

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**MANAJEMEN STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI  
DAERAH SEKTOR PAJAK BUMI DAN BANGUNAN DI  
KABUPATEN ACEH TENGAH**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**FADHLI**

**NIM. 501482884**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “MANAJEMEN STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH SEKTOR PAJAK BUMI DAN BANGUNAN DI KABUPATEN ACEH TENGAH” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, Juli 2018  
Yang Menyatakan,



FADHLI  
NIM/ 501482956

**ABSTRAK**  
**Manajemen Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah**  
**Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan**  
**Di Kabupaten Aceh Tengah**

Fadhli  
[f4.dli.li85@gmail.com](mailto:f4.dli.li85@gmail.com)

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

penyelenggaraan Pemerintahan Daerah didukung dengan adanya perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan daerah sebagaimana diatur dalam Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan daerah. Dari data di atas terlihat bahwa rata-rata setiap tahun anggaran, persentase penerimaan pajak bumi dan bangunan terlihat menurun. Kenyataan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja Badan Pengelolaan Keuangan masih harus ditingkatkan. Di lain pihak hal tersebut dapat mengindikasikan penetapan target yang tidak sesuai dengan potensi yang ada. Secara internal Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah memiliki kekuatan (*strenght*) yaitu telah adanya struktur dan pembagian tugas, pokok dan fungsi secara jelas tetapi juga memiliki kelemahan (*weakness*) berupa terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki kualitas untuk mengelolanya. Sedangkan secara eksternal Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah dengan adanya Otonomi Daerah menghadapi peluang (*oppportunity*) untuk memiliki kewenangan yang lebih luas dalam mengelola system keuangan daerah. Dengan menggunakan strategi, suatu organisasi diharapkan dapat membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan, menangani keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif, serta menciptakan prioritas dan memecahkan masalah utama organisasi. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui Manajemen Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah Dalam Peningkatan Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian dan temuan di lapangan, maka penyimpulan akhir tentang Manajemen Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah Dalam Peningkatan Potensi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan secara umum belum berjalan dengan baik, sehingga masih perlu diperbaiki diantaranya 1) Belum optimalnya pembayaran pajak yang dilakukan wajib pajak. 2) Rendahnya realisasi dan target pajak menjadi Ancaman bagi Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Aceh Tengah. 3) Belum tegasnya penerapan sanksi pajak sehingga masih ditemukan perbedaan pemahaman tentang peraturan. 4) Kurangnya tenaga ahli perpajakan di Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah.

Kata Kunci: *Manajemen, Strategi, Peningkatan Pendapatan Asli Daerah*

**ABSTRACT**  
**Management Strategy for Increasing Local Revenue**  
**Land and Building Tax Sector**  
**In Central Aceh District**

Fadhli  
[f4.dh.li85@gmail.com](mailto:f4.dh.li85@gmail.com)

Open university to grad school

*Of regional government administration supported by the presence of the fiscal balance between the central and regional governments scheme that has been adjusted to potential and regional needs which already been set in undang-undang number 33 years 2004 on the fiscal balance the centre and the regions and undang-undang number 33 years 2004 on the fiscal balance the centre and the regions from the above data it can be seen that rata-rata every of the fiscal year , the percentage of the country tax receipts in of land and building to pick up as reflected levels of education show decreasing .This reality the seems to indicate that the lower than expected financial management board said the is still has to be upgraded some other party it answered to wh is close they can indicate a souring in the determination of o target that is not in accordance with the potential that exists .Internally financial management board said the the district of aceh the middle of having the power of ( strenght ) i have seen the existence of the structure and the distribution of duty , a staple and is the function of in an obscure manner but also has it is weakness ( weakness ) in the form of limited with the creation of human resources which are needed that has the quality of to manages. Bosed on the results of research and the findings from the field , so Inference the end of management the priorities raised in the financial management board said the the district of aceh is under the assessment of administration the potential of the reception of the regional local revenue from the tax sector of land and building in general have run well , thus still needs to be repaired are 1 ) ineffective the payment of tax individual tax poyers should be .2 ) the low level of the realization of and the target of of taxes had not yet to be a threat to the regional financial management agency aceh the middle of .3 ) have nat yet he asserted the implementation of sanction of taxes had not yet and therefore much needed found tampaknya ada komponen kalimat koto there is an understanding that rules designed to weed out .4 ) a lack of a number of experts in of taxation in of jakarta financial management agency the district of aceh the middle of.*

*Password: Management, Strategy, for Increasing Regional Local Revenue*

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Fadhli  
NIM : 501482884  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul TAPM : Manajemen Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan Di Kabupaten Aceh Tengah

Telah dipertahankan dihadapan panitia penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Adminstrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu / 21 Juli 2018  
Waktu : 11.15 – 12 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
Dr. Tita Rosita, M.Pd

Penguji Ahli  
Prof. Dr. Endang Wirjatmi TL, M.Si

Pembimbing I  
Dr. H. Rasyidin, S.Sos.,M.A.

Pembimbing II  
Dr. Tuswoyo, M.Si

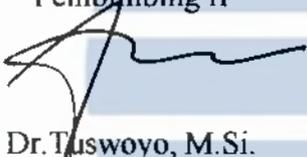
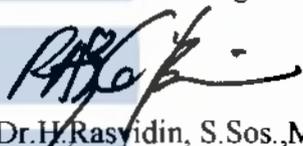


## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : MANAJEMEN STRATEGI PENINGKATAN  
PENDAPATAN ASLI DAERAH SEKTOR  
PAJAK BUMI DAN BANGUNAN DI  
KABUPATEN ACEH TENGAH

Penyusun TAPM : Fadhli  
NIM : 501482884  
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi  
Publik – S2 (Reguler)  
Hari/ Tanggal : Sabtu / 21 Juli 2018

Menyetujui

<p>Pembimbing II</p>  <p>Dr. Tuswoyo, M.Si. NIP.19620808 198910 1 001</p>	<p>Pembimbing I</p>  <p>Dr. H. Rasyidin, S.Sos., M.A. NIP.19610506 200112 1 001</p>
---	--

Penguji Ahli

  
 Prof. Dr. Endang Wirjatmi TL, M.Si.  
 NIP.19541014 198103 2 001

Mengetahui

Ketua Pasca Sarjana Hukum,  
Sosial dan Politik Program  
Magister Administrasi Publik

  
 Dr. Darmanto, M.Ed  
 Nip.19591027 198603 1 003



Prof. Daryono, S.H., M.A., Ph.D  
 Nip.19640722 198903 1 019

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah, SWT berkat rahmat dan anugerah-Nya sehingga penulisan Tugas Akhir Program Magister yang berjudul *"Manajemen Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah"* ini dapat diselesaikan. Penulisan tugas akhir program magister ini dilakukan untuk menyelesaikan Pendidikan Pasca Sarjana Program Magister Administrasi Publik. Penulisan TAPM ini dimaksudkan untuk memaparkan strategi peningkatan penerimaan pajak bumi dan bangunan di Kabupaten Aceh Tengah dalam rangka menyongsong Era Persaingan Global dengan meningkatkan pendapatan asli daerah.

Selanjutnya penulis juga mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof.Drs. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D rektor Universitas Terbuka yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Universitas Terbuka.
2. Bapak Prof. Daryono, S.H., M.A., Ph.D. Dekan Fakultas Hukum, Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka.
3. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed. Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan Politik Universitas Terbuka
4. Ibu Dr.Lula Nadia, M.A., M.Si. Kepala UPBJJ-UT Banda Aceh
5. Bapak Dr. H. Rasyidin, S.Sos., M.A. selaku Dosen Pembimbing Iyang bijaksana memberikan arahan yang terbaik bagi penulis.
6. Bapak. Dr. Tuswoyo, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Iyang dengan tulus membantu penyelesaian tugas akhir ini.

7. Kedua Orang Tua saya yang saya sayangi, terima kasih atas doa-doa nya yang tiada henti.
8. Isteri dan Anak-anak tercinta yang tak henti-henti mendoakan dan memberikan dorongan selama penulis mengikuti pendidikan.
9. TIM pengelola pasca sarjana program studi MAP beserta seluruh jajaran yang telah memberi kemudahan dan pelayanan yang sangat baik selama penulis mengikuti pendidikan.
10. Segenap tim pengajar pada program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, yang telah berupaya mencurahkan dan menambah ilmu pengetahuan kepada penulis.
11. Rekan-rekan pasca sarjana Universitas Terbuka yang telah banyak membantu dan memberikan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan karya tulis ini.

Akhinya penulis menyadari bahwa karya tulis ini masih jauh dari sempurna, untuk semua keterbatasan ini penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya. Namun demikian penulis berharap semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pembaca serta dapat dipergunakan sebagai masukan untuk pengkajian lebih lanjut.

Takengon, Juni 2018

Penulis



FADHLI

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Abstrak .....	ii
Abstract .....	iii
Pengesahan TAPM.....	iv
Persetujuan TAPM.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi .....	viii
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	9
B. Penelitian Terdahulu .....	34
C. Kerangka Berpikir .....	39
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	41
B. Penentuan Responden .....	42
C. Teknik Pengumpulan Data .....	42
D. Metode Analisis Data.....	44
<b>BAB IV    HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	46
B. Hasil Penelitian .....	52
C. Pembahasan.....	90
<b>BAB V    PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	104
B. Saran.....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>106</b>

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam rangka memenuhi tuntutan dalam meningkatkan kemampuan keuangan daerah untuk dapat melaksanakan otonomi, Pemerintah diuntut untuk lebih kreatif mencari terobosan untuk meningkatkan pendapatan daerahnya. Sumber-sumber pendapatan daerah terdiri dari komponen pendapatan asli daerah (PAD), dana alokasi umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK), dan penerimaan daerah lain yang sah. Pendapatan daerah dari sektor pajak bumi dan bangunan termasuk dalam komponen pendapatan asli daerah.

Menurut Undang-Undang No.28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, bahwa pajak daerah dan retribusi daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai pelaksanaan pemerintahan daerah dan kebijakan pajak daerah, juga dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan kemandirian daerah, perlu dilakukan perluasan obek pajak daerah dan retribusi daerah dan pemberian diskresi dalam penetapan tarif serta kebijakan pajak daerah dan retribusi daerah dilaksanakan berdasarkan prinsip demokrasi, pemerataan dan keadilan, peran serta masyarakat dan akuntabilitas dengan memperhatikan potensi daerah.

Potensi pendapatan daerah tercermin dari PAD dengan 4 komponen yang dijelaskan secara rinci berdasarkan kewenangan Provinsi dan Kabupaten Kota dalam Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 tentang Jenis- Jenis Pajak

dan Retribusi. Kewenangan Pajak Kabupaten/Kota berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 terdiri atas: 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 perdesaan dan perkotaan, bea perolehan hak atas tanah dan bangunan

Kabupaten Aceh Tengah melaksanakan pengalihan PBB-P2 per tanggal 1 Januari 2014. Pengalihan tersebut merupakan tindak lanjut kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal. Adapun upaya yang telah dilakukan di Kabupaten Aceh Tengah adalah menyiapkan sumber daya manusia, SOP, serta perangkat pendukung seperti aplikasi dan server.

