiswa : **M. Panji Triyando**

No. Pokok Mahasiswa : 2056021018

Jurusan : Ilmu Pemerintahan

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Drs. Ismono Hadi, M.Si
NIP. 1962112719 8902 1 002

2. Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan

Tabah Maryamah

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

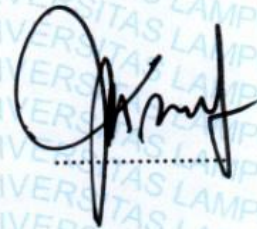
Ketua

: **Drs. Ismono Hadi, M.Si.**



Penguji Utama

: **Darmawan Purba, S.IP., M.IP.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.
NIP. 1976082120 0003 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **17 Februari 2025**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun diperguruan Tinggi lain.
 2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
 3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
- . Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Pesawaran, 17 Februari 2025

Yang Membuat Pernyataan



M. Panji Tiyando
NPM. 2056021018

RIWAYAT HIDUP



Peneliti bernama M. Panji Tiyando dilahirkan di Lampung Tengah pada tanggal 08 Januari 2002. Penulis merupakan anak Pertama dari tiga bersaudara. Putra dari Bapak Fahrizal, S.E dan Elliya, S.Ag memiliki satu adik laki laki bernama M. Fazly Imandia dan memiliki satu adik perempuan bernama Alya Izdihar.

Jenjang pendidikan penulis dimulai dari Taman Kanak Kanak Qurrata'yyun Pada 2007-2008 melanjutkan di MIN 1 Pesawaran pada tahun 2008-2014. Setelah lulus, Penulis menempuh pendidikan Sekolah Menengah Pertama di MTs N 1 Pesawaran pada tahun 2014-2017 dan melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Atas di SMK Farmasi Cefada Bandar Lampung pada tahun 2017-2020. Pada tahun 2020 Penulis melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Mandiri Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SMMPTN) dan dinyatakan lulus pada Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung tahun 2020. Selama masa perkuliahan di Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP Unila penulis mengikuti kegiatan baik akademik maupun non akademik dalam menunjang kapasitas diri penulis. Tepat pada tahun 2020 penulis terdaftar sebagai anggota dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan. Penulis sempat melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 37 hari secara berkelompok. Secara pembagian kelompok penulis melaksanakan KKN di Desa Sukamaju, Kecamatan Lumbok Seminung, Lampung Barat. Penulis juga ikut serta dalam melaksanakan Praktek Kerja Lapangan (PKL) pada Sekretariat Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung, yang dalam hal ini kegiatan PKL penulis ikut serta

dalam program yang dicanangkan oleh pemerintah yaitu Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)

Demikianlah aktivitas sejak rentang tahun 2020 hingga 2024. Seluruh aktivitas dan pencapaian usaha juga kinerja penulis bertujuan sebagai wahana pencapaian diri, sangat jauh dari rekayasa untuk kedigdayaan diri. Harapan penulis dalam pengembangan kapasitas diri, ilmu pengetahuan, dan juga upaya realisasi Tri Dharma Perguruan Tinggi yang sudah menjadi kewajiban penulis sebagai insan akademis, pencipta, dan pengabd.

MOTTO

Dan kehidupan dunia ini tidak lain hanyalah kesenangan yang menipu.

(Q.S Al-Hadid: 20)

“High Risk, High Return”

(M. Panji Tiyando)

Keberuntungan hanya untuk orang yang berani

(M. Panji Tiyando)

PERSEMBAHAN



Alhamduillahirabbil'alamiin telah Engkau Ridhai Ya Allah langkah hambaMu,
Sehingga pada akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan.

Teriring Shalawat Serta Salam Kepada Nabi Muhammad SAW Semoga Kelak
Skripsi ini dapat Memberikan Ilmu yang Bermanfaat.

dan

Saya persembahkan karya sederhana ini kepada :

Ayah dan Ibu saya :

Fahrizal, S.E dan Elliya S.Ag

Terimakasih untuk saudara-saudara seperjuangan di Jurusan Ilmu
Pemerintahan, semoga amal kebaikan yang telah dilakukan mendapat
balasan dari Allah SWT

Almamater yang Penulis cintai dan banggakan

Universitas Lampung

SANWANCANA

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillah Puji Syukur peneliti haturkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **”STRATEGI PENGEMBANGAN PELAYANAN PAJAK DALAM MENINGKATKAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK PBB P2”**. Tak lupa Shalawat serta salam tercurah limpahkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan yang baik dan pemimpin bagi kaumnya.

Skripsi yang berjudul **” STRATEGI PENGEMBANGAN PELAYANAN PAJAK DALAM MENINGKATKAN KEPATUHAN WAJIB PAJAK PBB P2”** sebagai salah satu syarat bagi Penulis untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Data yang tersaji dalam skripsi ini masih perlu untuk digali lebih dalam dan dikonfirmasi kebenarannya secara lebih ilmiah melalui teori yang ada. Skripsi ini dapat terselesaikan atas bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Suatu kebanggan bagi penulis melalui san wacana ini mengucapkan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang berkenan membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini, diantaranya :

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A.IPM., selaku Rektor Universitas Lampung;
2. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina, S.Sos., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;

3. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
4. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
5. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan, S.I.P., M.A., selaku wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
6. Dr. Tabah Maryanah, S.I.P., M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung ;
7. Bapak Drs. Ismono Hadi, M.Si., Dosen Pembimbing Skripsi, yang telah banyak membantu dalam proses bimbingan skripsi dari awal sampai terselesaikan nya skripsi ini, yang telah memberikan waktu luang dan memberikan saran serta masukannya demi keberhasilan penyelesaian skripsi dengan baik. Terima kasih sebanyak banyaknya penulis ucapkan atas bimbingannya baik dalam hal akademik maupun non akademik, terimakasih atas banyaknya pengalaman yang telah bapak berikan. Semoga bapak sehat selalu dan setiap langkah selalu dalam perlindungan Allah SWT;
8. Bapak Darmawan Purba, S.I.P., M.IP., selaku Dosen Penguji penulis yang telah banyak membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya. Semoga Allah SWT melancarkan segala urusan bapak dan selalu diberikan perlindungan dan kesehatan oleh Allah SWT;
9. Ibu Kris Ari Suryandari, S.I.P., M.IP., selaku Pembimbing Akademik. Terima kasih atas bimbingannya selama ini, semoga Ibu selalu sehat dan dalam setiap langkah selalu dalam perlindungan Allah SWT.;
10. Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung meski tidak dapat disebutkan satu persatu, tetapi tidak mengurangi rasa hormat Penulis kepada bapak dan ibu semua. Terimakasih atas dedikasi yang telah engkau berikan kepada Penulis, sehingga Penulis bisa sampai ke posisi saat ini. Terimakasih atas segala yang engkau berikan, semoga bapak dan ibu selalu sehat dan dalam setiap langkah selalu dalam perlindungan Allah SWT;

11. Pimpinan serta Staff Bapenda Kota Bandar Lampung. Penulis sampaikan terimakasih telah memberikan banyak pengetahuan, pengalaman selama penulis melaksanakan kegiatan magang dan melakukan riset dalam rangka penulisan skripsi sebagai tugas akhir perkuliahan.
12. Terimakasih kepada Ayah dan Ibu saya, yang selalu mengarahkan, menekankan serta memberikan ambisi kepada saya, sampai pada akhirnya saya selaku anak laki laki bisa dapat mempertanggungjawabkan tugasnya sebagai mahasiswa untuk dapat menyelesaikan penulisan skripsi. Terimakasih kepada Aliya Salwa Safelyna, yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan menekankan serta memberikan ambisi kepada saya, sampai pada akhirnya saya dapat mempertanggungjawabkan tugasnya sebagai mahasiswa untuk dapat menyelesaikan penulisan skripsi.
13. Terimakasih kepada Aliya Salwa Safelyna, yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan menekankan serta memberikan ambisi kepada saya, sampai pada akhirnya saya dapat mempertanggungjawabkan tugasnya sebagai mahasiswa untuk dapat menyelesaikan penulisan skripsi.
14. Teman teman penulis, saya ingin memberikan terimakasih kepada kalian yang telah menemani, membantu maupun terlibat dalam penulisan skripsi saya ini, Rafly Sandy Gunawan, Anas Zulvian Kharabisi, Omar Davit Kurandi, Rizqi Zuhdi Nur afwan, Ferdian Gautama, Alfando Syahputra, Meissy Wiransya Virginia, Reka Aryana Permata Suharto, Gilang Aditia Fajar, Alvieto Abiyyu Arandha, Ilham Kurniadi, Christian Krisna Bayu, Rekas Bagarlo Rivan semoga Allah SWT melindungi kalian semua dimanapun kalian semua berada.
15. Dan yang terakhir adalah, diri saya sendiri M. Panji Tiyando. Terimakasih untuk tidak ada sedikitpun Pikiran yang pesimis selama penulisan skripsi ini, semua yang kamu lakukan bukannya beban, ini adalah kewajiban kamu sebagai mahasiswa. Dan terimakasih untuk dapat konsisten selama ini sehingga kamu dapat menyelesaikan skripsi sebaik dan semaksimal mungkin.

Akhir kata, penulis berharap semoga penelitian ini bisa bermanfaat dan memberikan keluasaan ilmu bagi semua pihak yang telah membantu. Terimakasih yang banyak atas segala doa dan dukungan kalian. Hanya Allah SWT yang dapat membalas kebaikan kalian.

Bandar Lampung, 20 Januari 2025
Penulis,

M. PANJI TIYANDO

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR SINGKATAN	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pengertian Strategi	7
2.1.1 Pengukuran Strategi	9
2.1.2 Implementasi Strategi	14
2.2 Pelayanan Publik	15
2.3 Sumber Pendapatan Daerah	16
2.3.1 Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah	17
2.3.1.1 Peningkatan PAD Melalui Ekstensifikasi	19
2.3.1.2 Peningkatan PAD Melalui Intensifikasi	21
2.4 Pajak	23
2.5 Pajak Bumi dan Bangunan	30
2.6 Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2)	33
2.7 Faktor yang Mempengaruhi Penerimaan PBB	35

2.8 Reformasi Administrasi Perpajakan	36
2.9 Kerangka Pikir	38
BAB III METODE PENELITIAN	40
3.1 Tipe Penelitian	40
3.2 Pendekatan dan Jenis Penelitian	41
3.3 Lokasi Penelitian	41
3.4 Informan Penelitian	42
3.5 Jenis dan Sumber data	42
3.5.1 Data Primer	42
3.5.2 Data Sekunder	43
3.6 Fokus Penelitian.....	43
3.7 Teknik dan Pengumpulan Data	44
3.7.1 Wawancara Mendalam (in-depth-interview).....	44
3.7.2 Observasi.....	45
3.7.3 Dokumentasi.....	46
3.8 Teknik Analisis Data.....	47
3.8.1 Pengumpulan Data (<i>Data Collection</i>)	48
3.8.2 Reduksi Data (<i>Data Reduction</i>).....	48
3.8.3 Penyajian Data (<i>Data Display</i>).....	48
3.8.4 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (<i>Conclusion</i> <i>Drawing or Verifacation</i>)	49
3.9 Teknik Keabsahan Data	49
BAB IV GAMBARAN UMUM.....	51
4.1 Profil Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung	51
4.2 Visi dan Misi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung.....	52
4.3 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung	53
4.4 Susunan Organisasi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung	54

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	56
5.1 Strategi Organisasi (<i>Corporate Strategy</i>)	58
5.1.1 Perumusan Misi yang Jelas dan Terukur	58
5.1.2 Peningkatan Sistem Teknologi Informasi.....	64
5.1.3 Evaluasi Dan Penyesuaian Strategi Secara Berkala	67
5.1.4 Peningkatan Kualitas Pelayanan	72
5.2 Strategi Program (<i>Program Strategy</i>).....	76
5.2.1 Tujuan Organisasi.....	76
5.2.2 Kepatuhan atau Perilaku Sasaran	81
5.2.3 Kualitas Layanan.....	86
 BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	91
6.1 Kesimpulan.....	91
6.2 Saran	92
 DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN.....	98

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir	39
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Bangunan Kota Bandar Lampung.....	55
Gambar 5.1 Dokumentasi Perpres No.95 Tahun 2018	57
Gambar 5.2 Survei dan studi lapangan BAPENDA Kota Bandar lampung.....	61
Gambar 5.3 Pelatihan Sumber Daya Manusia BAPENDA Kota Bandar Lampung	62
Gambar 5.4 Website E-Layanan Bapenda Kota Bandar Lampung.....	74
Gambar 5.5 Interaksi dan survei langsung terhadap Wajib Pajak	77
Gambar 5.6 Bapenda Kota Bandar Lampung Survei Kepada Pemilik Ruko	79
Gambar 5.7 Evaluasi Pelayanan Bapenda Kota Bandar Lampung	84
Gambar 5.8 Sosialisasi aplikasi mobile pembayaran pajak PBB P2	101

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Jumlah Tunggakan Aktif PBB P2 Kota Bandar Lampung	4
Tabel 2. Daftar Narasumber	42

DAFTAR SINGKATAN

BAPENDA	: Badan Pendapatan Daerah
PBB P2	: Pajak Bumi Bangunan Perdesaan dan Perkotaan
PTHL	: Pegawai Tenaga Harian Lepas
UU	: Undang Undang
WP	: Wajib Pajak

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap individu dalam masyarakat harus dapat memahami dan mengerti akan arti penting pajak dalam keberhasilan suatu pemerintahan bahwa pajak merupakan sumber pendapatan negara yang mempunyai peranan yang sangat penting didalam pelaksanaan pembangunan, selain Pajak Pendapatan dan Pajak Penghasilan maka Pajak Bumi dan Bangunan atau PBB juga memberikan peranan penting dalam Sumber Pembiayaan. Pembayaran yang dilakukan oleh wajib pajak khususnya dalam pembayaran PBB akan dipergunakan untuk kepentingan masyarakat secara umum. Uang pajak digunakan untuk pembiayaan dalam rangka memberikan rasa aman bagi seluruh lapisan masyarakat. Setiap warga negara mulai saat dilahirkan sampai dengan meninggal dunia, menikmati fasilitas atau pelayanan dari pemerintah yang semuanya dibiayai dengan uang yang berasal dari pajak.

Pajak juga digunakan untuk mensubsidi barang-barang yang sangat dibutuhkan masyarakat dan juga membayar utang negara ke luar negeri. Pajak juga digunakan untuk membantu Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) baik dalam hal pembinaan dan modal. Dengan demikian jelas bahwa peranan penerimaan pajak bagi suatu negara menjadi sangat dominan dalam menunjang jalannya roda pemerintahan dan pembiayaan pembangunan. Disamping fungsi budgeter (fungsi penerimaan) di atas, pajak juga melaksanakan fungsi redistribusi pendapatan dari masyarakat yang mempunyai kemampuan ekonomi yang lebih tinggi kepada masyarakat yang kemampuannya lebih rendah.