Dalam pelaksanaan pengelolaan PBB-P2 di Kabupaten Aceh Tengah seperti proses pendataan dan pemungutan belum sepenuhnya dilaksanakan sejak proses pengalihan yaitu per 1 Januari 2014, sebagian besar data objek pajak dan wajib pajak masih data dari kpp pratama yang masih banyak bermasalah.

Data tidak akurat merupakan salah satu penyebab kurangnya realisasi terhadap pendapatan asli daerah dari sektor PBB-P2, data tidak akurat tersebut seperti data ganda, luas objek tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya, kesalahan nama subjek pajak, serta alamat subjek tidak diketahui. Data tersebut tidak sepenuhnya di ubah atau di verifikasi dikarenakan jumlah data lebih dari enam puluh ribu sementara aparaturnya yang tersedia masih minim dari segi kuantitas.

Kurangnya kerjasama antara Badan Pertanahan Nasional dan Badan Pengelolaan Keuangan Daerah selaku leading sektor pengelolaan pajak daerah ditengarai juga sebagai sebab kendala dalam pemungutan PBB, contohnya koordinasi dalam hal pengadministrasian mutasi tanah. Hal ini ditandai dengan banyaknya mutasi kepemilikan tanah yang tidak diikuti oleh mutasi administrasi PBB, sehingga pada saat penagihan nama yang tercantum dalam SPPT tidak mau membayar. Akibatnya petugas pungut kampung menemui kesulitan untuk melakukan penagihan, serta tidak adanya sanksi hukum yang tegas kepada penunggak PBB juga merupakan penyebab lain tidak optimalnya penerimaan PAD dari sektor PBB.

Masih rendahnya penerimaan dari sektor PBB juga disebabkan karena NJOP yang di peroleh dari kpp pratama merupakan NJOP tahun 2006 sehingga mengakibatkan penerimaan dari sektor PBB-P2 dan BPHTB sangat sedikit dalam menunjang pendapat asli daerah.

Nilai Jual objek Pajak sebagai dasar perhitungan PBB dan BPHTB sejak tahun 1998 hingga 2016 telah beberapa kali mengalami perubahan seperti terlihat pada tabel di bawah ini

Tabell.3 NJOP PBB di Kabupaten Aceh Tengah

Kampung	Kecamatan	NJOP / Meter		
		1998	2006	2016
Lumut	Linge	270	1.200	10.000
Bamil Nosar	Bintang	-	1.200	1.200
Mendale	Kebayakan	-	1.200	10.000
Blang Kolak I	Bebesen	10.000	64.000	103.000
Bale Atu	Lut Tawar	27.000	160.000	243.000

Sumber: Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah

Pada tabel di atas Kampung Bale Atu Kecamatan Lut Tawar yang berada di pusat kota yang sebahagian besar merupakan daerah pertokoan, NJOP PBB yang dikenakan adalah sebesar Rp.243.000, sedangkan harga tanah yang sesungguhnya bisa mencapai 3 hingga 4 juta per meternya, Kampung Blangkolak I Kecamatan Bebesen yang masih berada disepertaran Kota Takengon harga terendah adalah sebesar Rp.400 ribu/meter sedangkan harga tertinggi di jalan Yos Sudarso adalah sebesar Rp. 1,5 juta/meter.

NJOP untuk daerah daerah terpencil seperti Kampung Lumut Kecamatan Linge yang berjarak lebih dari 50 Km dari ibukota kabupaten, NJOP yang ditetapkan hampir sama dengan nilai transaksi sesungguhnya yaitu Rp. 10.000/m untuk tanah kavling serta 2.450/m untuk perkebunan, bahkan untuk ukuran perkebunan harga permeter yang dikenakan tergolong tinggi karena harga sesungguhnya untuk tanah perkebunan non produksi sekitar Rp.20 juta/ha atau Rp. 2.000 /m. Tidak halnya dengan Kampung Bamil Nosar Kecamatan Bintang, kampung yang berjarak sekitar 18 Km dari ibukota kabupaten, NJOP yang dikenakan sebesar Rp.1.200/meter, NJOP masih tergolong rendah dikarenakan nilai transaksi berkisar Rp.15.000-30.000/meter.

Berkaitan dengan hal tersebut, Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah adalah salah satu instansi pelaksana di bidang pengelolaan pendapatan daerah. Badan Pengelolaan Keuangan berkaitan langsung dengan upaya daerah dalam menggali dan meningkatkan sumber pendapatan daerah, terutama pemasukan yang berasal dari PAD. Selain itu badan ini bertugas sebagai koordinator pengelolaan pendapatan daerah,

sehingga dapat dikatakan bahwa Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah merupakan ujung tombak pelaksana otonomi daerah dalam mengurus dan mengatur keuangan daerah.

Menurut data dari Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah selama tiga tahun terakhir, target dan realisasi dari pajak bumi dan bangunan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Realisasi pajak daerah  
Kabupaten Aceh Tengah (2014-2016) dalam rupiah

Tahun	PBB-P2		%
	Target	Realisasi	
2014	500.000.000	579.221.338	115,84
2015	1.800.000.000	1.457.899.673	80,99
2016	1.800.000.000	1.238.347.213	68,80

Sumber : Laporan Penerimaan PBB-P2Kab.Aceh Tengah (di olah)

Dari data di atas terlihat bahwa rata-rata setiap tahun anggaran, persentase penerimaan pajak bumi dan bangunan terlihat menurun. Kenyataan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja Badan Pengelolaan Keuangan masih harus ditingkatkan dilain pihak hal tersebut dapat mengindikasikan penetapan target yang tidak sesuai dengan potensi yang ada.

Secara internal Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah memiliki kekuatan (*strenght*) yaitu telah adanya struktur dan pembagian tugas, pokok dan fungsi secara jelas tetapi juga memiliki kelemahan (*weakness*) berupa terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki kualitas untuk mengelolanya.

Sedangkan secara eksternal Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah dengan adanya Otonomi Daerah menghadapi peluang (*opportunity*) untuk memiliki kewenangan yang lebih luas dalam mengelola system keungan daerah.

Dengan menggunakan strategi, suatu organisasi diharapkan dapat membuat keputusan sekarang dengan mengingat konsekuensi masa depan, menanggapi keadaan yang berubah dengan cepat secara efektif, serta menciptakan prioritas dan memecahkan masalah utama organisasi.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "Manajemen Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah".

#### **B. Rumusan Masalah**

Berkaitan dengan permasalahan di atas, maka masalah penelitian yang dihadapi dapat dirumuskan

1. Bagaimanakah Manajemen Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan?
2. Bagaimanakah Hambatan yang dihadapi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah Dalam Peningkatan Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan diadakannya penelitian pada Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah adalah:

1. Untuk Mengetahui Manajemen Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan“.
2. Untuk mengetahui Hambatan yang dihadapi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah Dalam Peningkatan Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis hasil penelitian ini nantinya diharapkan mampu memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan pajak dan retribusi daerah yang dikaitkan dengan pelaksanaan otonomi daerah.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah dalam upaya meningkatkan pajak dan retribusi daerah sehingga otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dapat terwujud.

Secara subjektif hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menambah wawasan penulis dalam memahami seluk beluk Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah, pajak bumi dan bangunan, dan penyelenggaraan otonomi daerah.

Selain itu hasil penelitian yang dilakukan nantinya diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai tambahan referensi bagi penelitian lebih lanjut.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Pengertian manajemen Strategi

Manajemen strategis pada umumnya dapat diartikan sebagai penggabungan antara pola berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Manajemen strategi merupakan suatu proses yang berlangsung secara terus menerus dalam suatu organisasi. Pendapat lain yang dijelaskan oleh Fred R. David (2010: 5) yaitu:

“Manajemen strategis adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas- fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.”

Manajemen strategis juga dapat dikatakan sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan. Pengelolaan dalam sebuah organisasi diperhatikan dan dilihat secara menyeluruh dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa organisasi dapat berkembang dan maju dengan pesat, sedangkan yang lainnya tidak.

Manajemen strategi menurut Siagian (2008: 15) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Manajemen strategi J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003: 3) "*Strategic management is that a set of managerial descisions and actions that determines the long run performance of a corporation.*" Jika diterjemahkan maka manaejmen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Manajemen stratejik berhubungan dengan proses memilih strategi dan kebijakan dalam rangka upaya memaksimalkan sasaran-sasaran organisasi. Manajemen strategi meliputi semua aktivitas yang menyebabkan timbulnya perumusan sasaran organisasi, strategi-strategi dan pengembangan rencana-rencana, tindakan-tindakan dan kebijakan untuk mencapai sasaran- sasaran strategi tersebut untuk organisasi yang bersangkutan secara total.

Menurut Viljoen dalam Heene (2010:76), manajemen strategi merupakan suatu proses dari pengidentifikasian, pemilihan, dan pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi, melalui penentuan arah disertai melanjutkan komitmen ataupun penyesuaian antara keterampilan internal dengan sarana-sarana dari organisasi berikut pula dengan lingkungan yang berubah dimana organisasi itu beroperasi.

David (2005:5), Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, pelaksanaan, evalusasi strategis. Sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategis.

Dari pengertian manajemen strategi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah cara atau upaya merumuskan strategi untuk menyesuaikan organisasi dengan lingkungan baik internal maupun eksternal, serta memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan baik.

## 2. Proses Manajemen Strategi

Pada pengertiannya manajemen strategis merupakan suatu proses dalam mencapai suatu tujuan, dengan demikian proses manajemen strategi memiliki tahapan-tahapan yang harus digunakan agar mampu berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Seperti halnya proses manajemen strategi menurut Siagian (2008: 30), yaitu:

### 1. Perumusan Misi Organisasi (Perusahaan)

Dalam perumusan misi organisasi, harus terlihat jelas produk andalan apa yang akan dihasilkan, pasaran konsumen yang bagaimana yang akan direbut, cara pemanfaatan teknologi yang akan digunakan yang kesemuanya menggambarkan sistem nilai dan skala prioritas yang dianut oleh para pengambil keputusan strategik dalam organisasi.

### 2. Peran Profil Organisasi (Perusahaan) Profil organisasi merupakan identitas yang telah dinyatakan dalam misi.

### 3. Lingkungan Eksternal

Organisasi harus berinteraksi dengan lingkungannya, perjalanan organisasi dipengaruhi dengan tingkat tertentu oleh dampak peristiwa, perkembangan dan sifat perubahan yang terjadi di lingkungannya.

### 4. Analisis dan Pilihan Strategik

Penilaian terhadap lingkungan eksternal dan profil organisasi memungkinkan manajemen mengidentifikasi berbagai jenis peluang yang timbul dan dapat dimanfaatkan. Suatu pilihan strategik harus bermuara pada penggabungan antara sasaran jangka panjang dan strategi dasar organisasi yang pada gilirannya menempatkan pada posisi yang optimal.

#### 5. Penetapan Sasaran Jangka Panjang

Berbagai sasaran panjang yang akan ditetapkan, dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai dan konsisten dengan berbagai sasaran lain yang ingin dicapai.

#### 6. Penentuan Strategi Induk

Strategi induk adalah suatu rencana umum yang bersifat menyeluruh atau komperhensif yang mengandung arahan tentang tindakan-tindakan utama yang apabila terlaksana dengan baik akan berakibat pada tercapainya berbagai sasaran jangka panjang dalam lingkungan eksternal yang bergerakdinamis.

#### 7. Penentuan Sasaran Jangka Pendek

Sasaran jangka pendek dalam organisasi memerlukan konkretisasi. Salah satu cara melakukan konkretisasi ialah dengan melakukan periodisasi antara lain dengan menetapkan sasaran tahunan. Sasaran tahunan ini memiliki jangkauan waktu yang lebih dekat maka dapat disebut dengan sasaran jangka pendek yang menunjang sasaran jangka panjang yang telah dibuat.

#### 8. Penentuan Strategi Operasional

Berbagai satuan kerja yang mengoperasionalkan rencana maupun strategi perusahaan yang bertanggung jawab sebagai penyelenggara berbagai kegiatan fungsional seperti produksi, pemasaran, keuangan, akunting, sumber daya manusia dan berbagai fungsi organisasional lainnya.

#### 9. Perumusan Kebijakan

Perumusan kebijakan dalam arti penentuan berbagai petunjuk untuk memandu cara berpikir, cara pengambilan keputusan dan cara bertindak bagi para manajer dan bahunya yang kesemuanya diarahkan pada implementasi dan operasionalisasi strategi organisasi.

#### 10. Pelembagaan Strategi

Agar dalam suatu organisasi tercipta satu persepsi tentang gerak langkah dari semua komponen organisasi dalam rangka implementasi strategi induk dan strategi operasional, tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan untuk dicapai, misi yang harus diemban, bidang kegiatan fungsional yang telah dibuat, strategi dasar yang telah ditetapkan, bidang kegiatan fungsional yang telah dirumuskan kesemuanya harus menjadi "milik" setiap orang dalam organisasi.

#### 11. Pencapaian Sistem Pengawasan

Untuk mengetahui apakah dalam pelaksanaan terdapat penyimpangan disengaja atau tidak dari rencana dan program yang telah ditentukan sebelumnya.

## 12. Penciptaan Sistem Penilaian

Penilaian menjadi sangat penting mendapat perhatian karena dari penilaian itu tiga hal dapat terlihat, yaitu sasaran terlampaui, hasil yang diperoleh sama dengan sasaran yang telah ditetapkan atau sasaran tidak tercapai. Masing-masing situasi sangat penting sebagai dasar mengambil keputusan dalam proses manajemen strategi berikutnya.

## 13. Penciptaan Sistem Umpan Balik

Dengan umpan balik yang faktual, tepat waktu dan objektif, manajemen puncak dapat mengetahui segi keberhasilan organisasi maupun kurang berhasilnya, atau bahkan kegagalannya.

Proses manajemen strategis menurut Siagian menyampaikan akan langkah yang dilakukan dimulai dari adanya penentuan jangka pendek hingga jangka panjang dan strategi yang dilakukan pun dimulai dari strategi induk hingga strategi operasional. Strategi yang dibuat dari langkah awal, menjadikannya tersusun dalam sebuah manajemen strategis. Lain halnya yang disampaikan oleh Wheelen dan Huger (2003: 9) yang meliputi 4 (empat) elemen dasar, yaitu:

### 1. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan yang dilakukan dengan melalui berbagai tindakan, diantaranya:

#### a. Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus

ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian: lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum, kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang.

b. Analisis Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada didalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel tersebut meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai pemerintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.

Aset itu meliputi keahlian orang, kemampuan, dan bakat manajerial, seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dan wilayah fungsional. Tujuan utama dalam manajemen strategi adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memampukan perusahaan untuk mencapai keunggulan unik, yang memampukan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus menerus, sehingga menghasilkan laba.

## 2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan. Dalam perumusan strategi yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut:

### a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mengidentifikasi tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

b. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil penyelesaian misi.

c. Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

d. Kebijakan

Kebijakan perusahaan merupakan pedoman luas untuk divisi guna mengikuti strategi perusahaan. Kebijakan-kebijakan tersebut menginterpretasi dan diimplementasikan melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya sendiri, yang akan menjadi pedoman bagi wilayah fungsionalnya untuk diikuti.

3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan 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 organisasi.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

Sementara proses manajemen strategi menurut Pearce and Robbins (2011: 20) mengandung 9 (Sembilan) tugas penting yaitu:

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan(*goal*).
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor konstektual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan stratetgi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi

**pengambilan keputusan yang akan datang.**

Dari penjelasan diatas mengenai proses manajemen strategi yang dijelaskan dapat disimpulkan bahwa proses tersebut merupakan tahapan yang dilakukan semuanya saling berkaitan satu sama lain demi terciptanya sebuah hasil yang diharapkan.

### **3. Organisasi**

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Menurut Robbins (1994: 4) mengatakan, bahwa: "Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan."

Selanjutnya Hasibuan (2011:120) memberikan pengertian organisasi sebagai berikut: Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

menurut Stephen P. Robbins dalam Ndraha (2011:235), organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang

relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

#### 4. Keuangan daerah

Menurut Mamesah (1995:45) “keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban yang dapat dimulai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan kekayaan daerah sepanjang belum dimiliki/dikuasai oleh negara atau daerah yang lebih tinggi serta pihak-pihak lain sesuai ketentuan/peraturan”.

Dari uraian di atas dapat dipetik kata kunci dari keuangan daerah adalah hak dan kewajiban. Hak merupakan hak daerah untuk mencari sumber pendapatan daerah berupa memungut pajak daerah, retribusi daerah atau sumber-sumber penerimaan lain yang sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku. Sedangkan kewajiban adalah kewajiban daerah untuk mengeluarkan uang dalam rangka melaksanakan semua urusan pemerintahan di daerah.

Reformasi keuangan daerah dapat dikatakan merupakan peluang terbesar sekaligus ancaman yang diperoleh pemerintah daerah dan DPRD, untuk menunjukkan kemampuan menggali dan mengelola anggaran daerah tanpa terlalu banyak campur tangan dari pemerintah pusat.

Selanjutnya menurut Mardiasmo (2002:9) Anggaran daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah adalah instrumen kebijakan yang utama bagi pemerintah daerah. Keuangan Daerah haruslah dikelola oleh Pemerintah Daerah dalam rangka otonomi daerah untuk meningkatkan

efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya keuangan daerah serta untuk meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan kepada masyarakat. Pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah

Kemampuan keuangan daerah adalah kemampuan keuangan daerah dalam membiayai urusan-urusan rumah tangganya, khususnya yang berasal dari pendapatan asli daerah. Pendapatan asli daerah sampai saat ini merupakan sektor yang sangat diharapkan dan diandalkan oleh pemerintah daerah.

Masalah keuangan daerah menyangkut upaya mendapatkan uang maupaun membelanjakannya” (Davey, 1988:9). Beban pembelanjaan bagi pelayanan dan investasi regional yang meningkat, kecenderungan para perencana ekonomi untuk peningkatan tabungan dan pengurangan konsumsi serta tuntutan otonomi daerah, kesemuanya memperkuat pemusatan perhatian terhadap terhadap perbaikan sistem perpajakan dan retribusi regional sebagai masalah pokoknya.

Objek pengelolaan keuangan daerah menurut Halim (2004:68) adalah sebagai berikut: “1. Sisi Penerimaan Daerah dapat melakukan dua hal : Pertama, mobilisasi sumber-sumber penerimaan konvensional melalui intensifikasi dan ekstensifikasi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta optimalisasi pinjaman daerah dan laba BUMD. Kedua, daerah dapat melakukan optimalisasi sumber-sumber penerimaan baru, yaitu penerimaan dari hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan. 2. Sisi

Pengeluaran Daerah harus dapat melakukan redefinisi proses penganggaran”. Keuangan daerah yang memberikan gambaran statistik perkembangan anggaran dan realisasi, baik penerimaan maupun pengeluaran dan analisa terhadapnya merupakan informasi yang penting terutama untuk membuat kebijakan

Mengenai sumber pendapatan daerah diatur dalam Paragraf 1 Pendapatan pasal 285 Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang berbunyi :

Sumber pendapatan daerah terdiri atas :

- a. Pendapatan Asli Daerah meliputi :
  1. pajak daerah;
  2. retribusi daerah;
  3. hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan
  4. lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.
- b. pendapatan transfer; dan
- c. lain-lain pendapatan daerah yang sah.

Menurut Kaho (1997:28) sumber pendapatan asli daerah yang sampai saat ini memegang peranan yang sangat potensial dan dominan hampir diseluruh daerah di Indonesia adalah sektor pajak daerah dan retribusi daerah.

## 5. Pajak Daerah

Pajak menurut Rochmat Sumitro dalam Mardiasno (2011:1) adalah “iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal balik (kontra prestasi) yang

langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.

Menurut Prof. Dr. P. J. A. Adriani dalam waluyo (2009), yaitu iuran masyarakat kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan- peraturan umum (undang-undang) dengan tidak mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjuk dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran- pengeluaran umum berhubung tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan.

Menurut Suandy (2005:236) pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan membangun daerah.

Sedangkan menurut Undang-undang 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..

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pemungutan pajak daerah oleh pemerintah kota/kabupaten kepada masyarakat pada dasarnya bertujuan untuk membiayai penyelenggaraan tugas-tugas

pemerintahan, pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan secara berdaya guna dan berhasil guna dalam upaya meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Pajak merupakan komponen penerimaan yang sangat penting. Menurut Mikesell and Hay (1969,75) "*Taxes are of special importance because :*

- (1) *they provide a verry large portion of the revenue of governmental units on all levels,*
- (2) *they are compulsory contributions to the cost of government, whether the affected taxpayer approves or disapproves of the levy.*

Pajak sangat penting karena :

- (1) Pajak memberikan bagian yang sangat besar bagi pendapatan pemerintah disemua tingkatan, dan
- (2) Pajak wajib memberikan kontribusi kepada biaya pemerintah, meskipun para wajib pajak setuju atau tidak setuju terhadap pajak tersebut) “.

Menurut Davey (1988:28-29), pemerintah Daerah dapat memperoleh pendapatan dari perpajakan dengan tiga cara,yaitu :

1. Pembagian hasil pajak-pajak yang dikenakan dan dipungut oleh Pemerintah Pusat;
2. Pemerintah Daerah dapat memungut tambahan pajak diatas suatu pajak yang dipungut dan dikumpulkan oleh pemerintah pusat;
3. Pungutan-pungutan yang dikumpulkan dan ditahan oleh Pemerintah Daerah sendiri.

Pemerintah, dalam pasal 2 Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Restribusi Daerah, mengatur bahwa jenis pajak Propinsi adalah :

1. Pajak Kendaraan Bermotor;
2. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor ;
3. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor;
4. Pajak Air Permukaan; dan
5. Pajak Rokok.