Sebagai salah satu penerimaan bagi negara, pajak sangat diandalkan untuk pembiayaan pembangunan dan pengeluaran negara dan juga daerah. Pajak sebagai salah satu pendapatan asli daerah sangat berperan dalam meningkatkan APBD sebuah daerah. Pajak merupakan salah satu sumber pendapatan yang digunakan oleh daerah untuk melakukan berbagai pembiayaan kegiatan pembangunan. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) merupakan pajak yang dipungut atas tanah dan bangunan serta dikenakan baik bagi individu maupun korporasi (badan).

Pajak Bumi dan Bangunan termasuk sebagai pajak pusat yang telah dilimpahkan ke daerah. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang No.28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Oleh karena itu, sebagai wajib pajak maka seseorang ataupun badan memiliki kewajiban untuk membayar PBB setiap tahunnya. Salah satu metode memaksimalkan penerimaan pajak bumi dan bangunan adalah dengan cara menaikkan kepatuhan wajib pajak jadi salah satu hambatan yang bisa menghambat keefektifan dalam penerimaan pajak. Permasalahan kepatuhan jadi permasalahan klasik yang nyaris dialami seluruh Negeri yang menjalankan sistem perpajakan. Tidak hanya permasalahan rendahnya tingkat pembayaran, kemudahan pembayaran pajak, kualitas pelayanan , serta waktu yang dibutuhkan untuk mengurus.

Aspek lain yang pengaruhi Kepatuhan Pajak merupakan kualitas pelayanan pajak. Kepatuhan wajib pajak dalam penuhi kewajibannya bergantung pada bagaimana petugas pajak dalam memberikan sesuatu pelayanan kepada wajib pajak. Salah satu upaya untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak ialah dengan memberikan pelayanan yang baik terhadap wajib pajak. Kualitas pelayanan perpajakan yang diberikan kepada wajib pajak akan lebih mengarah kepada patuhnya wajib pajak tersebut dikarenakan pelayanan yang baik dan menimbulkan kenyamanan terhadap wajib pajak dan persepsi wajib pajak terhadap kualitas pelayanan tersebut akan mempengaruhi sikap patuh wajib pajak tersebut.

Kendala yang dihadapi pemerintah dalam meningkatkan penerimaan negara dari sektor pajak yaitu masih banyaknya Wajib pajak yang masih melakukan tunggakan pajak. Definisi Tunggakan Pajak adalah Pajak yang diharuskan dibayar pada suatu saat, dalam Masa Pajak, dalam Tahun Pajak atau dalam Bagian Tahun Pajak menurut ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan. Penagihan pajak itu sendiri dibedakan atas:

a. Penagihan pasif

Menurut Mardiasmo (2011, h.20) Tindakan penagihan yang dimulai sejak penyampaian surat ketetapan yang berupa Surat Tagihan Pajak (STP), Surat Ketetapan Pajak (SKP), dan Surat Ketetapan Pajak Tambahan (SKPT).

b. Penagihan aktif

Penagihan aktif dijadwalkan berlangsung selama 58 hari, yang dimulai dari penyampaian surat teguran diikuti dengan tindakan lanjutan yang secara konsisten meliputi penyampaian surat paksa, surat perintah melaksanakan perintah penyitaan dan pengajuan permintaan jadwal waktu dan tempat pelelangan.

Kualitas Pelayanan Pajak dalam hal keandalan, jaminan, ketanggapan, empati, memanfaatkan teknologi dan berwujud serta sosialisasi sebagai salah satu bentuk upaya serta faktor pendorong peningkatan kepatuhan wajib pajak. Pemahaman yang diberikan kepada wajib pajak oleh pelayanan pajak harus dilaksanakan secara optimal kepada masyarakat guna tercapainya tujuan sehingga wajib pajak paham akan kewajibannya dalam kepatuhan membayar pajak.

Pada BAPENDA Kota Bandar Lampung kualitas pelayanan pajak sudah memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat, berupa disiplin, *profesionalisme*, motivasi sumber daya manusia aparat pajak dan aplikasi yang memudahkan dalam pembayaran pajak sehingga akan mempengaruhi realisasi pembayaran perpajakan yang tepat. Akan tetapi, Banyak hambatan dalam proses pemungutan pajak, yakni dalam bentuk perlawanan untuk menghindari atau mengelakan diri dari pengenaan pajak, karena ada stigma

“ketidakrelaan” atau “ beban yang memberatkan” dalam membayar pajak. Dalam hal ini wajib pajak Kota Bandar Lampung belum sepenuhnya mematuhi membayar pajak walaupun pelayanan pajak sudah cukup baik selain itu, wajib pajak juga menginginkan transparansi dari pihak pemerintah sehingga perlunya pengembangan dan transparansi dari pelayanan BAPENDA Kota Bandar Lampung agar wajib pajak akan membayar pajak PBB P2 secara patuh dan disiplin. Penulis menemukan beberapa data tentang tunggakan aktif PBB P2 Kota Bandar Lampung dalam kurun waktu 3 tahun terakhir yakni 2020 sampai dengan 2022

Tabel 1. Jumlah Tunggakan Aktif PBB P2 Kota Bandar Lampung

Tahun	Jumlah Tunggakan Aktif	Target	Realisasi	Presentase
2020	29.066.544.164	320.000.000.000,00	67.234.381.706,00	21,01%
2021	30.183.377.550	171.600.000.000,00	77.730.014.086,00	45,30%
2022	36.858.064.970	110.000.000.000	83.809.344.520,00	76,19%

Sumber : BAPENDA Kota Bandar Lampung

Peneliti juga melakukan penelusuran jurnal atau artikel hasil penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan judul penelitian Strategi Pengembangan Pelayanan Pajak dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak PBB P2 (Studi Kasus Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung) sebagai bahan perbandingan, acuan serta bahan referensi dalam mengadopsi konsep, teori, serta pembangunan kerangka pikir, penelitian terdahulu tersebut diantaranya:

Pertama Penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Pajak, Tingkat Pemahaman Wajib Pajak Terhadap Kepatuhan Pembayaran Pajak Bumi Dan Bangunan Dalam Perspektif Ekonomi Islam Periode 2018-2020 (Studi Pada Wajib Pajak PBB-P2 Kecamatan Jati Agung Lampung Selatan)”. Penelitian ini dibuat oleh Titik Anggara (2022), Tujuan Penelitian ini adalah mengetahui tingkat pelayanan pajak dan memberikan tingkat pengaruh pemahaman wajib pajak terhadap kepatuhan pembayaran pajak bumi dan bangunan.

Kedua Penelitian yang berjudul “Pengaruh Kualitas Pelayanan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dalam Membayar Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2) di Dinas Pendapatan Kota Denpasar Tahun 2015”. Penelitian ini dibuat oleh Bagus Dwipa Adnyana Putra dkk (2015), Tujuan Penelitian ini adalah mengetahui bahwa pelayanan pajak dapat meningkatkan serta memberi pengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak di kota Denpasar.

Ketiga Penelitian yang berjudul “Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo”. Penelitian ini dibuat oleh Muhammad Furqoni (2014), Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo.

Keempat Penelitian yang berjudul “Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya”. Penelitian ini dibuat oleh Endry Dwi Lestari (2015), Tujuan Penelitian ini adalah mengetahui strategi pelayanan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Surabaya dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan.

Kelima Penelitian yang berjudul “Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pengembangan Pelayanan Berbasis E- Government Di Kabupaten Muna”. Penelitian ini dibuat oleh Hamrun dkk (2020), Tujuan Penelitian ini adalah mengetahui strategi pemerintah Pemerintah Daerah Dalam Pengembangan Pelayanan Berbasis E- Government Di Kabupaten Muna adalah strategi pemerintah kabupaten Muna dalam pengembangan pelayanan berbasis E- Government di kabupaten Muna meliputi Persiapan, Pematangan, Pematapan dan Pemanfaatan. Persiapan yaitu Pembuatan Dokumen Perencanaan, Blue print Smarcity, Pembuatan Website, Pengembangan jaringan infrastruktur telekomunikasi dasar dan Pendekatan dengan Pihak Swasta.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana Strategi pengembangan Pelayanan Pajak PBB untuk meningkatkan kepatuhan WP PBB di kota Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Strategi Pengembangan Pelayanan Pajak untuk Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak PBB P2 di Kota Bandar Lampung?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan suatu kegunaan serta menjelaskan manfaat dilaksanakan suatu penelitian oleh peneliti. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi Peneliti

Manfaat peneliti melakukan penelitian ini adalah untuk menerapkan pemahaman teori yang diperoleh selama dibangku kuliah dengan kondisi yang ada dilapangan.

b. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber refrensi bagi peneliti dimasa yang akan datang. Hasil dari penelitian ini sebagai sarana memperluas wawasan, menambah ilmu dan pengetahuan bagi penulis, serta bagi mahasiswa jurusan Ilmu Pemerintahan menambah literatur yang sudah ada dan memperkuat penelitian sebelumnya

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini di harapkan dapat menjadi masukan terhadap instansi yang berkaitan. Dengan adanya penelitian ini juga di harapkan kepada Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung untuk menjadi bahan evaluasi agar lebih meningkatkan lagi kinerja, tugas dan fungsi instansi sebagai lembaga pwnngawasan dan pengendalian terutama dalam hal mengurangi tunggakan Pajak Bumi dan Bangunan daerah di lingkungan Kota Bandar Lampung

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Strategi

Definisi Strategi menurut (David Hunger dan Thomas L. Wheelen, 2003), Adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja suatu organisasi dalam jangka panjang. Strategi meliputi pengamatan lingkungan dan perumusan strategi (perencanaan jangka panjang), implementasi strategi serta evaluasi strategi. Definisi lain menurut (Fred, 2011) strategi merupakan sarana Bersama dalam jangka Panjang yang hendak dicapai. Konsep strategi harus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda. Strategi dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan guna tercapainya visi dan misi yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat diartikan bahwa strategi merupakan rencana yang digunakan oleh organisasi dalam mewujudkan suatu tujuan untuk mencapai suatu misi dari suatu organisasi. Organisasi dalam hal ini merupakan pemerintah daerah yang menjalankan visi dan misi yang terdapat pada rencana strategis. Strategi tersebut digunakan untuk memudahkan suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan yang ingin diperoleh.

Dalam ilmu manajemen, strategi biasanya terdiri dari lima tahap yaitu:

- a. Analisis lingkungan Analisis lingkungan dilakukan biasanya untuk mengidentifikasi peluang (opportunity) yang harus segera mendapat perhatian serius dan menentukan beberapa kendala ancaman (threats) yang perlu diantisipasi.

b. Penetapan Misi dan Tujuan

Suatu organisasi pasti memiliki misi. Misi adalah suatu tujuan unik yang membedakannya dengan organisasi-organisasi lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Dengan adanya suatu misi, maka organisasi akan dapat memanfaatkan seluruh potensi yang ada untuk mencapai tujuan akhir secara efektif dan efisien.

Menurut Fred R. David (2009:18) tujuan dapat didefinisikan sebagai hasilhasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi terkait dengan misi dasarnya. Menentukan tujuan sangat penting bagi keberhasilan organisasi, karena menyatakan arah organisasi, membantu proses evaluasi, menciptakan sinergi, menentukan prioritas, dan menjadi landasan bagi aktivitas manajemen. Menurut Pearce dan Robinson (2013:202) terdapat tujuh kriteria yang sebaiknya digunakan dalam mempersiapkan tujuan jangka panjang, diantaranya:

1. Dapat diterima: Tujuan harus didesain untuk dapat diterima oleh kelompok-kelompok eksternal perusahaan.
2. Fleksibel: Tujuan sebaiknya harus dapat disesuaikan terhadap perubahan yang sebelumnya tidak diketahui dalam lingkungan perusahaan.
3. Terukur: Tujuan harus dengan jelas dan konkret menyatakan apa yang akan dicapai dan kapan hal itu akan dicapai.
4. Memotivasi: Tujuan ditetapkan pada tingkat yang memotivasi, yaitu tingkat yang cukup tinggi sehingga menantang, namun tetap dalam batasan tertentu.
5. Sesuai: Tujuan harus disesuaikan dengan sasaran luas dari suatu perusahaan yang dinyatakan dalam pernyataan misi.
6. Dapat dipahami: Tujuan harus dinyatakan sedemikian rupa sehingga mudah dipahami.
7. Dapat dicapai: Meskipun lebih mudah dikatakan daripada dilakukan, namun tujuan harus dapat dicapai.

c. Perumusan Strategi

Suatu strategi merupakan sejumlah tindakan yang terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing. Agar dapat memberikan hasil yang maksimal, maka perumusan strategi harus sesuai dengan kebutuhannya. Formulasi strategi yang keliru dapat memberikan dampak yang kurang baik pada organisasi.

d. Penerapan (implementasi) strategi Implementasi strategi adalah Tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi dan manajemen yang mengarahkan 16 dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya organisasi melalui strategi yang dipilih. Implementasi diperlukan untuk merinci secara lebih jelas bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil dapat direalisasikan.

e. Evaluasi dan Pengendalian

Bagian terakhir dari proses manajemen strategi adalah evaluasi dan pengendalian. Evaluasi merupakan suatu tahap untuk menjamin bahwa strategi yang telah dipilih itu terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan yang diharapkan. Jadi, evaluasi adalah proses membandingkan antara hasil-hasil yang diperoleh dengan tingkat pencapaian tujuan. Pengendalian strategi merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan

2.1.1 Pengukuran Strategi

- a). Pengukuran strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menggunakan Metode Analisis SWOT sebagaimana dikemukakan Humphrey. A (dalam Supanto, 2019: 110-111), dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka diperlukan suatu penguasaan informasi tentang berbagai masalah, baik di lingkungan internal maupun eksternal yang lazim dikenal dengan analisis SWOT yang meliputi Analisis Lingkungan Internal dan Analisis Lingkungan Eksternal, yaitu sebagai berikut: Analisis Lingkungan Internal, meliputi:

1. *Strength* (kekuatan), merupakan situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan strategis dalam mencapai tujuannya.
 2. *Weakness* (kelemahan), merupakan situasi dan ketidak mampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai tujuannya atau sebagai kondisi yang menempatkan organisasi pada ketidak beruntungan dan tidak kompetitif.
- b). Analisis Lingkungan Eksternal, meliputi:
1. *Opportunity* (peluang), adalah situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi dalam mencapai atau bahkan melampaui pencapaian sasarannya.
 2. *Threat* (tantangan), adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya.

Menurut Salusu (2017), mengemukakan bahwa Strategi adalah kegiatan percakapan bertujuan untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Jelasnya adalah kegiatan manajemen dan perencanaan yang menggunakan serangkaian keputusan untuk mencapai tujuan dan mengatasi ancaman dari luar. Berdasarkan penjelasan sebelumnya bahwa konsep strategi yang digunakan adalah indikator-indikator yang menentukan strategi menurut Kotten (Salusu, 2017:3), strategi dapat dijelaskan dalam indikator sebagai berikut:

1. Strategi Organisasi (*Corporate Strategy*)

Strategi organisasi yang berkaitan dengan perumusan misi, organisasi ini dapat dilihat dari upaya-upaya apa saja yang dilakukan oleh suatu instansi atau organisasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasinya dalam pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Berikut adalah beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur upaya instansi atau organisasi dalam mewujudkan visi dan misi terkait dengan pemungutan PBB-P2:

1. Perumusan Misi yang Jelas dan Terukur

Instansi terkait harus merumuskan misi yang secara spesifik mengarah pada peningkatan penerimaan PBB-P2, seperti meningkatkan kesadaran masyarakat tentang kewajiban pajak, memastikan kemudahan dalam proses pembayaran pajak, dan meningkatkan pelayanan administrasi.