Sedangkan untuk Pajak Daerah Kabupaten / Kota terdiri dari :

1. Pajak Hotel;
2. Pajak Restoran;
3. Pajak Hiburan;
4. Pajak Reklame;
5. Pajak Penerangan Jalan;
6. Pajak Mineral Bukan Logan dan Batuan;
7. Pajak Parkir;
8. Pajak Air Tanah;
9. Pajak Sarang Burung Walet;
10. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan; dan
11. Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan.

Untuk menilai potensi pajak sebagai penerimaan daerah, menurut Davey (1988:40) diperlukan beberapa kriteria yaitu antara lain :

### 1. Kecukupan dan Elastisitas

Persyaratan pertama dan yang paling jelas untuk suatu sumber pendapatan adalah sumber tersebut harus menghasilkan pendapatan yang besar dalam kaitannya dengan seluruh atau sebagian biaya pelayanan yang akan dikeluarkan. Seringkali di dalam Undang-undang Pemerintah Daerah mempunyai banyak jenis pajak tetapi tidak ada yang menghasilkan lebih dari presentase yang kecil dari anggaran pengeluarannya.

### 2. Keadilan

Maksudnya adalah beban pengeluaran Pemerintah haruslah dipikul oleh semua golongan dalam masyarakat sesuai dengan kekayaan dan kesanggupan masing-masing golongan.

### 3. Kemampuan Administratif

Kriteria di atas ini dimaksudkan karena sumber pendapatan berbeda-beda dalam jumlah, integritas dan keputusan yang diperlukan dalam administratifnya.

### 4. Kesepakatan Politis

Kemauan politis diperlukan dalam mengenakan pajak, menetapkan struktur tarif, memutuskan siapa yang harus membayar dan bagaimana pajak tersebut ditetapkan, memungut pajak secara fisik, dan memaksakan sanksi terhadap para pelanggar.

Tata cara pembayaran pajak Daerah diatur dalam pasal 101 UU Nomor 28 Tahun 2009 tentang pajak Daerah dan Retribusi Daerah, yaitu :

- a. Kepala Daerah menentukan tanggal jatuh tempo pembayaran dan penyetoran pajak yang terutang paling lama 30 (tiga puluh) hari setelah saat terutangnya pajak dan paling lama 6 (enam) bulan sejak tanggal diterimanya SPPT oleh wajib pajak..
  - b. Surat Ketetapan Pajak Daerah, Surat Ketetapan Pajak Daerah Kurang Bayar, Surat Ketetapan Pajak Daerah Kurang Bayar Tambahan, Surat Tagihan pajak Daerah, Surat Keputusan Pembetulan, Surat Keputusan Keberatan, dan Putusan Banding yang menyebabkan jumlah pajak yang harus dibayar bertambah harus dilunasi dalam jangka waktu paling lama 1 (satu) bulan sejak diterbitkan.
  - c. Kepala Daerah atas permohonan Wajib Pajak setelah memenuhi persyaratan yang ditentukan dapat memberikan persetujuan kepada Wajib Pajak untuk mengangsur atau menunda pembayaran pajak, dengan dikenakan bunga sebesar 2% sebulan.
  - d. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pembayaran, penyetoran, tempat pembayaran, angsuran dan penundaan pembayaran pajak diatur dengan keputusan Kepala Daerah.
- 6. Pajak Bumi Dan Bangunan Perkotaan Dan Perdesaan (PBB-P2)**

**a. Pengertian PBB**

Menurut Mardiasmo, memberikan pengertian di bawah ini :

“Pengertian Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) adalah Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) terdiri atas pajak terhadap bumi dan bangunan. Bumi adalah permukaan bumi dan tubuh bumi yang ada di bawahnya, meliputi

tanah dan perairan, serta laut wilayah Republik Indonesia. Bangunan adalah konstruksi teknik yang ditanam atau dilekatkan secara tetap pada tanah dan atau perairan untuk tempat tinggal, tempat usaha dan tempat yang diusahakan” (Mardiasmo, 1997: 91).

Menurut Undang-Undang No 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. 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.

b. Objek PBB

Objek PBB adalah “Bumi atau Bangunan”: Bumi adalah permukaan bumi yang meliputi tanah dan perairan pedalaman di wilayah Daerah. Contoh : sawah, 27 ladang, kebun, tanah, pekarangan, tambang, dll. Bangunan adalah konstruksi teknik yang ditanam atau dilekatkan secara tetap pada tanah dan/atau perairan pedalaman. Contoh : rumah tempat tinggal, bangunan tempat usaha, gedung bertingkat, pusat perbelanjaan, emplasemen, pagar mewah, galangan kapal, dermaga, taman mewah, fasilitas lain yang memberi manfaat, jalan tol, kolam renang, anjungan minyak lepas pantai, tempat penampungan / kilang minyak, air, dan gas, pipa minyak, menara, jalan lingkungan yang

terletak dalam suatu kompleks bangunan seperti hotel, pabrik, yang merupakan suatu kesatuan dengan kompleks bangunan tersebut.

c. **Subjek Pajak Dan Wajib Pajak**

Subjek Pajak Bumi dan Bangunan adalah orang pribadi atau Badan yang secara nyata :

- a) mempunyai suatu hak atas Bumi dan/atau
- b) memperoleh manfaat atas Bumi dan/atau.
- c) memiliki, menguasai, dan/atau
- d) memperoleh manfaat atas Bangunan.

Wajib Pajak Bumi dan Bangunan adalah orang pribadi atau Badan yang secara nyata :

- a) mempunyai suatu hak atas Bumi dan/atau.
- b) memperoleh manfaat atas Bumi, dan/atau.
- c) memiliki, menguasai, dan/atau.
- d) memperoleh manfaat atas Bangunan.

Wajib Pajak adalah subjek pajak yang dikenakan kewajiban membayar pajak.

**7. Dasar Pengenaan Pajak Bumi dan Bangunan PerdesaanPerkotaan**

Dalam tarif pajak yang dikenakan atas objek pajak bumi dan bangunan merupakan sebesar 0,5% (lima per sepuluh persen) dan dasar pengenaan pajaknya yaitu nilai jual objek pajak (NJOP). Besarnya NJOP dalam hal ini ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan diperbaharui setiap tiga tahun sekali. Namun, bagi daerah- daerah tertentu yang perkembangan

pembangunannya sangat pesat, maka ketetapan Menteri Keuangan atas NJOP ditetapkan setiap tahun sekali. (Mardiasmo, 2011:337).

#### **8. Tata Cara Pembayaran dan Penagihan Pajak Bumi dan Bangunan PerdesaanPerkotaan**

Tata cara pembayaran dan penagihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan dalam Mardiasmo (2011: 344) sebagaiberikut:

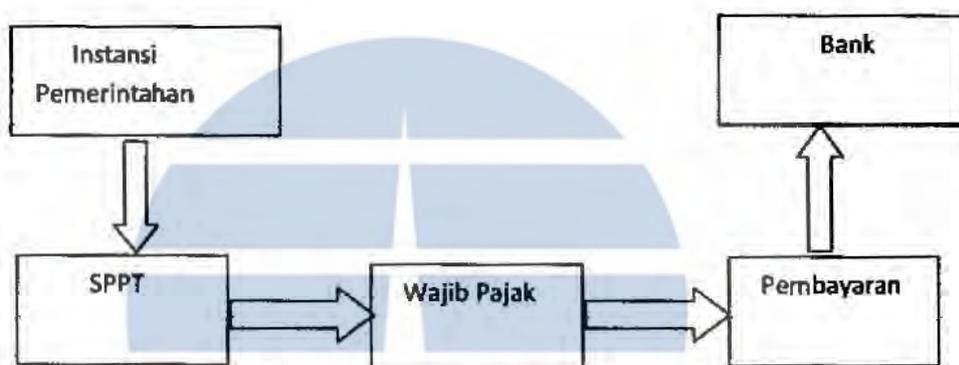
1. Pajak yang terutang berdasarkan SPPT harus dilunasi selambat-lambatnya 6 (enam) bulan sejak tanggal diterimanya oleh wajibpajak.
2. Pajak yang terutang berdasarkan SKP harus dilunasi selambat-lambatnya 1 (satu) bulan sejak tanggal diterimanya SKP oleh wajibpajak.
3. Pajak yang terutang yang jatuh pada saat jatuh tempo pembayaran tidak dibayar atau kurang bayar, dikenakan denda administrasi sebesar 2% (persen) sebulan, yang dibitung dari saat jatuh tempo sampai dengan hari pembayaran jangka waktu paling lama 24 (dua puluh empat) bulan.
4. Denda administrasi sebagaimana dimaksud dalam no.3 diatas, ditambah dengan utang pajak yang belum atau kurang dibayar ditagih dengan Surat Tagihan Pajak (STP) yang harus dilunasi selambat-lambatnya 1 (satu) bulan sejak diterimanya STP oleh wajibpajak.
5. Pajak yang terutang dapat dibayar diBank.
6. Tata cara pembayaran dan penagihan pajak diatur oleh MenteriKeuangan.
7. Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT), surat ketetapan pajak, dan

Surat Tagihan Pajak (STP) merupakan dasar penagihan pajak.

8. Jumlah pajak yang terutang berdasarkan STP yang tidak dibayarkan pada waktunya dapat ditagih dengan surat paksa.

**Gambar 2.2**

**Tata Cara Pembayaran dan Penagihan Pajak Pajak Bumi dan Bangunan  
Perdesaan perkotaan**



Sumber: Mardiasmo, MBA., Ak. 2006. Perpajakan. Bulaksumur: Penerbit Andi.