2. Pengembangan Kebijakan yang Mendukung

Tingkat kesadaran masyarakat terhadap kewajiban pajak, yang dapat diukur dari partisipasi masyarakat dalam kegiatan sosialisasi atau penyuluhan yang dilakukan oleh instansi pajak. Instansi harus melakukan kegiatan edukasi, penyuluhan, dan sosialisasi kepada masyarakat secara rutin untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang pentingnya membayar PBB-P2. Ini bisa dilakukan melalui seminar, penyebaran brosur, pemasangan spanduk, dan penggunaan media sosial.

3. Peningkatan Sistem Teknologi Informasi

Kemudahan akses dan efisiensi dalam proses pemungutan pajak, yang diukur dari tingkat adopsi teknologi oleh masyarakat dan pengurangan jumlah kesalahan dalam pencatatan data pajak. Mengembangkan dan memperkenalkan sistem teknologi informasi yang lebih efisien untuk mempermudah wajib pajak dalam melakukan pembayaran, seperti melalui aplikasi pembayaran online, penggunaan e-billing, atau e-filing. Ini juga akan meningkatkan transparansi dan meminimalisir manipulasi data.

4. Evaluasi dan Penyesuaian Strategi Secara Berkala

Adanya mekanisme evaluasi dan perbaikan strategi yang dilakukan secara berkala untuk memastikan pencapaian misi dan tujuan yang lebih baik. Instansi terkait harus memiliki mekanisme untuk melakukan evaluasi secara berkala terkait kinerja pemungutan PBB-P2, serta melakukan penyesuaian terhadap strategi yang ada jika diperlukan. Ini bisa mencakup perubahan kebijakan, perbaikan

sistem administrasi, atau penyuluhan lebih intensif di daerah-daerah dengan tingkat kepatuhan rendah.

5. Peningkatan Kualitas Pelayanan

Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh instansi terkait dalam hal pemungutan PBB-P2. Instansi harus berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan kepada wajib pajak, seperti menyediakan layanan yang lebih cepat dan transparan, baik secara langsung di kantor pajak maupun melalui saluran digital. Hal ini termasuk kemudahan dalam mendapatkan informasi terkait kewajiban pajak, pengajuan keberatan, atau penundaan pembayaran.

2. Strategi Program (*Program Strategy*)

Yang dimaksud adalah tentang dampak atau implikasi. Strategi ini lebih memfokuskan kepada implikasi-implikasi dari suatu program tertentu. Apa dampak dari suatu program tertentu dilaksanakan dan apa dampak bagi sasaran organisasi.

1. Tujuan Organisasi

sejauh mana program yang dilaksanakan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Program harus memiliki tujuan yang jelas dan terukur, yang terkait langsung dengan sasaran strategis organisasi. Dampaknya dapat diukur dengan melihat apakah hasil dari program tersebut membawa organisasi lebih dekat kepada visi dan misinya. Jika sebuah program bertujuan untuk meningkatkan kepatuhan pajak, dampaknya dapat dilihat dari peningkatan jumlah wajib pajak yang membayar PBB-P2 atau peningkatan pendapatan pajak yang berhasil dipungut.

2. Kepatuhan atau Perilaku Sasaran

Program yang berhasil diimplementasikan harus dapat mempengaruhi perilaku atau sikap kelompok sasaran sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dampak ini bisa dilihat dari

peningkatan tingkat kepatuhan sasaran terhadap kebijakan atau prosedur yang ada.

3. Kualitas Layanan

Program yang baik harus dapat memberikan pelayanan yang lebih baik, cepat, dan responsif kepada sasaran. Dampak positifnya adalah meningkatnya kepuasan sasaran terhadap layanan yang diberikan oleh organisasi..

3. Strategi Pendukung Sumber Daya (*Resources Support Strategy*)

Yang dimaksud dengan strategi pendukung sumber daya adalah strategi memfokuskan terkait peningkatan kualitas sumber daya manusia pegawai Kota Bandar Lampung dalam pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan.

4. Strategi Kelembagaan (*Institutional Strategy*)

Suatu program kegiatan dikatakan dapat dicapai jika kelembagaan bisa mengembangkan kemampuan organisasi untuk melakukan suatu inisiatif strategi, strategi ini sangat penting dalam aspek pengembangan dan pemberdayaan organisasi. Indikator yang dapat mengukur strategi kelembagaan sebagai berikut:

1. Visi dan Misi yang Jelas

Kejelasan visi dan misi organisasi. Organisasi yang memiliki visi dan misi yang jelas akan lebih mudah dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi. Visi yang tepat akan memotivasi seluruh anggota organisasi, sedangkan misi memberikan arah dan fokus dalam kegiatan sehari-hari. Kejelasan visi dan misi merupakan indikator awal dalam penentuan arah strategis kelembagaan.

2. Kesesuaian dengan Kebutuhan dan Perubahan Lingkungan

Kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan merespons perubahan lingkungan eksternal (politik, sosial, ekonomi, teknologi). Organisasi perlu memiliki strategi yang fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal, termasuk regulasi pemerintah, perubahan pasar, dan perkembangan teknologi

3. Pengelolaan Struktur Organisasi

Kemampuan organisasi dalam menyusun struktur yang mendukung strategi. Organisasi harus memiliki struktur yang mendukung implementasi strategi, termasuk pengaturan divisi, alur komunikasi, serta koordinasi antar bagian. Struktur organisasi harus mendukung kelancaran proses pengambilan keputusan, eksekusi kebijakan, dan inovasi.

4. Inovasi dan Pembelajaran Organisasi

Kemampuan lembaga untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan. Organisasi yang strategis harus terus-menerus berinovasi dalam menjalankan program-programnya, baik dalam hal proses, produk, maupun teknologi. Inovasi juga mencakup kemampuan organisasi dalam melakukan pembelajaran terus-menerus, yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi program yang dijalankan.

2.1.2 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi kebijakannya dalam Tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Dalam implementasi strategi terdapat beberapa poin yang harus diperhatikan, yaitu :

a. Program

Program merupakan pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan.

b. Anggaran

Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

c. Prosedur

Prosedur atau sering disebut dengan *Standard Operating Procedures (SOP)* yaitu sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas-aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan

2.2 Pelayanan Publik

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per/20/M.PAN/04/2006 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Publik Pelayanan Publik adalah Kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak sipil setiap warga Negara dan penduduk atas suatu barang, jasa dan atau pelayanan administrasi yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik

Pelayanan merupakan melayani suatu jasa kepada masyarakat dalam segala bidang pelayanan, kegiatan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi negara baik itu pusat, daerah, dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara (Sedermayanti, 2017: 243). Pemberian Pelayanan publik untuk masyarakat merupakan Tugas dan fungsi penting pemerintah selaku penyelenggara pelayanan.

Oleh karena itu pelayanan merupakan bagian yang sangat penting karena menyangkut aspek kehidupan yang luas. Pelayanan public merupakan hak seluruh warga negara dan juga merupakan salah satu jomponen penting agar suatu negara dapat dikelompokkan menjadi negara maju dan berkembang. Sebab pelayanan public merupakan kegiatan yang harus dipenuhi kebutuhan dasar sesuai dengan hak dasar setiap warga negara dan penduduk barang, jasa dan atau jasa administrasi yang disediakan oleh penyedia jasa untuk kepentingan umum.

Kualitas pelayanan yang baik akan mencerminkan suatu instansi pemerintah yang dinilai baik oleh masyarakatnya. Masyarakat kurang puas jika pelayanan umum yang diberikan kurang baik. Jadi dapat disimpulkan instansi maupun pemerintah selaku penyedia pelayanan haruslah mampu Untuk melayani pelanggan atau masyarakat dengan sebaik mungkin, dengan meningkatkan berbagai aspek pelayanan yang ada. Karena peningkatan pelayanan akan menjadikan tolak ukur dalam mewujudkan kepuasan pelanggan atau masyarakat terhadap sebuah pelayanan yang diberikan.

2.3 Sumber Pendapatan Daerah

Berdasarkan undang-undang nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah, Pendapatan Daerah adalah semua hak Daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode tahun anggaran yang bersangkutan. Sumber pendapatan Daerah terdiri atas:

1. Pendapatan Asli Daerah meliputi:
 - a. pajak daerah;
 - b. retribusi daerah;
 - c. hasil pengelolaan kekayaan Daerah yang dipisahkan; dan
 - d. lain-lain pendapatan asli Daerah yang sah;
2. pendapatan transfer, meliputi:
 - a) transfer Pemerintah Pusat terdiri atas:
 1. dana perimbangan;
 2. dana otonomi khusus;

- 3. dana keistimewaan; dan
- 4. dana Desa.
- b) transfer antar-Daerah terdiri atas:
 - 1. pendapatan bagi hasil; dan
 - 2. bantuan keuangan
- 3. lain-lain pendapatan Daerah yang sah merupakan seluruh pendapatan Daerah selain pendapatan asli Daerah dan pendapatan transfer, yang meliputi hibah, dana darurat, dan lain-lain pendapatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

2.3.1 Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah

Upaya peningkatan kemampuan penerimaan daerah khususnya pendapatan asli daerah harus dilakukan dengan benar dan terus menerus oleh semua pihak dalam pemerintahan daerah, sehingga pendapatan asli daerah tetap meningkat. Pemerintah daerah harus melakukan meningkatkan PAD agar dapat menurunkan tergantung pada modal pusat. Pemerintah daerah perlu melakukan langkah-langkah penting untuk meningkatkan PAD. Peningkatan sumber pendapatan asli daerah (PAD) perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan keuangan daerah, untuk itu diperlukan ekstensifikasi dan intensifikasi subyek dan obyek pendapatan (Rahmi, 2013).

Ekstensifikasi pajak adalah kegiatan yang berkaitan dengan penambahan jumlah wajib pajak terdaftar dan perluasan objek pajak dalam administrasi Direktorat Jenderal Pajak (Barkah, 2014). Ekstensifikasi juga dapat diartikan sebagai usaha untuk menggali sumber-sumber pendapatan asli daerah yang baru. Sedangkan yang dimaksud dengan intensifikasi Menurut halim adalah suatu upaya, tindakan atau usaha untuk memperbesar penerimaan sehingga dapat tercapai atau terealisasinya target yang diinginkan atau anggaran yang telah ditetapkan dalam APBD sebelumnya dengan cara melakukan pemungutan yang lebih giat, ketat, dan teliti (Rahmi, 2013).

Upaya yang dilakukan untuk pengembangan, peningkatan, dan penggalan berbagai sumber pendapatan asli daerah untuk pembangunan daerah antara lain:

- a. Menggiatkan usaha-usaha intensifikasi pemungutan berbagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang telah ada melalui peninjauan-peninjauan pola tarif, penyempurnaan administrasi dan manajemen pemungutannya.
- b. Melanjutkan usaha-usaha ekstensifikasi untuk memanfaatkan secara optimal potensi daerah dalam menunjang pembiayaan pembangunan daerah sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Menggalakkan akselerasi pemungutan berbagai sumber pendapatan daerah untuk menjamin tersedianya dana pembiayaan pembangunan secara berkesinambungan, tepat waktu dan tepat sasaran.
- d. Upaya pengendalian pertumbuhan belanja rutin untuk meningkatkan tabungan masyarakat (*public saving*) dalam menunjang belanja pembangunan daerah.
- e. Meningkatkan upaya penyuluhan yang bersifat dialogis dan akomodatif untuk memupuk kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban-kewajibannya terhadap pendapatan daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- f. Meningkatkan pelayanan masyarakat baik dalam hal memenuhi kewajibannya maupun dalam hal ikut serta berpartisipasi terhadap pembiayaan pemerintahan daerah.

Upaya ekstensifikasi dan intensifikasi diatas akan berhasil apabila masyarakat dalam keadaan baik dalam arti pertumbuhan pendapatan masyarakat terus meningkat yang didukung oleh iklim investasi yang kondusif dan stabilitas politik, sosial, budaya dan keamanan yang mantap.

2.3.1.1 Peningkatan PAD Melalui Ekstensifikasi

Peningkatan penerimaan PAD adalah suatu kebijakan yang harus ditempuh oleh pemerintah kabupaten/kota di era otonomi daerah sekarang ini. Pemerintah kabupaten/kota harus berupaya menggali sumber-sumber pembiayaan untuk pembangunan daerahnya, tidak hanya mengharapkan bantuan dari pemerintah pusat. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh pemerintah kabupaten/kota untuk meningkatkan PAD adalah dengan melakukan ekstensifikasi pajak daerah dan retribusi daerah. Menurut Abubakar dalam Halim ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah merupakan suatu kebijakan yang dilakukan oleh daerah kota/kabupaten dalam upaya meningkatkan penerimaan pajak daerah melalui penciptaan sumber-sumber pajak dan retribusi daerah (M, N. S. 2019). Menurut Suparmo yang menyatakan bahwa ekstensifikasi adalah upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan penerimaan Negara yang ditempuh melalui perluasan, baik objek maupun subjek pajak. Sedangkan menurut Kamaluddin upaya ekstensifikasi dilaksanakan dengan memperluas, maupun mencari objek-objek pajak dan retribusi untuk meningkatkan penerimaan daerah (Rahmi, 2013).

Ekstensifikasi dapat dilakukan dengan cara yaitu :

1. Mencari sumber penerimaan yang baru yang memiliki potensi besar
 2. Meminta kewenangan mengelola sumber pembiayaan dari pusat
 3. Penerbitan perda-perda baru sesuai dengan sumbernya
- Kebijakan lain dalam upaya ekstensifikasi sumber penerimaan dari pajak daerah dan retribusi daerah yang sangat rasional dan tidak menyengsarakan masyarakat

adalah kebijakan di bidang investasi. Menurut Rozali (2000: 47-48) Usaha lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan PAD adalah dengan menarik investor agar bersedia menanam modalnya di daerah, dengan melakukan promosi serta menciptakan iklim yang kondusif dengan usaha. Menurut Riphath dalam Nugroho (2006: 97) pemerintah daerah dapat menarik sebanyak mungkin investor datang dan menanam modal di wilayahnya, dengan menekankan sedikit mungkin pungutan,

retribusi ataupun pajak daerah, sehingga akan tercipta iklim investasi yang kondusif dan menarik bagi investor. Menurut Mardiasmo (2004: 149) investor akan lebih bergairah melakukan investasi di daerah apabila terdapat kemudahan sistem perpajakan di daerah, penyederhanaan sistem perpajakan di daerah perlu dilakukan misalnya melalui penyederhanaan tarif dan jenis pajak daerah.