**9. Sanksi Bagi Wajib Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan perkotaan**

Sanksi merupakan penegak hukum selain pengawasan, sanksi merupakan bagian penting dalam setiap peraturan perundang-undangan. Sanksi biasanya dicantumkan pada bagian akhir suatu perundang-undangan (*incaun davenemum*). Sanksi diperlukan sebagai instrument untuk menjamin penegakan hukum administrasi, karena sanksi mempunyai sifat memaksa. Sanksi bagi terhadap wajib pajak dalam Mardiasmo (2006: 320). Adapun sanksi bagi wajib pajak bumi dan bangunan perdesaan perkotaan menurut Mardiasmo (2011: 353), sebagai berikut:

1. Apabila SPOP tidak disampaikan dan setelah ditegur secara tertulis tidak disampaikan sebagaimana ditentukan dalam Surat Teguran, ditagih dengan Surat Ketetapan Pajak jumlah pajak yang terutang dalam Surat Ketetapan Pajak adalah pokok pajak ditambah dengan denda administrasi sebesar 25% (dua puluh lima persen) dihitung dari pokokpajak.
2. Apabila berdasarkan hasil pemeriksaan atau keterangan lain ternyata jumlah pajak yang terutang lebih besar dari jumlah pajak yang dihitung berdasarkan SPOP yang disampaikan oleh wajib pajak, ditagih dengan Surat Ketetapan Pajak. Jumlah pajak yang terhutang dalam Surat Ketetapan Pajak adalah selisih pajak yang terhutang berdasarkan hasil pemeriksaan atau keterangan lain dengan pajak yang terhutang ditambah denda administrasi sebesar 25% (dua puluh lima persen) dari selisih pajak yang terhutang.
3. Pajak yang terhutang pada saat jatuh tempo pembayaran tidak dibayar atau kurang bayar, dikenakan denda administratif sebesar 2% (dua persen) sebulan, yang dihitung dari saat jatuh tempo sampai dengan hari pembayaran untuk jangka waktu paling lama 24 (dua puluh empat)bulan. Karena kealpaannya sehingga menimbulkan kerugian kepada Negara, dalam hal:
  - a. Tidak mengembalikan/menyampaikanSPOP.
  - b. Menyampaikan SPOP, tetapi isinya tidak benar atau tidak lengkap dan atau melampirkan keterangan tidakbenar.
4. Karena kesengajaannya menimbulkan kerugian kepada Negara, dalam

hal:

- a. Tidak mengembalikan/menyampaikan SPOP.
- b. Menyampaikan SPOP, tetapi isinya tidak benar atau tidak lengkap dan atau melampirkan keterangan tidak benar.
- c. Memperlihatkan surat palsu atau dipalsukan atau dokumen lain yang palsu atau dipalsukan seolah-olah benar.
- d. Tidak memperlihatkan atau tidak meminjamkan surat paksa atau dokumen lainnya.
- e. Tidak menunjukkan data atau tidak menyampaikan keterangan yang diperlukan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian “Manajemen Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Sektor Pajak Bumi dan Bangunan” peneliti melakukan tinjauan terhadap penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, baik berupa skripsi, tesis maupun jurnal yang berkaitan dengan tema yang diambil oleh peneliti. Peneliti mengambil dua penelitian terdahulu sebagai pembandingan dengan penelitian yang dilakukan, seperti pada penelitian:

1. Skripsi yang berjudul “Strategi Peningkatan Pajak Hotel di Kabupaten Pandeglang” oleh Ofi Sofiah pada Tahun 2012 di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Penelitian ini disajikan dengan mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan peran dari tiap-tiap aktor yang terlibat sehingga membuat Kabupaten Pandeglang dapat memiliki pemasukan yang

meningkat dari sektor Pajak Hotel, dan menyajikan dalam bentuk tulisan yang bersifat kualitatif deskriptif.

Hasil dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Pajak Hotel sebagai salah satu pemasukan Pendapatan Daerah (PAD) harus dikelola jauh lebih baik agar wajib pajak dapat membayarkan kewajibannya dengan diimbangi oleh tim pengawas dari Dinas dan tidak dengan sistem yang berbelit-belit agar mampu meningkatkan potensi pajak yang dimiliki oleh Kabupaten Pandeglang sehingga pemasukan Daerah akan lebih meningkat.

2. Akbar HariwiJY (2017) Strategi Dinas Pendapatan Dalam Meningkatkan Pajak Restoran (Study Dinas Pendapatan Kota Bandar Lampung).

Kota Bandar Lampung merupakan ibukota Provinsi Lampung tentunya memerlukan dana yang besar dalam menyelenggarakan kegiatan pembangunan daerah di berbagai sektor. Dana pembangunan tersebut bersumber dari sumber-sumber penerimaan daerah. Salah satu sumber penerimaan daerah tersebut ialah Pendapatan Asli Daerah (PAD). Upaya untuk meningkatkan PAD salah satunya yaitu melalui penerimaan pajak restoran. Di Kota Bandar Lampung, hingga tahun 2015 ini memiliki 437 restoran. Namun, penerimaan pajak restoran Kota Bandar Lampung belum mencapai target yang diinginkan. Untuk itu, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi yang digunakan Dispenda Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan penerimaan pajak restoran. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Hasil dalam penelitian strategi Dispenda Kota Bandar Lampung dalam peningkatan penerimaan ialah: strategi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan penerimaan pajak restoran Kota Bandar Lampung melalui: 1. Upaya ekstensifikasi sudah berjalan cukup baik, hal ini berdasarkan pendataan secara terus menerus yang dilakukan UPT Kota Bandar Lampung, sosialisasi yang dilakukan untuk menciptakan objek baru, dan inovasi yang dilakukan untuk kemudahan wajib pajak dalam pembayaran pajak restoran bersama Bank Lampung. 2. Upaya intensifikasi belum berjalan baik. Hal tersebut dilihat dari belum ada aturan yang jelas seain pemberian denda bagi wajib pajak yang tidak membayar pajak dan Dispenda Kota Bandar Lampung belum memiliki inovasi dalam intensifikasi. Untuk itu, perlu dilakukan beberapa hal sebagai berikut: 1. Perlunya Dispenda Kota Bandar Lampung membuat SOP terkait kemudahan pembukaan restoran baru. 2. Perlunya Dispenda Kota Bandar Lampung konsisten dalam penerapan punishment kepada wajib pajak yang tidak mau membayar pajak. Dan Dispenda Kota Bandar Lampung harus merealisasikan inovasi typing box, agar identifikasi pajak restoran menjadi mudah.

3. Dwi Dian Kusuma (2017) Strategi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Lampung Selatan Dalam Pemungutan Pajak Daerah Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Lampung Selatan.

Dalam pelaksanaan pemungutan pajak daerah selama lima tahun kebelakang ini dimulai dari tahun 2011 sampai 2015 mengalami banyak tantangan yang dihadapi sehingga menjadi penghambat dalam

proses pemungutan penerimaan daerah dari sektor pajak. Hasil penerimaan daerah dari sektor pajak di atas terdiri dari Pajak BPHTB, Pajak Bumi dan Bangunan P2, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Air Tanah, Pajak Restoran, a Pajak Hiburan, Pajak Hotel, Pajak Reklame. Dalam penelitian ini penulis ingin mendeskripsikan strategi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Lampung Selatan dalam pemungutan pajak daerah untuk mengetahui apakah strategi yang digunakan selama lima tahun kebelakang ini sudah tepat jika digunakan dalam pemungutan pajak daerah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Lampung Selatan dalam pelaksanaan pemungutan pajak daerah belum optimal. Hal ini terlihat dari isu-isu strategi yang lahir dari hasil penelitian pembahasn diantaranya Mengintensifkan Pelaksanaan Penyuluhan Terhadap Wajib Pajak Baik Secara Formal maupun Informal Strategi Peningkatan Pelayanan Kepada Masyarakat Strategi Pengadaan Sarana dan Prasarana Strategi Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Aparatur Dinas Pendapatan Daerah Implementasi Online Sistem Antara Dinas Pendapatan Daerah dengan Wajib Pajak

4. Lailatul Amanah ( 2015)Strategi Pemungutan Pbb Sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Kota Mojokerto.

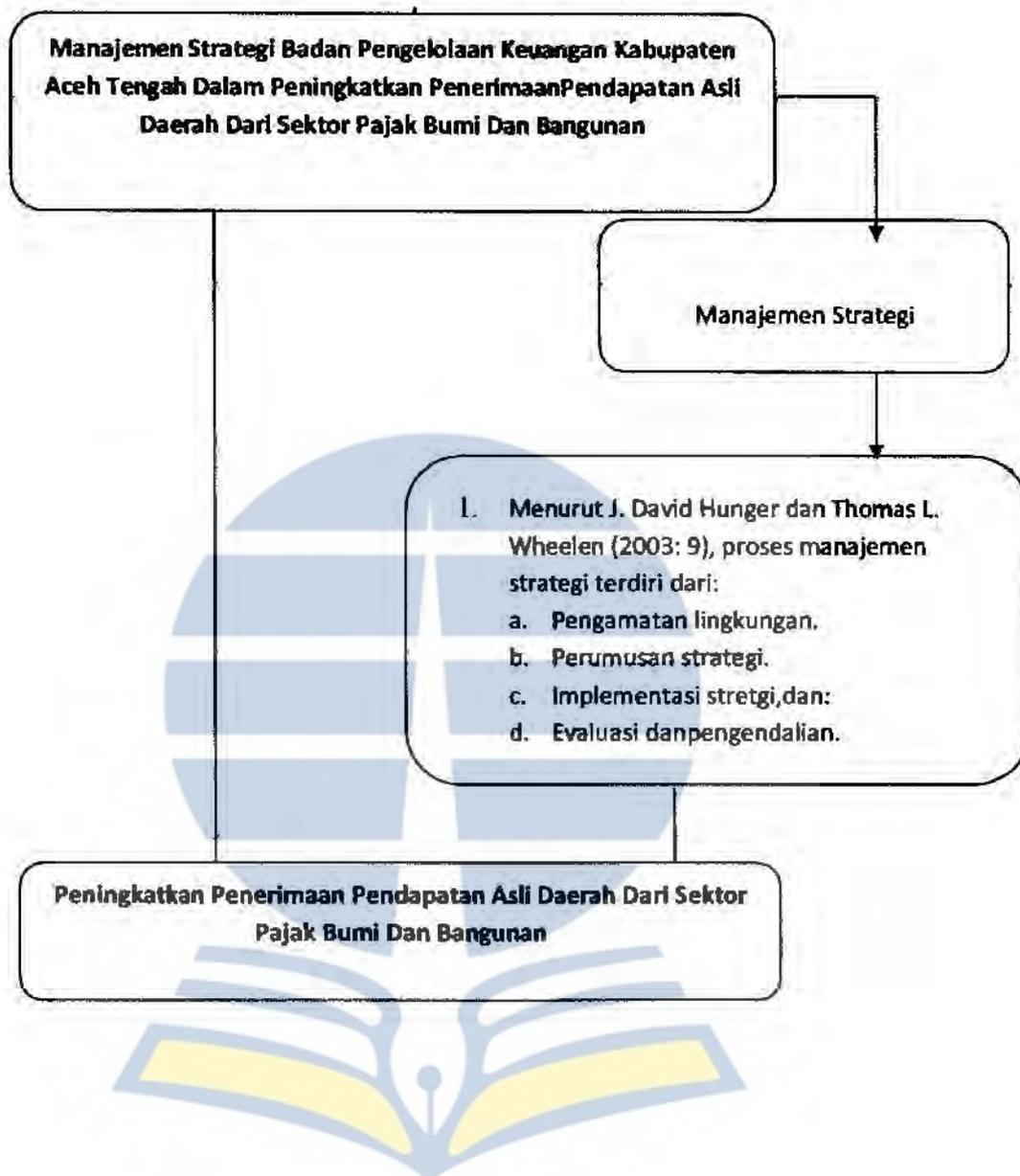
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh pemerintah kota Mojokerto dalam pemungutan PBB-P2, mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas pemungutan PBB-P2, serta mengetahui laju pertumbuhan penerimaan PBB-P2 terhadap pendapatan asli daerah Kota Mojokerto. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dokumentasi, dan mengukur kinerja menggunakan metode *value for money*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Mojokerto menggunakan strategi pemungutan PBB-P2 yaitu percepatan penyedia pranata hukum, penyediaan sistem administrasi perpajakan modern, bekerjasama dengan instansi pemerintah lainnya, melakukan bimbingan teknis kepada petugas pemungut pajak, menyediakan pembayaran *online*, pembinaan kepada masyarakat, menyediakan pelayanan mobil DPPKA keliling, penerapan sistem *rewards and punishment*, dan mengadakan pekan panutan. Dari analisis data laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah tahun 2013-2014 menjelaskan bahwa tingkat efisiensi pada tahun 2014 sebesar 22,09% tidak seefisien pada tahun 2013 sebesar 19,75% yang menunjukkan bahwa meningkatnya realisasi pengeluaran pada tahun 2014 masih belum dapat menghasilkan realisasi pendapatan secara maksimal dibanding dengan tahun sebelumnya yang menyebabkan menurunnya kontribusi PBB Perkotaan terhadap Pendapatan Asli Daerah

(PAD) Kota Mojokerto dari 7,30% pada tahun 2013 menjadi 5,55% pada tahun 2014. Secara keseluruhan pemungutan PBB-P2 telah sesuai dalam pencapaian realisasi target penerimaan tetapi belum optimal dalam meningkatkan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Mojokerto.