Kegiatan investasi dapat memberikan kontribusi yang sangat besar, khususnya dalam upaya peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah, maupun dalam upaya peningkatan penerimaan Pendapatan Asli Daerah pada umumnya. Kebijakan-kebijakan yang dapat ditempuh oleh pemerintah kota/kabupaten melalui kegiatan investasi (halim, 2004):

1. Menciptakan daya tarik dan iklim yang kondusif bagi investor baik Investor lokal maupun asing untuk menanamkan/menginvestasikan modalnya di kota/kabupaten
2. Memberikan kemudahan bagi investor baik lokal maupun asing untuk menanamkan atau menginvestasikan modalnya di daerah dengan menghilangkan birokrasi yang berbelit-belit.

3. Peningkatan obyek pajak dan retribusi yaitu upaya yang dilakukan oleh pemda untuk menggali dan mendata lagi obyek-obyek pajak dan retribusi di daerah yang bisa dikenakan pajak maupun retribusi daerah.

Untuk mewujudkan kemandirian keuangan daerah dalam pelaksanaan otonomi daerah, upaya-upaya ekstensifikasi baik terhadap pajak daerah maupun retribusi daerah, adalah menjadi salah satu alternatif untuk memperbesar Pendapatan Asli Daerah.

2.3.1.2 Peningkatan PAD Melalui Intensifikasi

Menurut Abubakar dalam Halim (2001: 147) intensifikasi pajak dan retribusi daerah diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten/kota untuk meningkatkan penerimaan pajak dan retribusi daerah yang biasanya diaplikasikan dalam bentuk perubahan tarif pajak dan retribusi daerah dan peningkatan pengelolaan pajak dan retribusi daerah.

Menurut Supramo intensifikasi adalah upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan penerimaan daerah yang ditempuh melalui peningkatan kepatuhan subjek pajak yang telah ada. Sedangkan menurut Soemitro intensifikasi pajak daerah adalah memaksimalkan berbagai kebijakan yang selama ini telah dilaksanakan, melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas penerimaan pajak daerah, perbaikan sistem administrasi atau peningkatan tarif pajak, dan memperbaiki sistem perpajakan daerah (Rahmi, 2013). Intensifikasi sumber-sumber penerimaan PAD perlu dilakukan untuk mewujudkan kemandirian keuangan daerah.

Upaya intensifikasi menurut Kustiawan (dalam Rahmi, 2013) mencakup aspek kelembagaan, aspek ketatalaksanaan, dan aspek personalianya. Pelaksanaan kegiatan peningkatan PAD melalui intensifikasi dapat ditempuh dengan cara antara lain:

- a. Menyesuaikan atau memperbaiki aspek kelembagaan atau organisasi pengelolaan pendapatan asli daerah.
- b. Perbaikan atau menyesuaikan aspek ketatalaksanaan, baik administrasi maupun operasional yang meliputi:
 1. Penyesuaian atau penyempurnaan administrasi pemungutan
 2. Penyesuaian tarif
 3. Penyesuaian sistem tata laksana pemungutan
- c. Memberikan dampak kearah peningkatan pendapatan asli daerah, karena sistem dapat mendorong terciptanya peningkatan jumlah wajib pajak dan wajib retribusi daerah, peningkatan pemungutan dalam jumlah yang benar dan tepat waktu, peningkatan cara penetapan pajak dan retribusi daerah, dan peningkatan sistem pembukuan.
- d. Perbaikandasar hukum pengenaan berbagai sumber penerimaan daerah dan sanksi, perkembangan dan kemajuan daerah menjadi alasan untuk pemerintah daerah melakukan perbaikan dasar hukum yang sesuai dengan keadaan
- e. Peningkatan pengawasan dan pengendalian, meliputi:
 1. Pengawasan dan pengendalian yuridis
 2. Pengawasan dan pengendalian teknis
 3. Pengawasan dan pengendalian penata usahaan.
- f. Meningkatkan kegiatan penyuluhan atau sosialisasi kepada masyarakat untuk menumbuhkan kesadaran masyarakat untuk membayar pajak dan retribusi daerah.

2.4 Pajak

1. Pengertian Pajak

Menurut Prof. Dr. H. Rochmat Soemitro, SH dalam bukunya yang berjudul Pengantar Hukum Pajak diungkapkan bahwa “pajak adalah peralihan kekayaan dari sektor swasta ke sektor publik berdasarkan undang-undang yang dapat dipaksakan dengan tidak mendapatkan imbalan (*tegenprestatie*) yang secara langsung dapat ditunjukkan, yang digunakan untuk membiayai pengeluaran umum dan sebagai alat pendorong, penghambat, untuk mencapai tujuan yang ada di luar bidang keuangan negara”.(Priantara, 2012:2)

2. Fungsi Pajak

Terdapat dua fungsi pajak, yaitu fungsi *budgetair* (sumber keuangan negara) dan fungsi *regularend* (pengatur).

a. Fungsi *Budgetair* (Sumber Keuangan Negara)

Pajak mempunyai fungsi *Budgetair*, artinya pajak merupakan salah satu sumber penerimaan pemerintah untuk membiayai pengeluaran baik rutin maupun pembangunan. Sebagai sumber keuangan negara, pemerintah berupaya memasukkan uang sebanyak-banyaknya untuk kas negara. Upaya tersebut ditempuh dengan cara ekstensifikasi maupun intensifikasi pemungutan pajak melalui penyempurnaan peraturan berbagai jenis pajak seperti Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM), Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), dan lainlain.(Resmi, 2013:3)

b. Fungsi *Regulend* (Pengaturan)

Pajak mempunyai fungsi pengatur, artinya pajak sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijakan pemerintah dalam bidang sosial dan ekonomi, serta mencapai tujuan-tujuan tertentu di luar bidang keuangan. (Resmi, 2013:3)

3. Jenis Pajak

1). Menurut Golongan

Pajak dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

- a. Pajak Langsung : Pajak yang harus dipikul atau ditanggung sendiri oleh Wajib Pajak dan tidak dapat dilimpahkan atau dibebankan kepada orang lain atau pihak lain. Pajak harus menjadi beban Wajib Pajak yang bersangkutan. Contoh: Pajak Penghasilan (PPh). PPh dibayar atau ditanggung oleh pihakpihak tertentu yang memperoleh penghasilan tersebut.
- b. Pajak Tidak Langsung : pajak yang pada akhirnya dapat dibebankan atau dilimpahkan kepada pihak ketiga. Pajak tidak langsung terjadi jika terdapat suatu kegiatan, peristiwa, atau perbuatan yang menyebabkan terutangnya pajak, misalnya terjadi penyerahan barang atau jasa. Contoh: Pajak Pertambahan Nilai (PPN). PPN terjadi karena terdapat pertambahan nilai terhadap barang atau jasa. Pajak ini dibayarkan oleh produsen atau pihak yang menjual barang tetapi dapat dibebankan kepada konsumen baik secara eksplisit maupun implisit (dimasukkan dalam harga jual barang atau jasa). (Resmi, 2013:7)

2). Menurut Sifat

Pajak dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

- a. Pajak Subyektif : Pajak Subyektif menurut Rahayu (2013) merupakan pajak yang erat hubungannya dengan subyek yang dikenakan pajak, dan besarnya sangat dipengaruhi keadaan subyek pajak. Memberi perhatian pada keadaan pribadi Wajib Pajak. Untuk menetapkan pajaknya maka diberi alasan obyektif yang berhubungan erat dengan keadaan materiilnya. Seperti status kawin, dan kawin dengan tanggungan. Hal tersebut menjadikannya sebagai beban yang harus dipikul (*dragkracht*) sebagai pengurang dari penghasilan. Contoh: Pajak Penghasilan.
- b. Pajak Objektif : Pajak Obyektif menurut Rahayu (2013) merupakan pajak yang erat hubungannya dengan obyek pajak, sehingga besarnya jumlah pajak hanya tergantung pada keadaan obyek itu, dan sama sekali tidak dipengaruhi oleh keadaan subyek pajak.

Memperhatikan obyek bukan benda, yang dapat berupa keadaan, perbuatan atau peristiwa yang menyebabkan timbulnya kewajiban membayar pajak. Baru kemudian ditentukan obyek itulah yang ditunjuk sebagai subyek pembayar pajak.

3). Menurut Lembaga Pengurus

Pajak dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

- a. Pajak Negara (Pajak Pusat): pajak yang dipungut oleh pemerintah pusat dan digunakan untuk membiayai rumah tangga negara pada umumnya. Contoh: PPh, PPN dan PPnBM, PBB, serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB). PBB dan BPHTB menjadi pajak daerah mulai tahun 2011.
- b. Pajak Daerah: pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah baik daerah tingkat I (pajak provinsi) maupun daerah tingkat II (pajak kabupaten/kota) dan digunakan untuk membiayai rumah tangga daerah masing-masing. Contoh: Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, Pajak Bahan Bakar Kendaraan, Pajak Air Permukaan, Pajak Rokok, Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, Pajak Parkir, Pajak Air Tanah, Pajak Sarang Burung Walet, Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan Perkotaan, Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan. (Resmi, 2013:8)

4). Pajak Daerah

Berdasarkan peraturan perundang-undangan nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Daerah, yang selanjutnya disebut Pajak, adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Jenis Pajak provinsi terdiri atas:

- a. Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), yang menjadi objek pajak kendaraan bermotor adalah kepemilikan dan/atau penguasaan kendaraan bermotor. Sedangkan, subjek PKB adalah orang pribadi atau badan yang memiliki kendaraan bermotor. Tarif paling rendah 1% dan paling tinggi 2% dari Dasar Pengenaan Pajak (DPP)
- b. Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB), yang menjadi objek Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor adalah penyerahan kepemilikan kendaraan bermotor. Sedangkan, subjek BBNKB adalah orang pribadi atau badan yang dapat menerima penyerahan kendaraan bermotor. DPP dari BBNKB adalah nilai jual kendaraan bermotor.
- c. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB), yang menjadi objek PBBKB adalah bahan bakar kendaraan bermotor yang disediakan atau dianggap digunakan untuk kendaraan bermotor, termasuk bahan bakar yang digunakan untuk kendaraan di air. Sedangkan, subjek PBBKB adalah konsumen bahan bakar kendaraan bermotor. Tarif paling tinggi sebesar 10%. Khusus untuk BBM kendaraan umum dapat ditetapkan 50% lebih rendah dari tarif tertinggi.
- d. Pajak Air Permukaan (PAP), yang menjadi objek pajak adalah pengambilan dan/atau pemanfaatan air permukaan. Sedangkan, subjek PAP adalah orang pribadi atau badan yang dapat melakukan pengambilan dan/atau pemanfaatan air permukaan. Tarif paling tinggi sebesar 10% dari DPP nilai perolehan air permukaan.
- e. Pajak Rokok, yang menjadi objek adalah konsumsi rokok. Sedangkan, subjek pajak rokok adalah konsumen rokok. Tarif ditetapkan sebesar 10% dari DPP sebesar cukai yang diterapkan oleh pemerintah

Jenis Pajak kabupaten/kota terdiri atas:

- a. Pajak Hotel, yang menjadi objek Pajak Hotel adalah pelayanan yang disediakan hotel termasuk jasa penunjang. Sedangkan, subjek pajak hotel adalah orang pribadi atau badan yang melakukan pembayaran kepada wajib pajak hotel atas pelayanan hotel. Tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 10% dari jumlah pembayaran.
- b. Pajak Restoran, yang menjadi objek Pajak Restoran adalah pelayanan yang disediakan oleh restoran. Sedangkan, subjek pajak restoran adalah orang pribadi atau badan yang membeli makanan/minuman dari restoran. Tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 10% dari jumlah pembayaran.
- c. Pajak Hiburan, yang menjadi objek Pajak Hiburan adalah penyelenggaraan hiburan. Sedangkan, subjek pajak hiburan adalah orang pribadi atau badan yang menikmati hiburan. Tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 35% dari DPP (jumlah pembayaran). Khusus hiburan kontes kecantikan, diskotek, karaoke, panti pijat, pagelaran busana, dan spa, tarif dapat ditetapkan paling tinggi sebesar 75%. Sedangkan, hiburan tradisional paling tinggi sebesar 10%.
- d. Pajak Reklame, yang menjadi objek Pajak Reklame adalah semua penyelenggaraan reklame. Sedangkan, subjek pajak reklame adalah orang pribadi atau badan yang menggunakan reklame. Tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 25% dari nilai sewa reklame.
- e. Pajak Penerangan Jalan, yang menjadi objek Pajak Penerangan Jalan adalah penggunaan tenaga listrik, baik yang dihasilkan sendiri maupun yang diperoleh dari sumber lain. Sedangkan, subjek pajak penerangan jalan adalah orang pribadi atau badan yang dapat menggunakan tenaga listrik. Tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 10% dari DPP (Nilai Jual Tenaga Listrik). Penggunaan listrik dari sumber lain oleh industri pertambangan minyak bumi dan gas alam ditetapkan paling tinggi 3%, sedangkan penggunaan listrik yang dihasilkan sendiri tarifnya paling tinggi 1,5%.

- f. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, yang mejadi objek Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan adalah kegiatan pengambilan mineral bukan logam dan batuan yang meliputi: asbes, batu tulis, batu setengah permata, batu kapur, batu apung, batu permata, pasir, dan kerikil, pasir kuarsa, perlit, fosfat, talk, tanah serap, tanah diatome, tanah liat, tawas, tras, yarosif, zeolit, basal, trakkit, dan mineral bukan logam dan batuan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan, subjek pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan Lainnya adalah orang pribadi atau Badan yang dapat mengambil mineral bukan logam dan batuan. Tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 25% dari DPP (nilai jual hasil pengambilan mineral bukan logam dan batuan).
- g. Pajak Parkir, yang menjadi objek Pajak Parkir adalah penyelenggaraan tempat parkir di luar badan jalan, baik yang disediakan berkaitan dengan pokok usaha maupun yang disediakan sebagai suatu usaha, termasuk penyediaan tempat penitipan kendaraan bermotor. Sedangkan, subjek pajak parkir adalah orang pribadi atau badan yang menyelenggarakan parkir. Tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 30% dari DPP (jumlah pembayaran atau yang seharusnya dibayar kepada penyelenggara parkir).
- h. Pajak Air Tanah, yang menjadi objek Pajak Air Tanah adalah pengambilan dan/atau pemanfaatan air tanah. Sedangkan, subjek pajak air tanah adalah orang pribadi atau badan yang melakukan pengambilan dan/atau pemanfaatan air tanah. Tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 20% dari DPP (nilai perolehan air tanah). Pajak Air Tanah yang terutang dipungut di wilayah daerah tempat air diambil.
- i. Pajak Sarang Burung Walet, yang menjadi objek Pajak Sarang Burung Walet adalah pengambilan dan/atau pengusahaan sarang burung walet. Sedangkan, subjek pajak sarang burung walet adalah orang pribadi atau badan yang melakukan pengambilan dan/atau mengusahakan sarang burung walet. Tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 10% dari DPP (nilai jual sarang burung walet)

- j. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan, yang menjadi objek Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan adalah bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau badan, kecuali untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan, dan pertambangan. Sedangkan, subjek pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan adalah orang pribadi atau badan yang mempunyai hak atau memperoleh manfaat atas bumi dan/atau bangunan. Tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 0,3% dari Nilai Jual Obyek Pajak (NJOP). Besarnya NJOPTKP ditetapkan paling rendah sebesar Rp 10.000.000,-.
- k. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), yang menjadi objek BPHTB adalah perolehan hak atas tanah dan bangunan. Sedangkan, subjek BPHTB adalah orang pribadi atau badan yang memperoleh hak atas tanah dan bangunan. Tarif ditetapkan paling tinggi sebesar 5% dari Nilai Perolehan Obyek Pajak (NPOP). Besarnya NPOPTKP ditetapkan paling rendah sebesar Rp 300.000.000,-.