### C. Kerangka Berpikir

Untuk mengetahui manajemen strategi apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan pajak daerah yaitu melalui pajak bumi dan bangunan perdesaan perkotaan maka peneliti menggunakan teori manajemen strategis J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen. Pada proses manajemen strategis yaitu, pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Serta akan ditambahkan dengan konsep dan teori yang sesuai dengan permasalahan yang ada dilapangan untuk membantu menganalisis dengan baik setiap permasalahan. Maka untuk mempermudah alur berfikir peneliti menggambarkan kerangka berfikirnya yaitu:



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2007:6), Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dll., secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penelitian deskriptif, sebagaimana dikemukakan oleh Nazir(1986:63): Metode deskriptif adalah metode dalam meneliti suatu kelompok manusia suatu objek suatu kondisi suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa sekarang. Tujuan penelitian deskriptif ini untuk membuat deskripsi gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, serta sifat-sifat dan hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Sugiyono (1994:4), "Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang dialami dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci".

Menurut Sukmadinata (2006:72), menjelaskan Penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia".

## **B. Penentu Responden/*Informan***

Secara konkret responden yang akan dipakai dalam meneliti manajemen strategi peningkatan pendapatan asli daerah sektor pajak bumi dan bangunan di Kabupaten Aceh Tengah sebanyak 15 orang dengan perincian sebagai berikut :

1. Internal Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah (7 orang), yang terdiri dari :
  - a. 1 orang Kepala Badan
  - b. 1 orang Kepala Bidang
  - c. 3 orang Kepala Seksi
  - d. 2 orang Bendahara pembantu kecamatan yang di pilih secara acak
2. Wajib pajak daerah 3 (tiga) orang yang di ambil secara acak.
3. Petugas Pungut Kampung 5 (lima) orang yang di ambil secara acak.

## **C. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data, digunakan teknik Penelitian Lapangan sebagai berikut :

### **1. Teknik Dokumentasi**

Yaitu mengumpulkan data dengan cara meneliti dokumen-dokumen tentang gejala-gejala atau fenomena yang akan diteliti di lapangan, dalam hal ini peneliti mengumpulkan data dengan cara meneliti dokumen-dokumen yang ada kaitannya dengan objek yang diteliti, baik di kantor Pemerintah Daerah maupun pustaka. Pengumpulan dokumen dilakukan untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi. Sugiyono (2012: 240) menyebutkan bahwa

dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Sugiyono (2012:240) juga menyebutkan bahwa hasil penelitian akan lebih kredibel/dapat dipercaya kalau didukung oleh data-data yang akurat.

## 2. Observasi

Observasi yang dilakukan adalah observasi partisipan yang mana proses pengamatan dilakukan dengan ikut mengambil bagian dalam kehidupan orang-orang yang di observasi. Penelitian dilakukan dengan cara menggunakan data yang diperoleh secara langsung yang disesuaikan dengan objek yang diteliti. Jenis *field research* yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis observasi partisipan dimana penulis terjun langsung dan berinteraksi dengan objek penelitian untuk mendapatkan informasi yang seobjektif mungkin.

## 3. Wawancara

Wawancara merupakan bagian dari metode kualitatif, Untuk lebih melengkapi data yang diperoleh maka penulis juga menggunakan teknik wawancara mendalam (*In-depth interview*). Menurut Kartini (1991:39), "Wawancara adalah suatu percakapan, tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara fisik dan diarahkan pada suatu masalah tertentu". Tujuan wawancara ini adalah untuk mengetahui apa yang terkandung dalam hati orang lain dan bagaimana pandangannya tentang sesuatu, yaitu hal-hal yang tidak dapat kita ketahui melalui sekedar observasi.

Wawancara mendalam adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka

antara pewawancara dengan orang yang diwawancarai dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara.

#### **D. Metode Analisis Data**

Menurut Nazir (1988:405), “Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena dengan analisis, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian”.

Selanjutnya penulis juga melakukan penafsiran dan interpretasi data. Menurut Nazir (1988:437) bahwa “Penafsiran dan interpretasi tidak lain adalah pencarian data yang lebih luas tentang penemuan-penemuan. Secara umum penafsiran merupakan penjelasan terperinci mengenai arti yang sebenarnya dari materi yang dipaparkan”.

Dalam menganalisis data, penulis menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

##### **1. Reduksi Data**

Data yang didapat dari lapangan masih berupa atau berbentuk uraian atau laporan yang terperinci yang akan terasa sulit untuk dicerna apabila tidak direduksi, dirangkum hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal penting dan dicari polanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkat, direduksi lebih sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan.

##### **2. Analisis Data**

Menurut Bryson (1995 :84) ada dua hal pokok yang harus diperhatikan, yaitu *Pertama*, menilai lingkungan internal guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, tiga kategori utama

yang dapat membantu adalah sumber daya (*input*), strategi sekarang (*process*), dan kinerja (*output*) dan menilai lingkungan eksternal dengan tiga kategori penting yang mungkin dipantau kekuatan dan kecenderungan klien, pelanggan atau pembayar serta pesaing dan kolabolator yang aktual dan potensial. *Kedua*, melakukan analisis yang cermat dengan menggabungkan faktor-faktor di atas untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang perlu dikembangkan oleh organisasi. Selanjutnya akan ditemukan strategi efektif yang dapat dikembangkan oleh organisasi dengan membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang seraya meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman.

### 3. Pengambilan Kesimpulan dan Verifikasi

Penulis mencari makna data yang dikumpulkan untuk itu pola, tema, hipotesis, dan lain sebagainya. Jadi data yang diperoleh sejak awal, dicoba untuk disimpulkan, mula-mula kesimpulan itu masih kabur, tetapi dengan bertambahnya data maka kesimpulan tersebut akan lebih *grounded*. Oleh karena itu kesimpulan senantiasa harus diverifikasikan selama penelitian berlangsung.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Daerah Penelitian

###### a. Keadaan Geografis dan Administrasi Pemerintahan

Kabupaten Aceh Tengah adalah salah satu kabupaten di Provinsi Aceh, Indonesia. Ibu kotanya adalah Takengon, sebuah kota kecil berhawa sejuk yang berada di salah satu bagian punggung pegunungan Bukit Barisan yang membentang sepanjang Pulau Sumatera. Daerah Kabupaten Aceh Tengah memiliki luas wilayah 4.318 km<sup>2</sup> terdiri dari 14 Kecamatan dengan 295 desa, dengan batas wilayah sebagai berikut :

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Bener meriah dan kab.bireun.
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten gayo lues
3. Sebelah Timur berbatasan dengan Kab.aceh timur
4. Sebelah Barat berbatasan dengan Kab.pidie dan Nagan raya

###### b. Keadaan Demografi

Penduduk Kabupaten Aceh Tengah terdiri dari berbagai suku bangsa (heterogen). Sampai dengan tahun 2017 jumlah penduduk Kabupaten Aceh Tengah telah mencapai 200.412 jiwa dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 4,65% per tahun. Kepadatan penduduk Kabupaten Aceh Tengah per Kecamatan sampai dengan tahun 2017 dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.1**  
**Kepadatan Penduduk per-km<sup>2</sup> di Kabupaten Aceh Tengah**

No	Kecamatan	Luas (Km)	Jumlah Penduduk (Jiwa)	Kepadatan Per KM
1	Linge	2.003	10.013	5
2	Atu Lintang	83	6.629	80
3	Jagong Jeget	105	10.170	97
4	Bintang	420	9.671	23
5	Lut Tawar	100	20.635	207
6	Kebayakan	56	16.131	286
7	Pegasing	99	19.962	202
8	Bies	29	7.247	251
9	Bebesen	47	39.437	836
10	Kute panang	35	7.703	220
11	Silih Nara	98	23.479	240
12	Ketol	404	12.912	32
13	Celala	89	9.453	106
14	Rusip Antara	669	6.970	11

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Aceh Tengah (BPS) tahun 2018

c. Pemerintahan.

Kabupaten Aceh Tengah merupakan salah satu Kabupaten yang ada di Provinsi Aceh yang mempunyai luas daerah 4.318,39 KM . Aceh Tengah terdiri dari 14 Kecamatan dan 295 Desa setiap kecamatan mencakup beberapa desa dengan luas berbeda-beda. Wilayah Kabupaten Aceh Tengah

merupakan daerah pertanian yang terus berkembang dari daerah tengah ke daerah pinggiran kota yang ditunjang fasilitas perhubungan dan penerangan.

Dilihat dari tata ruang dan tata guna tanah, maka lahan Kabupaten Aceh Tengah dapat digunakan untuk pemukiman, perkantoran, pasar, industri, jasa dan sosial, pendidikan dan olah raga, serta masih banyak dimanfaatkan untuk lahan pertanian. Untuk penyebaran ruas jalan masih sangat memungkinkan ke daerah pemukiman di pinggiran kota. Fasilitas perkotaan masih terpusat pada bagian tengah. Oleh sebab itu sangat memungkinkan untuk diperluas ke daerah pinggiran kota.

Kabupaten Aceh Tengah menghasilkan salah satu jenis kopi arabika terbaik di dunia dengan luas lahan mencapai 48.300 Hektar, dengan rata-rata produksi per hektare sebanyak 720 kilogram. Komoditas penting selain kopi adalah tebu dengan luas areal 8.000 Hektar, serta kakao seluar 2.322 hektare, kemudian terdapat pula tanaman sayur mayur dan palawija.