Seluruh tarif pajak ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda), dan ketentuan tentang Objek, Subjek, dan Dasar Pengenaan Pajak dari jenis Pajak Kabupaten/Kota diatur dengan Peraturan Pemerintah Daerah (Perda) jika memenuhi kriteria:

- Bersifat pajak dan bukan retribusi;
- Objek pajak terletak atau terdapat di wilayah Daerah Kabupaten atau Kota yang bersangkutan dan mempunyai mobilitas yang cukup rendah serta hanya melayani masyarakat di wilayah Daerah Kabupaten atau Kota yang bersangkutan;
- Objek dan dasar pengenaan pajak tidak bertentangan dengan kepentingan umum;
- Objek pajak bukan merupakan objek pajak Provinsi dan/atau objek Pajak Pusat;
- Potensinya memadai;
- Tidak memberikan dampak ekonomi yang negatif

- Memperhatikan aspek keadilan dan kemampuan masyarakat; dan
- Menjaga kelestarian lingkungan. (Sambodo, 2015:340-343)

2.5 Pajak Bumi dan Bangunan

1. Pengertian

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) adalah pajak negara yang dikenakan terhadap bumi dan/atau bangunan berdasarkan Undang-undang nomor 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang nomor 12 Tahun 1994. Yang kemudian disempurnakan lagi dengan Undang-undang No.13 Tahun 2013. Menurut Nuranifah et al, (2010:3), Pajak Bumi Bangunan (PBB) Menurut Siahaan (2009) Merupakan pajak yang ditujukan secara luas yang dikenakan baik atas kepemilikan maupun pemanfaatan bumi dan atau bangunan. Karena itu setiap kepemilikan atau pemanfaatan atas bumi dan atau bangunan di Indonesia (kecuali bumi dan atau bangunan yang dikecualikan) akan dikenakan pajak. Pengenaan PBB tidak terkait sama sekali dengan bukti kepemilikan tanah dan atau bangunan.

2. Sifat Pajak Bumi dan Bangunan PBB adalah pajak yang bersifat kebendaan dalam arti besarnya pajak terutang ditentukan oleh keadaan objek yaitu bumi/tanah dan/atau bangunan. Keadaan subjek (siapa yang membayar) tidak ikut menentukan besarnya pajak. PBB ini belum didasarkan pada *self assessment* seperti yang telah diberlakukan untuk pajak-pajak lainnya. Pemerintah berpendapat mengingat tingkat pendidikan dan pemahaman sebagian besar masyarakat masih rendah maka untuk sementara waktu belum dapat menerapkan.

3. Objek Pajak Bumi dan Bangunan

Objek PBB menurut undang-undang PBB (Pasal 2 UU PBB) adalah bumi dan atau bangunan. Bumi adalah permukaan bumi dan tubuh bumi yang ada dibawahnya, sedangkan bangunan adalah konstruksi teknik yang ditanam atau dilekatkan secara tetap pada tanah dan atau perairan.

4. Subjek Pajak Bumi Dan Bangunan

Menurut Undang-Undang No. 28 tahun 2009, subjek pajak adalah orang pribadi atau Badan yang secara nyata mempunyai suatu hak atas Bumi atau memperoleh manfaat atas bumi, memiliki, atau menguasai, atau memperoleh manfaat atas bangunan. Menurut Undang-undang No.16 tahun 2011, subjek pajak adalah:

- a. yang menjadi subjek PBB Pedesaan dan Perkotaan adalah orang pribadi atau Badan yang secara nyata mempunyai hak atas Bumi atau memperoleh hak manfaat atas bumi, atau memiliki, menguasai dan memperoleh manfaat atas bangunan.
- b. Subjek pajak yang dikenakan kewajiban membayar pajak menjadi wajib pajak menurut peraturan Daerah ini.
- c. Dalam hal atas suatu objek pajak belum jelas diketahui wajib pajaknya , Kepala Dinas Pelayanan Pajak atas nama Gubernur dapat menetapkan subjek pajak sebagai wajib pajak.
- d. Subjek pajak yang ditetapkan dapat memberi keterangan secara tertulis kepada Kepala Dinas Pelayanan Pajak bahwa ia bukan wajib pajak terhadap objek pajak dimaksud.
- e. Bila keterangan yang diajukan oleh wajib pajak disetujui, maka Kepala Dinas Pelayanan Pajak membatalkan penetapan sebagai wajib pajak dalam jangka waktu 1 bulan sejak diterimanya surat keterangan dimaksud.
- f. Bila keterangan yang diajukan itu tidak disetujui, maka Kepala Dinas Pelayanan Pajak mengeluarkan surat keputusan penolakan dengan disertai alasan-alasannya.
- g. Apabila dalam jangka waktu satu bulan sejak tanggal diterimanya keterangan, Kepala Dinas Pelayanan Pajak tidak memberikan keputusan, maka keterangan yang diajukan itu dianggap disetujui.

Menurut Waluyo (2009:157), Subjek pajak dalam pajak bumi dan bangunan adalah orang atau badan yang secara nyata mempunyai suatu hak atas bumi dan bangunan dan atau memperoleh manfaat atas bumi dan atau memiliki menguasai dan atau memperoleh manfaat atas bangunan, subjek pajak tersebut diatas menjadi wajib pajak bumi dan bangunan.

5. Nilai Jual Objek Pajak Tidak Kena Pajak (NJOPTKP)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Nilai Jual Objek Pajak Tak Kena Pajak (NJOP TKP) adalah nilai yang digunakan sebagai dasar pengenaan pajak atas objek pajak tertentu yang tercakup dalam ketentuan peraturan perundang-undangan tentang pajak daerah dan retribusi daerah, dan yang tidak dikenai pajak. Dalam konteks Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), NJOP TKP digunakan untuk menentukan batas-batas nilai objek pajak yang tidak dikenai pajak atau dikenai pajak dengan tarif tertentu.

NJOP TKP ini biasanya ditetapkan oleh pemerintah daerah atau instansi terkait berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, seperti lokasi, luas tanah, atau tipe bangunan. Penggunaan NJOP TKP adalah untuk mengatur agar properti dengan nilai di bawah batas NJOP TKP tersebut tidak dikenai pajak, atau dikenai pajak dengan tarif tertentu yang lebih rendah. NJOP TKP ini dapat bervariasi antara wilayah satu dengan yang lainnya, tergantung pada kebijakan pemerintah daerah setempat. Selain PBB, NJOP TKP juga dapat digunakan dalam perhitungan pajak daerah lainnya, seperti Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) yang dikenakan pada transaksi jual beli properti. Besarnya Nilai Jual Objek Pajak Tidak Kena Pajak ditetapkan sebesar Rp. 8.000.000,00 (delapan juta rupiah) untuk setiap wajib pajak. Apabila wajib pajak mempunyai beberapa objek pajak, yang diberikan Nilai Jual Objek Pajak Tidak Kena Pajak hanya salah satu objek pajak yang nilainya terbesar.

6. Nilai Jual Objek Pajak (NJOP)

Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) adalah harga rata-rata yang diperoleh dari transaksi jual-beli yang terjadi secara wajar dan bilamana tidak terjadi transaksi jual-beli, NJOP ditentukan dengan perbandingan harga dengan objek lain yang sejenis, atau nilai perolehan baru, atau NJOP pengganti. Agar objek pajak yang berupa bumi dan bangunan dapat dikenakan pajak, maka perlu dihitung NJOP nya dan untuk itu diatur serta ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan tentang penentuan klasifikasi dan besarnya

NJOP sebagai dasar pengenaan pajak bumi dan bangunan (Lubis, 2008:730).

7. Nilai Perolehan Objek Pajak Tidak Kena Pajak (NPOPTKP)

Menurut Mardiasmo (2003) Besarnya NPOTKP ditetapkan secara regional paling banyak Rp 60.000.000.00 (enam puluh juta), kecuali dalam hal perolehan hak karena waris, atau hibah wasiat yang diterima orang pribadi yang masih dalam hubungan keluarga sedarah dalam garis keturunan lurus satu derajat ke atas atau satu derajat kebawah dengan pemberi hubah wasiat, termasuk suami/istri, Nilai Perolehan Objek Pajak Tidak Kena Pajak ditetapkan secara regional paling banyak Rp 300.000.000.00 (tiga ratus juta rupiah). Besarnya NPOTKP dapat diubah dengan Peraturan Pemerintah dengan mempertimbangkan perkembangan ekonomi dan moneter serta perkembangan harga umum tanah dan atau bangunan.

8. Sanksi Perpajakan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

Apabila wajib pajak PBB tidak melunasi pembayaran PBB sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan maka wajib pajak dapat dikenai sanksi/denda administrasi sebesar 2% perbulan maksimal selama 24 bulan berturut-turut atau total denda administrasi sebesar 48%. Media pemberitahuan pajak yang terutang melewati batas waktu yang telah ditetapkan adalah dengan Surat Tagihan Pajak (STP). Jika dalam waktu 30 hari setelah STP terbit belum ada pembayaran dari WP, maka dapat diterbitkan Surat Paksa (SP) sesuai dengan pasal 13.

2.6 Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2)

Berdasarkan peraturan perundang-undangan nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan adalah pajak atas bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau Badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan, dan pertambangan. Objek Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan adalah Bumi dan/atau Bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang

pribadi atau Badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan, dan pertambangan

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 01 Tahun 2011 Tentang Pajak Daerah, yang termasuk dalam pengertian bangunan adalah:

- a. jalan lingkungan yang terletak dalam satu kompleks bangunan seperti hotel, pabrik, dan emplasemennya, yang merupakan suatu kesatuan dengan komplek bangunan tersebut;
- b. jalan tol;
- c. kolam renang;
- d. pagar mewah;
- e. tempat olahraga;
- f. galangan kapal, dermaga;
- g. taman mewah;
- h. tempat penampungan/kilang minyak, air dan gas, pipa minyak; dan
- i. menara.

Objek Pajak yang tidak dikenakan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan adalah objek pajak yang :

- a. digunakan oleh Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk penyelenggaraan pemerintahan;
- b. digunakan semata-mata untuk melayani kepentingan umum di bidang ibadah, sosial, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan nasional, yang tidak dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan;
- c. digunakan untuk kuburan, peninggalan purbakala, atau yang sejenis dengan itu;
- d. merupakan hutan lindung, hutan suaka alam, hutan wisata, taman nasional, tanah negara yang belum dibebani suatu hak;
- e. digunakan oleh perwakilan diplomatik dan konsulat berdasarkan asas perlakuan timbal balik; dan
- f. digunakan oleh Badan, atau perwakilan lembaga internasional yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri Keuangan.

2.7 Faktor yang Mempengaruhi Penerimaan PBB

1. Faktor Kesadaran Perpajakan

Kesadaran perpajakan adalah sikap wajib pajak terhadap fungsi pajak, keberhasilan perpajakan sangat ditentukan oleh kesadaran perpajakan wajib pajak. Kepatuhan pajak lain dari kesadaran pajak. Kesadaran perpajakan berkonsekuensi logis untuk para wajib pajak agar mereka rela memberikan kontribusi dana untuk pelaksanaan fungsi perpajakan, dengan cara membayar kewajiban pajaknya secara tepat waktu dan tepat jumlah. Kesadaran perpajakan adalah kerelaan memenuhi kewajibannya, termasuk rela memberikan kontribusi dana untuk pelaksanaan fungsi pemerintah. Dengan cara membayar kewajiban pajaknya.

2. Faktor Pemahaman Wajib Pajak terhadap Undang-undang dan Peraturan Perpajakan

Pemahaman wajib pajak terhadap undang-undang dan peraturan PBB berfungsi sangat penting karena merupakan elemen dari sikap wajib pajak terhadap undang-undang dan peraturan PBB dan sikap wajib pajak mempengaruhi perilaku perpajakan wajib pajak dan akhirnya perilaku perpajakan mempengaruhi keberhasilan perpajakan. Demi tercapainya target dalam penerimaan pajak bumi dan bangunan maka perlu pula dilihat seberapa besar tingkat pemahaman masyarakat terhadap pajak tersebut. Menurut Siti Kurnia (2010:141), pemahaman perpajakan mempengaruhi sikap terhadap sistem perpajakan yang adil. Apabila seorang wajib pajak semakin paham terhadap undang-undang perpajakan serta ketentuan, ketentuan dan peraturan yang berlaku maka hal tersebut akan menimbulkan rasa sadar atas pentingnya dalam membayar pajak.

3. Faktor Persepsi Wajib Pajak tentang Pelaksanaan Sanksi Denda PBB

Persepsi Wajib Pajak tentang Pelaksanaan Sanksi denda PBB

Menurut Untung (2004:40) dalam Shidiq (2011:32) persepsi adalah kesan yang diperoleh dari hasil penangkapan panca indera seseorang terhadap suatu figur, kondisi, atau masalah tertentu. Masyarakat akan memiliki sikap sadar terhadap fungsi pajak dan akhirnya mematuhi pembayaran PBB, jika persepsi mereka terhadap sanksi, khususnya sanksi denda PBB dilaksanakan secara

tegas, konsisten dan mampu menjangkau para pelanggar (Suhardito Sudibyo, 1966:6 dalam Shidiq, 2011:32). Sanksi pajak merupakan jaminan bahwa ketentuan peraturan perundang- undangan perpajakan (norma perpajakan) akan dituruti/ ditaati/ dipatuhi, dengan kata lain sanksi perpajakan merupakan alat pencegah agar wajib pajak tidak melanggar norma perpajakan (Mardia SMO, 2006 dalam Arum, 2012:33). Menurut Undang-undang Nomor 12 Tahun 1985 secara tegas menetapkan bahwa PBB terutang yang pada saat jatuh tempo pembayaran tidak dibayar atau kurang dibayar dikenakan denda administrasi sebesar 2% sebulan, yang dihitung dari saat jatuh tempo sampai dengan hari pembayaran untuk jangka waktu paling lama 24 bulan, dimana bagian dari bulan dihitung penuh satu bulan

4. Kualitas Pelayanan Terhadap Wajib Pajak

Pelayanan perpajakan dibentuk oleh dimensi kualitas sumber daya manusia (SDM), ketentuan perpajakan dan sistem informasi perpajakan. Standar kualitas pelayanan prima kepada masyarakat wajib pajak akan terpenuhi bilamana SDM melakukan tugasnya secara profesional, disiplin, dan transparan. Dalam kondisi wajib pajak merasa puas atas pelayanan yang diberikan kepadanya, maka mereka akan cenderung akan melaksanakan kewajiban membayar pajak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Apabila ketentuan perpajakan dibuat sederhana, mudah dipahami oleh wajib pajak, maka pelayanan perpajakan atas hak dan kewajiban mereka dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan demikian sistem informasi perpajakan dan kualitas SDM yang handal akan menghasilkan pelayanan perpajakan yang semakin baik (Yulianawati, 2011:131)

2.8 Reformasi Administrasi Perpajakan

Menurut Sophar (1997) dalam Rapina et al (2012:10), administrasi perpajakan ialah cara-cara atau prosedur pengenaan dan pemungutan pajak. Dalam arti sempit, administrasi perpajakan merupakan penata usahaan dan pelayanan atas hak-hak dan kewajiban-kewajiban pembayar pajak, baik penatausahaan dan pelayanan yang dilakukan di kantor pajak maupun di tempat wajib pajak. Dalam arti luas, administrasi perpajakan dipandang

sebagai fungsi, sistem, dan lembaga. Sebagai fungsi dari administrasi perpajakan meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian perpajakan. Sebagai suatu sistem, administrasi perpajakan merupakan seperangkat unsur (subsistem) yaitu peraturan perundangan, sarana dan prasarana, dan wajib pajak yang saling berkaitan yang secara bersama-sama menjalankan fungsi dan tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai lembaga, administrasi perpajakan merupakan institusi yang mengelola sistem dan melaksanakan proses perpajakan.

Menurut Nasucha (2004:37) reformasi administrasi perpajakan adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomi dan cepat. Dua tugas utama reformasi administrasi perpajakan adalah untuk mencapai efektivitas yang tinggi, yaitu kemampuan untuk mencapai tingkat kepatuhan yang tinggi dan efisiensi berupa kemampuan untuk membuat biaya administrasi per unit penerimaan pajak sekecil-kecilnya. Efektivitas dan efisiensi kadang-kadang menciptakan kontradiksi sehingga diperlukan koordinasi, diperlukan ukuran-ukuran khusus untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi administrasi perpajakan. Dalam meningkatkan efektivitas digunakan ukuran:

1. Kepatuhan pajak sukarela
2. Prinsip-prinsip self assessment
3. Menyediakan informasi kepada Wajib Pajak
4. Kecepatan dalam menemukan masalah-masalah yang berhubungan dengan Surat Pemberitahuan (SPT) dan pembayaran
5. Peningkatan dalam kontrol dan supervise
6. Sanksi yang tepat.

Dalam meningkatkan efisiensi administrasi perpajakan secara khusus dapat distimulasi oleh:

1. Penyediaan unit-unit khusus untuk perusahaan besar
2. Peningkatan perpajakan khusus untuk Wajib Pajak kecil
3. Penggunaan jasa perbankan untuk pemungutan pajak, dan lain-lain.

Menurut Sulistyani (2010:62), dalam reformasi administrasi perpajakan tersebut, perubahan-perubahan yang dilakukan meliputi bidang-bidang berikut:

1. Struktur organisasi
2. Business process dan teknologi informasi dan komunikasi
3. Manajemen sumber daya alam
4. Pelaksanaan good governance

2.9 Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah konsep-konsep dan kejelasan hubungan antara konsep yang dirumuskan oleh Peneliti berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dirumuskan oleh peneliti berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dicantumkan dengan menggunakan teori sebagai pisau analisis untuk menjawab berbagai pertanyaan dan pemecahan masalah yang teliti.

Peneliti ingin menyampaikan teori mengenai Analisis Strategi Pengembangan pelayanan pajak dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak PBB P2 Kota Bandar Lampung. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori strategi menurut Kotten (Salusu, 2017:3), strategi dapat dijelaskan dalam indikator sebagai berikut:

1. Strategi Organisasi (*Corporate Strategy*)

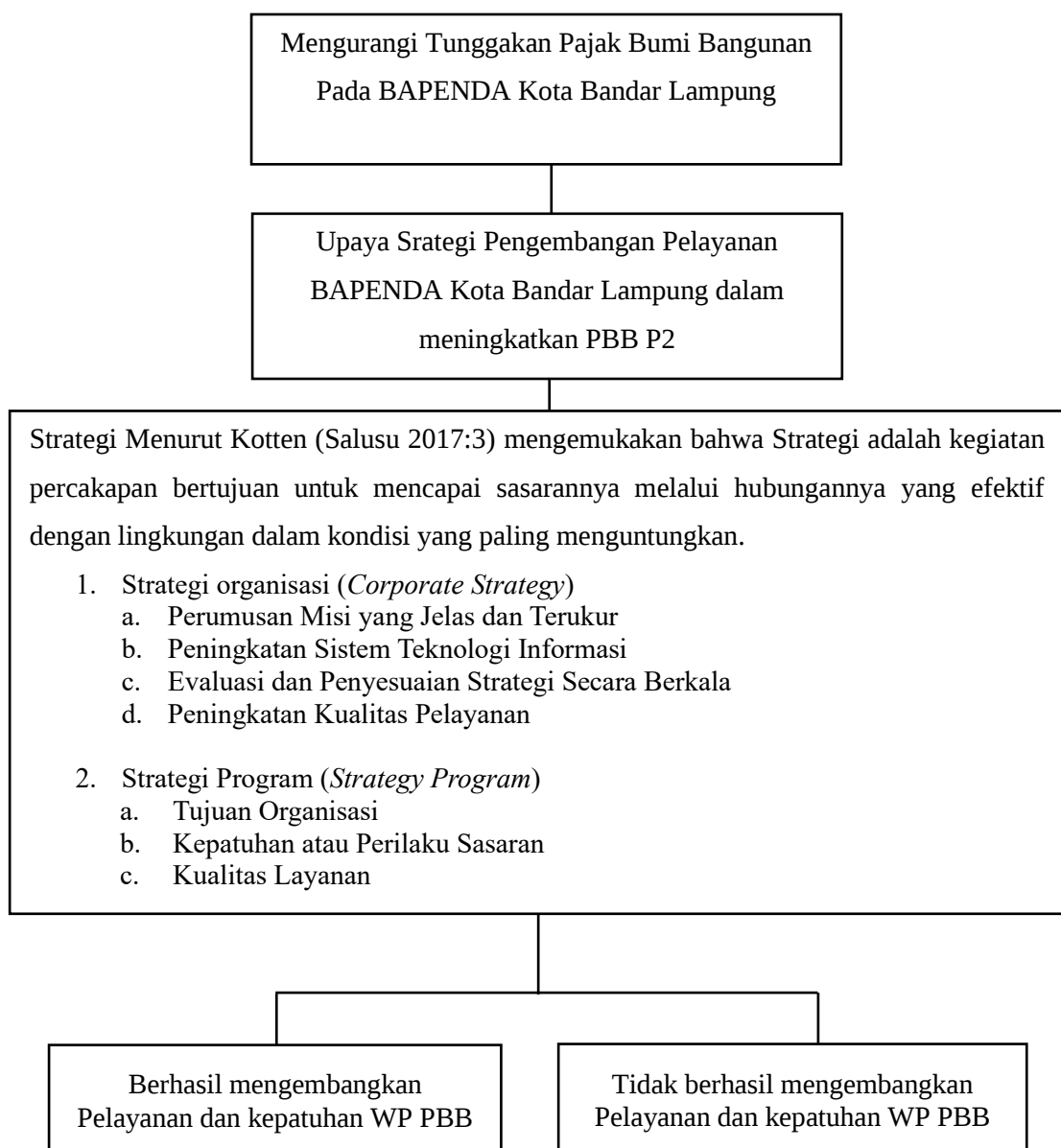
Strategi organisasi yang berkaitan dengan perumusan visi dan misi, organisasi ini dapat dilihat dari indikator upaya-upaya apa saja yang dilakukan oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung dalam mewujudkan visi dan misi organisasinya dalam memingkatkan kepatuhan Wajib Pajak Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan (PBB-P2). Berikut indikator upaya yang dilakukan:

- a. Perumusan Misi yang Jelas dan Terukur
- b. Peningkatan Sistem Teknologi Informasi
- c. Evaluasi dan Penyesuaian Strategi Secara Berkala
- d. Peningkatan Kualitas Pelayanan

2. Strategi Program (*Program Strategy*)

Yang dimaksud adalah tentang dampak atau implikasi. Strategi ini lebih memfokuskan kepada implikasi-implikasi dari suatu program tertentu. Apa dampak dari suatu program yang dilaksanakan dan apa dampak bagi sasaran organisasi dalam hal ini BAPENDA Kota Bandar Lampung. Indikator dari implikasi program tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan Organisasi
- b. Kepatuhan atau Perilaku Sasaran
- c. Kualitas Layanan



Gambar 1.1 Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian pendekatan kualitatif. Dalam Bungin (2008:6) Penelitian kualitatif melampaui berbagai tahapan berfikir kritis-ilmiah, yang mana seorang peneliti memulai melalui pengamatan di lapangan kemudian menganalisisnya dan kemudian berupaya melakukan teorisasi berdasarkan apa yang diamati itu. Hal ini sejalan dengan pendapat Bogdan dan Taylor (Dalam Moleong, 2016:4) yang menyatakan bahwa metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Metode penelitian kualitatif biasa juga disebut dengan penelitian naturalistik dikarenakan penelitian ini dilakukan dalam keadaan atau kondisi alamiah. Pada mulanya metode ini lebih banyak digunakan dalam bidang antropologi budaya dan disebut metode kualitatif karena data yang dikumpulkan akan dianalisis dan bersifat kualitatif (Sugiyono, 2016:8).

Adapun yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian yang bersifat pendekatan kualitatif, dengan mengangkat sebuah fenomena yang terjadi dalam lingkup BAPENDA Kota Bandar Lampung. Berikut ini adalah hal-hal yang terkait dalam metode penelitian yang akan digunakan dalam meneliti permasalahan ini.

3.2 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Menurut (Sarwono, 2006:194) dalam penelitian kualitatif ini peneliti dapat berbaur dengan menjadi satu terhadap apa yang akan diteliti sehingga, peneliti dapat memahami persoalan dari sudut pandang yang akan diteliti sendiri. Adapun sasaran utama dalam penelitian kualitatif ini adalah manusia hal ini dikarenakan, sebab ulah manusia lah sumber masalah itu terjadi dan juga sekaligus penyelesai masalah tersebut. Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mendapatkan suatu pemahaman yang bersifat umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif partisipan.

Pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu, melainkan diperoleh setelah melakukan suatu analisis terhadap kenyataan sosial yang menjadi focus penelitian, lalu kemudian ditarik suatu kesimpulan berupa pemahaman umum mengenai kenyataan-kenyataan tersebut. Peneliti berpendapat bahwa penelitian kualitatif dapat lebih menjelaskan dengan bahasa-bahasa yang dapat menggambarkan suatu fenomena sehingga lebih sistematis. Adapun fenomena tersebut dapat berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, serta perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti mendapatkan sumber data berupa informasi yang relevan untuk mendukung penelitian ini. Penelitian ini kemudian dilakukan pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung yang berada di Jalan Dr. Susilo Nomor 2 Pahoman Bandar Lampung. Alasan Peneliti Melakukan Penelitian di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung adalah karena sebagai Badan penyelenggara untuk pengelolaan dan pemungutan pendapatan daerah berdasarkan pelaksana asas otonomi daerah di bidang pendapatan dan sebagai koordinator instansi lain dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian hingga evaluasi pemungutan pendapatan daerah. Pada Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 63 Tahun 2016 Tentang Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung

Pada Pasal 3 mengatakan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan Pemerintahan di bidang pengelolaan pendapatan daerah dari sektor pajak daerah.

3.4 Informan Penelitian

Informan dalam penelitian kualitatif dimaksudkan kepada orang yang memberikan informasi terhadap hal-hal yang diteliti. Menurut (Moleong:2014) menyatakan bahwa informan adalah seseorang atau kelompok yang diharapkan dapat memberikan informasi terhadap situasi dan kondisi latar penelitian sehingga mereka harus memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan mengenai latar penelitian tersebut. Dalam penelitian ini penentuan informan dilakukan secara *purposive sampling* dengan mengambil sampel sumber data berdasarkan pertimbangan dan juga tujuan tertentu. Alasan peneliti menggunakan teknik tersebut dikarenakan untuk mendapatkan data yang lebih akurat dalam proses penelitian ini. Adapun narasumber dalam proses penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Daftar Narasumber

NO	NAMA	JABATAN	GOLONGAN
1	Drs. Hairudin, M.M	Kabbid Perencanaan dan pengendalian Operasional	IV/A
2	Rizki Meiridho, S.E	Kasubbid Teknis Perencanaan dan Pengendalian Operasional	III/D
3	Citra Anggraeni, S.Kom	Staff	PTHL
4	Rekhas Bagarlo Rivan	Wajib Pajak	-
5	M. Farhan Zuhdi	Wajib Pajak	-

3.5 Jenis dan Sumber data

Sumber data dalam penelitian kualitatif dapat dikelompokkan jenisnya. Adapun sumber data yang berkaitan dengan penelitian ini sebagai berikut:

3.5.1 Data Primer

Dalam pelaksanaan penelitian ini yang menjadi data utama adalah data primer yang besumber dari informan sebagai narasumber penelitian. Sebagaimana yang di kemukakan oleh Sugiyono

(2020:308), bahwa data primer adalah sumber data yang dapat menyediakan data secara langsung kepada peneliti. Dalam hal ini data primer merupakan data yang di dapat dari hasil wawancara dengan informan yang langsung di dapat dari lokasi penelitian berdasarkan wawancara yang di cacat serta di rekam oleh peneliti. yaitu bagaimana Strategi Pengembangan Pelayanan Pajak Dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak PBB P2 di Kota Bandar Lampung Data didapatkan dari hasil wawancara langsung dengan Pegawai, serta dilakukan dokumentasi.

Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah, Kepala Bidang perencanaan dan Pengendalian Operasional, Kepala sub bidang pengendalian dan pengawasan, staff bidang pelayanan PBB P2 dan Wajib Pajak PBB P2 Kota Bandar Lampung.

3.5.2 Data Sekunder

Untuk menunjang data primer dibutuhkan data sekunder yang merupakan data dalam bentuk buku, karya ilmiah, jurnal, media online, dokumen (arsip, foto, video, data statistik) serta bentuk lainnya yang mendukung penelitian. Pada penelitian ini, data sekunder menggunakan laporan tunggakan PBB P2 yang telah di susun pihak BAPENDA Kota Bandar Lampung, buku dan juga refrensi dari penelitian terdahulu.

3.6 Fokus Penelitian

Berdasarkan pendapat yang di kemukakan oleh Sugiyono (2018:15), fokus penelitian kualitatif adalah batasan masalah dalam penelitian. Karena terdapat keterbatasan tenaga, dana, waktu, dan upaya. Dengan ini, hasil dari melakukan penelitiannya. berjalannya penelitian. Penulis sangat membutuhkan fokus penelitian untuk menghindari adanya data yang tidak relevan agar ruang lingkup penelitian dapat menghasilkan data yang sesuai dengan lingkup penelitian.