## **2. Susunan Organisasi.**

Penelitian ini dilaksanakan dengan objek penelitian di Kabupaten Aceh Tengah yaitu pada Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah tepatnya di Bidang Pendapatan, sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 5 Tahun 2017 Tentang Tugas, Fungsi dan Kewenangan Badan Pengelolaan Keuangan Kabuapten Aceh Tengah Tengah Pasal 26,27, dan 28, terdiri dari :

1. Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah mempunyai tugas melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan di bidang

pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

2. Untuk melaksanakan tugas, Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah mempunyai fungsi sebagai berikut :
  - a) Pelaksanaan urusan ketatausahaan dinas,
  - b) Penyusunan program tahunan, jangka menengah dan jangka panjang,
  - c) Perumusan kebijakan teknis administrasi dan teknis pelaksanaan penyusunan anggaran dan pendapatan daerah,
  - d) Pelaksanaan pemungutan pendapatan daerah yang telah ditetapkan dengan qanun,
  - e) Pelaksanaan fungsi bendahara umum daerah,
  - f) Pengumpulan bahan penyusunan anggaran belanja,
  - g) Pemantauan, evaluasi dan pelaporan di bidang administrasi pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah,
  - h) Perumusan kebijakan dan pedoman pengelolaan serta penghapusan barang milik daerah,
  - i) Pengawasan atas penyelenggaraan pengelolaan barang milik daerah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Bupati,
  - j) Pelaksanaan koordinasi dan instansi dan atau lembaga terkait lainnya di bidang pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah,
  - k) Pembinaan UPTD,
  - l) Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3. Untuk menyelenggarakan fungsi, Badan Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah mempunyai kewenangan sebagai berikut :
- a) Menyiapkan kebijakan dan pedoman pelaksanaan APBK,
  - b) Mengesahkan dokumen pelaksanaan anggaran,
  - c) Melakukan pengendalian pelaksanaan APBK,
  - d) Memberikan petunjuk teknis pelaksanaan system pemerintahan dan pengeluaran kas daerah,
  - e) Melaksanakan pemungutan pajak daerah,
  - f) Memantau pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran APBK oleh BANK dan atau Lembaga Keuangan lainnya yang telah ditunjuk,
  - g) Mengusahakan dan mengatur dana yang diperlukan dalam pelaksanaan APBK,
  - h) Menyimpan uang daerah,
  - i) Melaksakan penempatan uang daerah dan mengelola atau menatausahakan investasi,
  - j) Melakukan pembayaran berdasarkan permintaan Pejabat Pengguna Anggaran atas beban rekening Kas Umum Daerah,
  - k) Menyiapkan pelaksanaan pinjaman dan pemberian jaminan atas nama Pemerinah Daerah,
  - l) Melakukan pengelolaan utang piutang daerah,
  - m) Melakukan penagihan piutang daerah,
  - n) Melaksanakan system akutansi dan pelaporan keuangan daerah,
  - o) Menyajikan informasi keuangan daerah.



## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Pengamatan Lingkungan**

Pengamatan lingkungan dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk mengetahui hal-hal yang terjadi didalam sebuah organisasi, perubahan atau perkembangan yang terjadi di lingkungan organisasi tersebut. Perubahan dapat terjadi dari luar organisasi atau faktor eksternal dan dari dalam atau faktor internal. Seperti halnya pengamatan lingkungan terdiri dari analisis eksternal dan analisis internal.

#### **a. Analisa Eksternal**

Analisis eksternal terdiri dari kesempatan dan ancaman yang berada diluar organisasi. Analisis eksternal membagi dua bagian yaitu:

##### **1. Lingkungan kerja.**

Lingkungan kerja terdiri dari elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi.

Berdasarkan analisa diatas maka yang dapat dilihat sejauh ini mengenai peluang Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah dalam Meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Zk selaku Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah yang menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Untuk dapat meningkatkan kesempatan keberhasilan PBB-P2 itu diukur dari 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Internal seperti dari pelayanan dan kesiapan sumber daya manusianya ataupun dari

sistem kita. Kalau dari eksternalnya itu ya dari masyarakat dan lsm (lembaga swadaya masyarakat) tapi kesadaran masyarakat harus tetap dipacu.”

”Peluang dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan memang sangat banyak, tapi perlu adanya kerja sama yang baik antara pihak pemerintah yang mengurus dan menanganinya dengan pihak dari luar yakni masyarakat.”

“Dengan mendata potensi dan mendaftarkan wajib pajak yang produktif. Seperti pada PBB-P2 yang komersial dipisahkan dengan PBB-P2 yang lain sehingga dapat meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) dan pajak bumi bangunan perdesaan dan perkotaan bahwa kunci utamanya adalah kesadaran masyarakat, maka perlu adanya upaya yang dilakukan langsung kepada masyarakat”. (Wawancara Rabu, 02 Maret 2018).

Selanjutnya wawancara dengan Bapak Jhs selaku Kepala Bidang Pendapatan bahwa kesempatan yang ada dengan melakukan pendataan potensi yang dimiliki oleh setiap daerah, pendataan potensi merupakan salah satu kesempatan yang dapat dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Aceh Tengah untuk dapat meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan. Mendata ulang, pemerintah dapat mengetahui obyek dan subyek pajak yang sekiranya belum terdaftar sebagai wajib pajak. Sehingga pendataan ulang di Kabupaten Aceh Tengah merupakan salah satu kesempatan yang dapat dilakukan, hasilnya pemerintah dapat mengetahui wajib pajak yang produktif yang dapat meningkatkan pemasukan daerah.

Senada dengan pernyataan yang diungkapkan oleh RH selaku kasi pendataan pada Badan pengelolaan keuangan Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut:

“yang menjadi peluang dan kesempatan untuk meningkatkan penerimaan PBB-P2 ada beberapa aspek yang harus dilihat yaitu dari potensi luas daerah yang produktif misal jumlah luas pemukiman dan luas perkebunan masyarakat” (Wawancara Selasa, 08 Maret 2018).

Berdasarkan pernyataan yang diungkapkan diatas bahwa mengenai kesempatan yang ada di wilayah Kabupaten Aceh Tengah seperti halnya bagi kawasan-kawasan pariwisata ataupun bagi kawasan yang berada dijalur utama memang memiliki nilai jual yang cukup tinggi dibandingkan dengan daerah-daerah yang jauh dari ibu kota.

Nilai jual yang tinggi dapat menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan pajak bumi dan bangunan. Namun, besaran kenaikan nilai jual obyek pajak tersebut tidak bisa diperbaharui tiga tahun sekali akan tetapi bagi daerah-daerah tertentu yang perkembangannya sangat pesat bisa ditetapkan setahun sekali dan sesuai dengan persetujuan oleh Kepala Daerah.

Sama dengan halnya yang diungkapkan oleh SA selaku kasi penetapan pajak daerah bahwa:

“Peluangnya banyak cuman belum berani mengimplementasikannya seperti menaikkan NJOP di kecamatan, karena saat ini kami fokus terlebih dahulu pada pemutakhiran data wajib pajak dan obyek pajak.” (Wawancara 07 Maret 2018).

Menaikkan nilai jual obyek pajak memang menjadi kesempatan yang besar dalam meningkatkan pajak bumi dan bangunan karena akan berpengaruh terhadap pendapatan yang masuk. Namun selain melihat kesempatan yang dimiliki, proses dilapangan secara langsung sering kali bertemu dengan ancaman yang ada.

Dari data dilihat sejauh ini kesempatan yang ada memang belum begitu meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan seperti yang diungkapkan oleh Bapak Zk sebagai berikut:

“Jika ada keseriusan dalam memanfaatkan peluang dalam mengali potensi pemungutan pajak bumi dan bangunan tentu hal ini sangat positif dalam meraih hasil yang diharapkan, dan kita sudah melakukan upaya-upaya dalam hal ini meskipun hasilnya belum maksimal (Wawancara 09 Maret 2018).

Penjelasan pernyataan diatas diatas bahwa sejauh ini peluang dalam peningkatan pajak bumi dan bangunan memang sudah dilakukan beberapa upaya, walaupun dalam pelaksanaannya masih jauh dari potensi yang diharapkan dalam pemungutan pajak bumi dan bangunan di wilayah Kabupaten Aceh Tengah.

## 2. Lingkungan sosial

Lingkungan Sosial terdiri dari kekuatan umum, kekuatan tersebut tidak berhubungan dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek Analisis eksternal yang membaginya dengan lingkungan kerja dan lingkungan sosial serta didalamnya terdapat peluang dan ancaman.

Sosialisasi sebagai salah satu sarana yang dilakukan untuk dapat memberikan pemahaman kepada masyarakat. Sosialisasi bisa melalui pemerintah dengan instansi terkait maupun pihak pemungut sebagai petugas yang melakukan penagihan kepada masyarakat dan yang berada lebih dekat dengan masyarakat. Mengenai sosialisasi yang diberikan kepada masyarakat terkait pajak bumi dan bangunan, sama halnya dengan pernyataan oleh Bapak Sm selaku wajib pajak adalah:

“Sosialisasi sudah pernah ada dilakukan oleh Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah, tetapi sosialisasi dilakukan pada saat pemungut kepada wajib pajak atau saat kami membayar pajak, hal ini dilakukan secara bersamaan. sebaiknya sosialisasi di lakukan terjadwal agar kami wajib pajak bisa mengikuti.” (Wawancara 10 Maret 2018).

Pendapat diatas bahwa peluang yang paling berpengaruh terhadap peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan merupakan wajib pajaknya sendiri. pajak bukan hanya kewajiban pemerintah dalam meningkatkan pajak, namun partisipasi masyarakat juga sangat menentukan keberhasilan dalam peningkatan PAD Daerah. hal ini juga disampaikan Bapak JY selaku pemungut kampung kemili yaitu:

“Dilihat dari jumlah penduduk dan padatnya pemukiman masyarakat di Kampung Kemili bahwa peluang yang dimiliki kabupaten Aceh Tengah sangat besar, pendapatan dari pajak bumi dan bangunan tergantung pada peran pemerintah kecamatan dan daerah dalam membuat kebijakan dalam pemungutan ” (Wawancara, 11 Maret 2018).

Pendapat yang telah diungkapkan oleh pihak instansi terkait, pemungut dan wajib pajak bahwa peluang yang saat ini dimiliki oleh Kabupaten Aceh Tengah untuk meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan cukup banyak, terutama seperti wajib dan obyek pajak. Semakin berkembangnya sebuah daerah, maka semakin berkembang pula perekonomiannya. Kabupaten Aceh Tengah yang memiliki banyak potensi dapat menjadi salah satu peluang, baik untuk subyek dan obyek pajak hingga nilai jual obyek pajak menjadi meningkat. Bagi daerah-daerah yang dekat dengan ibu kota seperti Kampung Kemili, Bebesen, dan sekitarnya tentu nilai

jualnya akan jauh lebih tinggi. Dari peluang yang dimiliki saat ini harus dikelola agar penggunaannya dapat berjalan sesuai dengan fungsinya, serta dalam peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan menjadi semakin meningkat. Dalam melakukan peningkatan pajak, tentu harus dibarengi dengan upaya-upaya yang dilakukan seperti saat ini sudah dilakukannya sosialisasi yang diungkapkan kepada masyarakat untuk memberikan dorongan dan pemahaman kepada masyarakat untuk melakukan pembayaran pajak.

Selain peluang yang dimiliki oleh Kabupaten Aceh Tengah, terdapat pula beberapa ancaman dalam proses peningkatan pajak bumi dan bangunan yang terjadi di lapangan saat ini memang cukup banyak. Selain dari masyarakatnya, pemerintah pun saat ini memiliki ancaman.