Adapun fokus dari penelitian ini yakni mengenai Strategi Pengembangan Pelayanan Pajak dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak PBB P-2. Teori yang digunakan oleh peneliti yakni teori Menurut Kotten (Salusu, 2017:3), strategi dapat dijelaskan dalam indikator sebagai berikut:

1. Strategi Organisasi (*Corporate Strategy*)

Strategi organisasi yang berkaitan dengan perumusan visi dan misi, organisasi ini dapat dilihat dari indikator upaya-upaya apa saja yang dilakukan oleh BAPENDA Kota Bandar Lampung dalam mewujudkan visi dan misi organisasinya dalam meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan (PBB-P2).

2. Strategi Program (*Program Strategy*)

Yang dimaksud adalah tentang dampak atau implikasi. Strategi ini lebih memfokuskan kepada implikasi-implikasi dari suatu program tertentu. Apa dampak dari suatu program yang dilaksanakan dan apa dampak bagi sasaran organisasi dalam hal ini BAPENDA Kota Bandar Lampung.

3.7 Teknik dan Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang valid, dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data triangulasi. Yang di maksud dengan teknik Triangulasi sumber adalah untuk memperoleh informasi dari sumber yang berbeda-beda dengan metode yang sama (Sugiyono, 2015:241). Dalam hal ini peneliti melakukan aktivitas berupa, observasi partisipatif, wawancara mendalam (*in- depth interview*) serta mengumpulkan dokumentasi yang relevan untuk penelitian sebagai pendukung wawancara dan observasi. Adapun beberapa teknik yang digunakan dalam pengambilan data, yaitu:

3.7.1 Wawancara Mendalam (*in-depth-interview*)

Wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian sambil bertatap muka antra pewawancara dengan informan atau orang yang di wawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara. Dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Bungin 2008:108).

Penulis telah melakukan wawancara dilokasi yang sudah penulis pilih sebelumnya yaitu BAPENDA Kota Bandar Lampung. Penulis menggunakan wawancara mendalam dan direkam menggunakan *Handphone* lalu mencatat menggunakan catatan pribadi. Berikut deskripsi wawancara serta informan yang penulis lakukan

Pada Jumat 26 Juli 2024 dengan Bapak Drs. Hairudin, M.M di BAPENDA Kota Bandar Lampung pada pukul 10.00 WIB dengan Hasil wawancara terlampir

Pada Jumat 26 Juli 2024 dengan Bapak Rizki Meiridho, S,E di BAPENDA Kota Bandar Lampung pada pukul 11.00 WIB dengan Hasil wawancara terlampir

Pada Jumat 26 Juli 2024 dengan Ibu Citra Anggraeni, S.I.Kom di BAPENDA Kota Bandar Lampung pada pukul 14.00 WIB dengan Hasil wawancara terlampir

Pada Senin 12 Agustus 2024 dengan Bapak Rekhas Bagarlo Rivan di Kediaman pada pukul 17.00 WIB dengan Hasil wawancara terlampir

Pada Senin 12 Agustus 2024 dengan Bapak Farhan di Kediaman pada pukul 13.00 WIB dengan Hasil wawancara terlampir

3.7.2 Observasi

Observasi merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta di bantu dengan panca indra lainnya (Bungin, 2008:115). Sedangkan metode observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan. Suatu kegiatan pengamatan baru dikategorikan sebagai kegiatan pengumpulan data penelitian apabila memiliki kriteria sebagai berikut menurut pendapat CL.selltiz, et.al (Bungin, 2008: 115) ;

- a) Pengamatan di gunakan dalam penelitian dan telah di rencanakan secara serius
- b) Pengamatan harus berkaitan dengan tujuan penelitian yang telah di tetapkan
- c) Pengamatan di cacat secara sistematis dan di hubungkan dengan proposisi umum dan bukan di paparkan sebagai suatu yang hanya menarik perhatian
- d) Pengamatan dapat di cek dan di kontrol mengenai keabsahannya

Berdasarkan pengertian observasi tersebut, dalam penelitian ini yang menjadi objek observasi adalah ;

1. Mengamati Penerapan Pelayanan dari Organisasi dan Program di lingkungan kerja BAPENDA Kota Bandar Lampung
2. Mengamati ASN di BAPENDA Kota Bandar Lampung
Mengamati Suasana Kerja di BAPENDA Kota Bandar Lampung. Dalam melaksanakan observasi penulis melakukan pengamatan secara langsung dalam aktivitas di BAPENDA Kota Bandar Lampung terhadap penerapan pelayanan dari organisasi dan program dengan menggunakan Teori Strategi yang di indikatori oleh organisasi dan program

3.7.3 Dokumentasi

Menurut Shidiq & Choiri, (2019:73) dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung kepada subjek penelitian. Dokumentasi yang bisa berupa dokumen resmi seperti keputusan, surat instruksi, sementara dokumen tidak resmi seperti surat nota, dan surat pribadi yang dapat memberikan informasi pendukung terhadap suatu peristiwa. Penelitian kualitatif memerlukan dokumen sebagai pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara. Studi dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen dan data-data yang diperlukan dalam permasalahan penelitian lalu ditelaah secara

mendalam sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian suatu kejadian.

Dalam Penelitian ini, dilakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah penelitian yakni ;

1. Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 63 Tahun 2016 Tentang Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung.
2. Undang-Undang No.28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
3. Peraturan Presiden No.95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
4. Surat Bukti Pembayaran PBB P2
5. Bagan Struktur Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung.
6. Kondisi Ruang Kerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung.

Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan data dengan cara melihat Kembali dokumen Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung, Foto yang diambil peneliti selama penelitian serta rekaman suara wawancara dengan narasumber

3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah kelanjutan dari pengolahan data. Data yang sudah diperoleh akan di analisis secara kualitatif serta diuraikan melalui bentuk deskriptif. Miles dan Huberman (1992:15) dalam Moleong (2014) menyatakan bahwa analisis kualitatif dapat dilakukan dengan cara terus menerus sampai dengan tuntas dan menjadi data jenuh. Adapun teknik dalam menganalisis data, yaitu:

3.8.1 Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan cara untuk mengumpulkan data-data sesuai dengan tata cara peneliti Sugiyono (2012:224) menyatakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam suatu penelitian dengan menggunakan teknik dari hasil wawancara, observasi serta dokumentasi.

3.8.2 Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data dapat diartikan sebagai suatu proses pemilihan pada penyederhanaan dengan memilih hal-hal yang dirasa memang penting, merangkum serta juga membuang hal-hal yang dirasa tidak diperlukan. dengan reduksi data maka nantinya akan menghasilkan gambaran dan langkah yang jelas terhadap penelitian selanjutnya.

Dalam penelitian ini data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak untuk itu penulis dalam proses penelitian melakukan penyederhanaan, yang bertujuan agar memudahkan penulis dalam melihat hasil penelitian wawancara dan memudahkan para pembaca melihat hasil penelitian wawancara dengan hasil yang sederhana dan akurat

3.8.3 Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data ialah data yang dalam bentuk kata-kata dan tabel. Hal ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menyajikan data serta informasi yang terkait dalam penelitian. Penyajian data kualitatif dapat disajikan dengan bentuk teks naratif.

Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan secara deskriptif yang mendeskripsikan Strategi Pengembangan Pelayanan Pajak Dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak PBB P2. Dalam penelitian kualitatif penyajian data disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan

dan sejenisnya. Ini bertujuan agar mempermudah memahami permasalahan yang di teliti.

3.8.4 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclussion Drawing or Verifacation*)

Miles dan Hiberan (Sugiyono, 2018:334) bahwa analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan dan memverifikasinya. Kesimpulan awal masih bersifat sementara, jika tidak ditemukan bukti yang kuat untuk pengumpulan data tahap selanjutnya maka kesimpulan awal akan berubah. Tetapi, jika peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data maka kesimpulan sebelumnya dinyatakan valid dan konsisten. Didukung dengan bukti tersebut, maka kesimpulan yang ditarik adalah kesimpulan yang kredibel.

Penarikan kesimpulan ini dapat berupa kegiatan interpretasi yakni menemukan makna data yang sudah disajikan. Dalam penelitian ini data akan dikumpulkan dari 2 kegiatan yakni wawancara kepada beberapa informan, serta dokumentasi yang berasal dari rekaman suara, video, maupun pengambilan gambar. Dari kegiatan tersebut difokuskan oleh peneliti agar tidak melebar ke hal-hal yang tidak penting kemudian, apabila data di rasa lengkap dan sudah cukup maka ditarik kesimpulan (Wicaksono, 2020).

Dalam penelitian ini, penulis menarik kesimpulan yang mampu menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal yaitu Strategi Pelayanan Pajak dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak PBB P2.

3.9 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data digunakan untuk dapat membuktikan apakah penelitian tersebut dilakukan dengan baik dan benar. pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan pada

penelitian kualitatif yang mengatakan bahwasannya tidak ilmiah, dan juga sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif (Moleong, 2007:320). Dalam hal ini peneliti menggunakan triangulasi dengan cara: (1) membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara; (2) membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan. prosedurnya apabila peneliti membandingkan antara wawancara, observasi, serta dokumentasi, apabila hasilnya sesuai antara satu dengan yang lainnya maka keabsahan data dapat dipertanggungjawabkan namun, apabila hasilnya tidak sesuai, maka peneliti memakai hasil observasi sebagai sumber data (Sopian, 2022).

BAB IV

GAMBARAN UMUM

4.1 Profil Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung

Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung berdiri sejak tahun 1974 berdasarkan Surat Keputusan Wali Kota Madya Kepala Daerah Tingkat II Tanjung Karang-Teluk Betung Nomor: 19/HK/1974, tanggal 25 Maret 1974 tentang Pembentukan Dinas Pajak dan Pendapatan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Tanjung Karang-Teluk Betung serta susunan organisasi dan tata kerjanya.

Sebelum Dinas Pajak dan Pendapatan Daerah dibentuk, pengelolaan pendapatan daerah berada pada organisasi dan tata kerja Sekretariat Kotamadya dengan berpedoman kepada Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Lampung Nomor: G/19/B.III/1974, tentang pedoman susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pendapatan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II di Provinsi Lampung, maka dibentuk Dinas Pajak dan Pendapatan Daerah.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor KUPD/7/12/41-101, tanggal 6 Juni 1978 tentang susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten/ Kotamadya Daerah Tingkat II, maka diadakan perubahan dengan menetapkan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 1979, tentang susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pendapatan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Tanjung Karang-Teluk Betung dan dilaksanakan berdasarkan Surat Keputusan Wali Kota Madya Kepala Daerah Tingkat II Tanjung Karang-Teluk Betung Nomor: 88/DP/HK/1979.

Setelah berjalan beberapa tahun, Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 1979 tidak berlaku lagi dan diganti dengan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 1985 yang berisi tentang pembentukan susunan organisasi dan tata kerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Madya Daerah Tingkat II Bandar Lampung dan kemudian dilaksanakan berdasarkan Surat Keputusan Wali Kotamadya Kepala Daerah Tingkat II Bandar Lampung Nomor: 050/193/1986 tanggal 21 Agustus 1986.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 7 Tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah Kota Bandar Lampung yang mencakup tentang perubahan nama Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dari Dinas Pendapatan Daerah menjadi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung. Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung merupakan unsur penunjang otonomi daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pengelolaan pendapatan daerah dari sektor pajak daerah.

4.2 Visi dan Misi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung

Visi dari Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung adalah “Bandar Lampung yang sehat, cerdas, beriman, berbudaya, nyaman, unggul, dan berdaya saing berbasis ekonomi untuk kemakmuran rakyat”. Tujuan dari dibentuknya Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung adalah untuk mewujudkan kemandirian fiskal daerah melalui pengelolaan dan pelayanan pajak daerah yang mudah, cepat, akurat, dan berbasis IT. Misi dari Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung diantaranya yaitu:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan masyarakat
2. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan masyarakat
3. Meningkatkan daya dukung infrastruktur dalam skala mantap untuk mendukung pengembangan ekonomi dan pelayanan sosial

4. Mengembangkan dan memperkuat ekonomi daerah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat
5. Mengembangkan masyarakat agamis, berbudaya, dan mengembangkan budaya daerah untuk membangun masyarakat yang religius
6. Mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan, pemerintahan yang baik dan bersih, berorientasi kemitraan dengan masyarakat dan dunia usaha menuju tata kelola pemerintahan yang baik, bersih, berwibawa, dan bertanggung jawab untuk mendukung investasi
7. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas lingkungan hidup skala kota yang sehat sejuk, bersih, dan nyaman bagi kehidupan masyarakat dan ekosistem lingkungan perkotaan

4.3 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung

Berdasarkan Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 63 Tahun 2016 Tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung, yaitu pada Pasal 3 dijelaskan bahwa Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan pemerintahan di bidang pengelolaan pendapatan daerah dari sektor pajak daerah. Selanjutnya pada pasal 4 dijelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada pasal 3, Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung melaksanakan fungsi sebagai berikut:

1. Penyusunan kebijakan teknis di bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan daerah
2. Pelaksanaan tugas dukungan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya
3. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya
4. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah sesuai tugas lingkungannya
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Wali Kota sesuai dengan tugas dan fungsinya

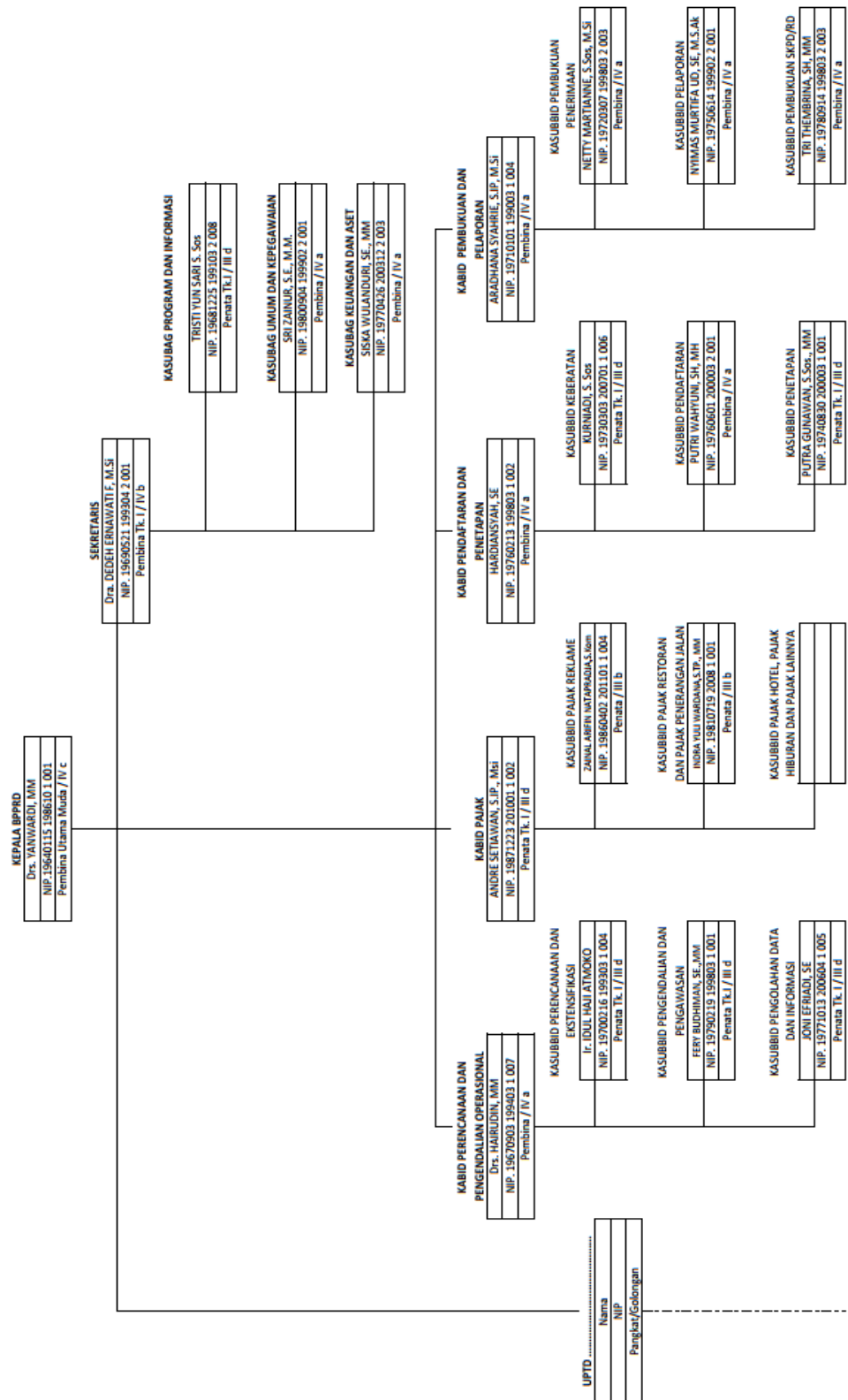
4.4 Susunan Organisasi Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota

Bandar Lampung

Susunan organisasi pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Bandar Lampung terdiri dari:

1. Kepala Badan
2. Sekretariat
 1. Sub Bagian Program dan Informasi
 2. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 3. Sub Bagian Keuangan dan Aset
3. Bidang Perencanaan dan Pengendalian Operasional
 1. Sub Bidang Perencanaan dan Ekstensifikasi Pajak Daerah
 2. Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan
 3. Sub Bidang Pengolahan Data dan Informasi
4. Bidang Pajak
 1. Sub Bidang Pajak Reklame
 2. Sub Bidang Pajak Restoran dan Pajak Penerangan Jalan
 3. Sub Bidang Pajak Hotel, Pajak Hiburan, dan Pajak Lainnya
5. Bidang Pendaftaran dan Penetapan
 1. Sub Bidang Pendaftaran
 2. Sub Bidang Penetapan
 3. Sub Bidang Sub Bidang Keberatan
6. Bidang Pembukuan dan Pelaporan
 1. Sub Bidang Pembukuan Penerimaan
 2. Sub Bidang Pembukuan SKPD/RD
 3. Sub Bidang Pelaporan
7. Unit Pelaksana Teknis
8. Kelompok Jabatan Fungsional

**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD)
BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH
KOTA BANDAR LAMPUNG**



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Bangunan Kota
Bandar Lampung**

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis strategi pelayanan dalam meningkatkan Pajak PBB P2 pada BAPENDA Kota Bandar Lampung, ada beberapa hal yang dapat disimpulkan. Pelayanan dan kepatuhan wajib pajak merupakan aspek kritis dalam pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) oleh Bapenda Kota Bandar Lampung. berdasarkan teori strategi Organisasi serta Strategi Program yang berkaitan antara pelayanan dan kepatuhan wajib pajak dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi yang dijalankan oleh Bapenda Kota Bandar Lampung berjalan dengan cukup baik namun belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Berjalannya strategi-strategi ini dapat dilihat dari dua aspek yaitu, strategi organisasi dan strategi program, Sejauh ini program- program untuk mencapai strategi yang dijalankan oleh pihak terkait memang memberikan kemudahan bagi wajib pajak untuk membayar pajak PBB-P2, namun dalam pelaksanaannya program-program tersebut tidak sepenuhnya diketahui oleh wajib pajak dan tidak pula sepenuhnya dimengerti oleh wajib pajak. Dari aspek organisasi masih belum optimalnya penagihan yang dilakukan kepada wajib pajak. Sedangkan dari aspek program belum optimal dalam menjalankan program karena database yang masih berantakan. Untuk aspek pendukung sumber daya sistem pembayaran online dan teknologi informasi berjalan dengan baik. Dari aspek kelembagaan kerjasama dengan lembaga perbankan berjalan baik namun dalam pengoperasiannya masih terdapat kendala dalam mengatasi resistensi wajib pajak dalam membayar PBB-P2. Sejauh ini kesadaran

masyarakat dalam membayar pajak menjadi kendala. Meskipun program untuk mencapai strategi sudah dijalankan dengan baik, permasalahan yang muncul dan mengakibatkan hasil dari strategi ini menjadi belum maksimal terdapat pada faktor penghambat yaitu database yang belum sesuai dan kesadaran masyarakat yang masih kurang dalam membayar PBB-P2.

2. Kepatuhan Wajib Pajak: Tingkat kepatuhan dipengaruhi oleh pemahaman masyarakat tentang kewajiban perpajakan. Kampanye sosialisasi, pendekatan langsung, dan penggunaan teknologi menjadi strategi penting untuk meningkatkan kepatuhan.
3. Evaluasi dan Transparansi: Evaluasi berkala atas kinerja pelayanan dilakukan, namun masih ada persepsi kurangnya transparansi dalam pendistribusian pajak yang harus ditingkatkan melalui komunikasi yang lebih baik. Contohnya dapat memaksimalkan website serta sosial media Bapenda Kota Bandar Lampung dalam penerepan *output* yang dihasilkan dari pajak untuk transparansi
4. Pelatihan SDM: Upaya pelatihan rutin bagi pegawai menunjukkan komitmen terhadap peningkatan kompetensi untuk memberikan pelayanan yang optimal.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas ada beberapa saran yang penulis kemukakan yakni kekurangan dari Pengembangan yang dilakukan Oleh Bapenda Kota Bandar Lampung dengan Strategi Organinasi dan Strategi Program:

1. Meningkatkan Sosialisasi Pajak PBB P2

UPT Bapenda yang ada di Bandar Lampung dalam melakukan tugas dan fungsinya harus rutin melakukan sosialisasi tentang tata cara pembayaran pajak secara online, dan manfaat membayar pajak untuk mewujudkan pola pikir mwajib pajak. Sosialialisasi yang dilakukan seharusnya bisa lebih sering lagi seperti memasang billboard pentingnya membayar pajak PBB P2, memberikan promo pajak yang berkolaborasi langsung bersama tokoh masyarakat atau influencer lokal yang ada di kota Bandar Lampung untuk mempromosikan pembayaran pajak PBB P2.

2. Transparansi

Bapenda Kota Bandar Lampung harus melakukan transparansi kepada wajib pajak, serta alokasi dana wajib pajak, sehingga wajib pajak rela melakukan pembayaran pajak jika Bapenda transparansi. Persoalan tersebut dapat diatasi dengan memberikan informasi kepada masyarakat melalui media sosial atau setiap kelurahan memasang billboard output dari penghasilan pajak.

3. Memperbaiki dan meningkatkan informasi di website

Website Bapenda Kota Bandar Lampung saat ini tidak *up to date* sehingga informasi berita susah diketahui masyarakat, perbaikan website tersebut dapat mengedukasi wajib pajak untuk mengetahui kinerja Bapenda. Pentingnya pegawai yang berada dibagian informasi memiliki kemampuan di bidang sistem informasi. Persoalan ini dapat diatasi dengan berkolaborasi antara Bapenda Kota Bandar Lampung dengan pihak swasta dalam membangun informasi yang *up to date*.

4. Evaluasi dan Penyesuaian Layanan

Evaluasi dan penyesuaian layanan merupakan langkah strategis yang sangat penting dalam memastikan kualitas pelayanan tetap relevan, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, terutama dalam konteks pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Evaluasi membantu mengidentifikasi kebutuhan dan ekspektasi wajib pajak yang terus berkembang. mDengan memahami pengalaman pengguna, pemerintah dapat menyesuaikan layanan agar lebih mudah diakses, efisien, dan memuaskan. Contohnya Bapenda harus sering melakukan survey kepuasan wajib pajak dengan membuat pertanyaan mengenai pengalaman wajib pajak terkait akses layanan, kemudahan pembayaran, transparansi informasi, dan responsivitas petugas. sertakan ruang untuk masukan dan saran dari wajib pajak.

DAFTAR PUSTAKA

- A Pearce II Jhon.Richard B. Robinson Jr.(2013).Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Terj. Nia Pramita Sari.Jakarta : Salemba Empat.
- Aswad, K (2020). *Efektivitas Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB-P2) di Bapenda Kabupaten Bulukumba.*, repository.unhas.ac.id, <http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/2005/>
- Putra, Bagus D. A., et al. "Pengaruh Kualitas Pelayanan Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak dalam Membayar Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBBP2) di Dinas Pendapatan Kota Denpasar Tahun 2015." *Citizen Charter*, vol. 1, no. 1, 2016.
- Candrani, C (2024). *ANALISIS TINGKAT KEPATUHAN WAJIB PAJAK DALAM MELAKSANAKAN KEWAJIBAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN DI BAPENDA KABUPATEN MADIUN.*, eprint.unipma.ac.id, <http://eprint.unipma.ac.id/1201/>
- David, Fred R. 2009:18. Manajemen Strategis Konsep, Buku 1. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Delvira, M, & Sadad, A (2023). Strategi Badan Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Bumi Dan Bangunan (PBB) Sektor Perkotaan di Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, jurnal.peneliti.net, <http://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/4446>
- Donovan, D, & Amanah, L (2015). Strategi pemungutan PBB sebagai upaya meningkatkan pendapatan asli daerah di kota Mojokerto. *Jurnal Ilmu dan Riset* ...,jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id,<http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/download/3227/3243>
- Farisi, A Al, & Aisyaturahmi, A (2022). Analisis Strategi Pemungutan Pajak (Pbb-P2) Serta Efektivitas Penerimaannya:(Studi Kasus: Desa Tawangsari, Kecamatan Taman *journal Accounting and Management* ...,journal2.unusa.ac.id, <https://journal2.unusa.ac.id/index.php/AMJ/article/view/2676>

- Fred, R David. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*., Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Friska, AJ (2022). *Penerapan Aplikasi E-SPPT atas Penerimaan PBB-P2 pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bogor.*, ereport.ipb.ac.id, <https://ereport.ipb.ac.id/id/eprint/9765/5/J3N219267-01-Adellia-Cover.pdf>
- Giawa, NC, Manurung, WP, & ... (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tunggalan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan di Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru. *Journal Nasional Manajemen Dan ...*, ejournal.ust.ac.id, <http://ejournal.ust.ac.id/index.php/SMA/article/view/2205>
- Hamrun, H, Harakan, A, Prianto, AL, & ... (2020). Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pengembangan Pelayanan Berbasis E-Government Di Kabupaten Muna. *Nakhoda: Jurnal Ilmu ...*, academia.edu.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen, 2003 *Manajemen Strategi* edisi II. Yogyakarta
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lestari, ED (2015). Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya. *Publika*, ejournal.unesa.ac.id,
- Megawati, M. (2017). *Manajemen Strategi Dinas Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan Di Kabupaten Pandeglang Tahun 2015 (Doctoral dissertation, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa).*
- Mardiasmo. 2011. *Perpajakan*, Edisi Revisi 2011. Yogyakarta: Andi.
- Maryam, N Siti (2017). Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik. *JIPSI-Jurnal Ilmu Politik Dan Komunikasi ...*, repository.unikom.ac.id, <https://repository.unikom.ac.id/51314/>
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per/20/M.PAN/04/2006 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Publik
- Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 63 Tahun 2016 Tentang Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung

- Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 63 Tahun 2016 Tentang Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung.
- Peraturan Presiden No.95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Riani, N. K. (2021). Strategi peningkatan pelayanan publik. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(11), 2443-2452.
- Rian El Kharis, S. P. (2022). Strategi Pemerintah Kota Manado Dalam Memberdayakan Masyarakat Menghadapi Pandemi Covid-19. *Jurnal Politico*, 11(2), 67-82
- Rahayu, Siti Kurnia (2013). *Perpajakan Indonesia: konsep & aspek formal*. Yogyakarta. Graha Ilmu, xii+360 hlm, 1 jilid.
- Salusu. (2017). *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT Grasindo.
- Salusu, M. (2008). *Manajemen Layanan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Revormasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Edisi Revisi, Cetakan kesembilan, Rafika Aditama, PT. Bandung.
- Siahaan, Marihot Pahala (2009). *PAJAK BUMI BANGUNAN DI INDONESIA : Teori dan Praktik*. Yogyakarta. Graha Ilmu. Xx + 636 hlm. 1 jilid.
- Syarief, M (2023). *Strategi Pelayanan Publik Pada Kantor Samsat Kabupaten Tapin.*, eprints.uniska-bjm.ac.id, <http://eprints.uniska-bjm.ac.id/17003/>
- Supanto, F. (2019:110-111). *Manajemen Strategi Organisasi Publik dan Privat*. Malang: Empatdua Media.
- Supriatna, H, Rahmawati, R, & Iskandar, A (2020). Strategi Pelayanan Pbb (Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan/Perkotaan) Dalam Rangka Pencapaian Realisasi Target Pendapatan *Jurnal Administrasi Publik*, ojs.unida.ac.id, <https://ojs.unida.ac.id/AJAP/article/view/3048>
- Syadat, FA, & Izzati, NK (2023). Analisis Strategi Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan di Kecamatan Bekasi Timur Kota Bekasi Tahun 2020-2022. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, ojs.stiami.ac.id, <https://ojs.stiami.ac.id/index.php/JUMAIP/article/view/3402>
- Takaria, ZY, & Siregar, L (2020). Pengaruh Kesadaran Wajib Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Jakarta. *Jurnal*

Ekonomis, jurnal.unai.edu,
<https://jurnal.unai.edu/index.php/jeko/article/view/2426>

Titik, Anggara (2022) *Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Pajak, Tingkat Pemahaman Wajib Pajak Terhadap Kepatuhan Pembayaran Pajak Bumi Dan Bangunan Dalam Perspektif Ekonomi Islam Periode 2018-2020 (Studi Pada Wajib Pajak Pbb-P2 Kecamatan Jati Agung Lampung Selatan)*.

Undang-Undang No.28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Wheelen, D. A., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson.

Zagita, F, & Marlinah, A (2022). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepatuhan Wajib Pajak Pajak Bumi Dan Bangunan Di Wilayah Dki Jakarta. *E-Jurnal Akuntansi TSM*, jurnaltsm.id,
<http://jurnaltsm.id/index.php/EJATSM/article/view/1503>