Ancaman yang terjadi dalam peningkatan pajak bumi dan bangunan saat ini seperti yang dijelaskan oleh Bapak Bapak Zk Selaku Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah diungkapkan bahwa:

“Sistem ada disiapkan oleh badan pengelolaan keuangan Kabupaten Aceh Tengah ini belum berjalan secara maksimal antara pihak kecamatan dan kampung serta pihak Wajib Pajak sering terjadi permasalahan yaitu yang dialami adalah data yang dimiliki ganda, karena wajib pajak sering mendaftarkan objeknya sebagai data baru, padahal objek tersebut sudah terdata. Persoalan yang terjadi seperti ini akibat lemahnya verifikasi data. Selain itu, pemungutan yang juga berperan dalam peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan saat ini masih belum optimal.”( Wawancara 2 april 2018 )

Berdasarkan pernyataan diatas menggambarkan bahwa dalam penyesuaian data belum berjalan secara optimal, hal ini disebabkan karena

data yang dimiliki oleh Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh tengah masih banyak yang ganda seperti terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.2  
Jumlah SPPT Ganda Per Kecamatan tahun 2016

No	Kecamatan	Jumlah SPPT	Jumlah SPPT Ganda
1	Bebesen	11.653	128
2	Lut Tawar	5.336	87
3	Kebayakan	6.003	97
4	Pegasing	6.795	221
5	Silih Nara	6.215	244
6	Linge	3.809	97
7	Jagong	4.755	32
8	Atu Lintang	2.778	90
9	Kute Panang	3.086	43
10	Ketot	4.216	102
11	Rusip Antara	2.902	164
12	Celala	2.080	126
13	Bintang	4.386	45
14	Bies	2.118	34

Sumber : BPKK Aceh Tengah (di Olah)

Dari data di atas terlihat bahwa pada tahun 2016 di semua kecamatan masih terdapat data SPPT ganda, hal ini merupakan masalah serius yang harus diselesaikan oleh badan pengelolaan keuangan kabupaten aceh tengah.

Masalah lainnya tentang data SPPT seperti yang di ungkapkan oleh Pak RH Selaku kasi pendataan adalah :

“Sering terjadi keluhan dari para petugas pungut dikampung bahwa data SPPT yang mereka terima tidak di ketahui harus memungut kemana, karena mereka tidak tahu alamat subjek pajaknya, atau alamatnya jelas tapi objek pajaknya tidak ada. Hal ini menyebabkan pemungutan saat ini masih belum bisa optimal.”( Wawancara 2 april 2018 )

Jadi Selain data ganda, di Kabupaten Aceh Tengah juga masih terdapat permasalahan data masih menjadi kendala atau ancaman dalam proses peningkatan peneriaan daerah sektor pajak bumi dan bangunan, seperti terlihat pada tabel di bawah.

**Tabel 4.3**  
**Jumlah SPPT Objek/Subjek Tidak Diketahui**  
**Per Kecamatan Tahun 2016**

No	Kecamatan	Jumlah SPPT	Objek/Subjek tidak di ketahui
1	Bebesen	11.653	324
2	Lut Tawar	5.336	335
3	Kebayakan	6.003	45
4	Pegasing	6.795	124
5	Silih Nara	6.215	109
6	Linge	3.809	67
7	Jagong	4.755	12
8	Atu Lintang	2.778	65
9	Kute Panang	3.086	67
10	Ketol	4.216	145
11	Rusip Antara	2.902	203
12	Celala	2.080	120
13	Bintang	4.386	55
14	Bies	2.118	10

Sumber : BPKK Aceh Tengah (di Olah)

Dari data tersebut di atas terlihat bahwa masih banyak data SPPT yang tidak jelas baik objek maupun subjeknya, sehingga masih perlu pembenahan data untuk kemudahan pemungutan dalam upaya peningkatan penerimaan pajak bumi dan bangunan.

Masalah Sumber daya manusia yang menjadi ancaman antara lain dalam menangani persoalan IT yang berhubungan dengan Pajak Bumi dan

Bangunan seperti pengelolaan sistem dan dalam pelaksanaan peningkatan pajak bumi dan bangunan, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Jhs Selaku Kepala Bidang Pendapatan sebagai berikut:

“Sumber daya manusia yang ada masih kurang dari segi pengelolaan data yang menggunakan sisten IT, sehingga proses penagihan agak terhambat, dan sarana dan prasarana yang ada masih kurang memadai serta belum adanya UPT di kecamatan yang dapat membantu kita lebih dekat dengan masyarakat, dalam hal upaya yang dilakukan Badan Pengelola Keuangan mengusul atau mengajukan penambahan tenaga pemungutan baik dari pihak kecamatan maupun pihak dari Kampung.” (Wawancara 08 April 2018).

Sumber daya manusia yang bertugas baik di Kampung, Kecamatan dan di Kabupaten masih minun dan jauh dari apa yang kita harapkan terutama dalam penigkatan pajak bumi dan bangunan, hal ini apabila dibandingkan dengan luas wiayah di Kabupaten Aceh Tengah. Jangkauan yang luas antara pemerintah dengan masyarakat menjadi salah satu kesulitan untuk dapat dekat dengan masyarakat. Serta keperluan masyarakat menjadi sulit sehingga dibutuhkannya unit pelaksana teknis (UPT) agar kebutuhan atau keperluan masyarakat menjadi lebih mudah karena faktor luasnya wilayah. Selain itu unit pelaksana teknis dapat menjadi perantara antara Badan Pengelolaan Keuangan dengan masyarakat dalam menyampaikan berbagai informasi ataupun penunjang kebutuhan masyarakat.

Senada diungkapkan oleh Bapak Zk selaku kepala Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut:

“Cukup kondusif, cukup memadai akan tetapi kurang *personil* dalam pengelolaan dan penagihannya. Di Kabupaten Aceh Tengah ada 14

Kecamatan yang letak geografis sangat luas dan tidak sebanding dengan jumlah pegawainya yang ada terutama dalam pemungutan pajak bumi dan bangunan.” (Wawancara 09 Maret 2018).

Pernyataan Bapak Zk dapat di ketahui bahwa selaku Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah mengenai lingkungan kerja selama ini sesuai dengan kondisi yang ada namun sejauh ini bahwa sumber daya yang masih minim dan lingkungan kerja tersebut masih dibutukannya kerja sama antar pihak kecamatan dan Kampung. Selain itu, Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah merupakan instansi yang baru mendapat nomenklatur yang sebelumnya masih bersatu dengan Dinas Pendapatan.

Berdasarkan pendapat yang telah diungkapkan bahwa ancaman yang terjadi belum terselesaikan, sehingga menghadapi ancaman yang terjadi sudah dilakukan dengan sosialisasi, pengadaan barang dan jasa hingga usul untuk adanya penambahan pegawai baru. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sosialisasi sebagai salah satu cara yang dilakukan untuk dapat meningkatkan kesadaran masyarakat masih kurang, sarana dan prasarana sebagai penunjang dalam proses peningkatan pajak bumi dan bangunan belum bisa terealisasikan sehingga pemanfaatan sarana dan prasarana yang harus dilakukan dan saat ini mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki.

#### **b. Analisis Internal**

Analisis internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang berada di dalam sebuah organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu

meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Sebagaimana Bapak Zk selaku Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah menyatakan sebagai berikut:

“loyalitas sumber daya manusia yang ada di Badan pengelolaan Keuangan sudah cukup baik, dan adanya produk hukum yang mengatur mengenai kewajiban membayar pajak. dalam Undang-undang sudah menjelaskan akan kewajiban masyarakat yang harus membayar namun semua ini bergantung pada kebijakan Badan dan kerja Tim dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang sesuai.” (Wawancara 09 Maret 2018).

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Zk bahwa kekuatan yang dimiliki saat ini oleh Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah yaitu dimulai dari sumber daya manusianya dan loyalitas terhadap pekerjaan sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan yang ada tanpa merasa berat hati.

Senada disampaikan oleh Bapak Jhs selaku Kepala Bidang Pendapatan di Badan Pengelolan dan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut:

“Kekuatan Badan Pengelolaan Keuangan dalam meningkatkan PBB-P2 hanya mengandalkan sumber daya yang ada sehingga dengan sumber daya manusia yang ada dapat berupaya secara optimal. Dan tetap berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi bagian masing-masing karena semuanya sudah diatur oleh pemerintah dan dituangkan didalam SOP, jadi dalam melaksanakan tugas kami bergantung pada sumber daya yang ada tanpa ada pihak ketiga” (Wawancara 08 Maret).

Selain dari sumber daya manusia yang menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah, ada juga kekuatan seperti yang diungkapkan oleh RH selaku Kepala seksi pendaftaran

dan pendapatan pada Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut:

“Dengan adanya data yang dimiliki Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah seperti data NJOP tentu dengan prosedur yang berlaku dapat meningkatkan PAD Kabupaten Aceh Tengah dan data NJOP ini sudah dilakukan pra survey dilapangan sehingga menjadi ukuran dari sumber daya yang ada di Badan pengelolaan Keuangan.” (Wawancara 08 Maret 2018).

Pernyataan diatas menjelaskan mengenai kekuatan yang dimiliki dalam meningkatkan pajak terdapat kekuatan lain selain sumber daya manusia juga seperti NJOP yang dimiliki, hal ini diyakini data merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah dan data yang dimiliki merupakan data yang telah disurvei antara data yang ada dengan kondisi di lapangan. Dengan dilakukannya pemutakhiran data, dapat menimbulkan obyek dan subyek pajak baru sehingga peningkatan pajak tersebut menjadi lebih meningkat.

Selanjutnya diungkapkan oleh Bapak Jhs mengenai kekuatan yang dimiliki untuk peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan sebagai berikut:

“Dari letak geografis ada beberapa daerah yang memiliki potensi, maka kita bisa menaikkan NJOP nya karena bagi daerah-daerah yang memiliki potensi kita bisa menaikkannya namun tetap berdasarkan peraturan yang berlaku.” (Wawancara, 08Maret 2018).

Dari Pernyataan Informan secara Keseluruhan maka dapat dijelaskan bahwa pemutakhiran antara data yang ada dengan data di lapangan merupakan sumber utama untuk melihat potensi yang ada. Dengan potensi yang ada saat ini, subyek dan obyek pajak menjadi semakin bertambah dan juga berkurang karena dengan dilakukan pemutakhiran data tersebut ternyata

banyak sekali data yang terhitung *double*. Maka data yang sudah sesuai dan terbaru, kemudian dapat dilakukannya kenaikan NJOP bagi daerah-daerah tertentu sehingga pemasukan daerah mejadi lebih tinggi.

Manajemen strategi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah dalam meningkatkan pajak bumi dan bangunan, maka diperlukan pula untuk mengetahui kelemahan-kelemahan apa saja yang saat ini dirasakan, sebagaimana yang diungkapkan Bapak Zk selaku Kepala Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah menyatakan bahwa:

“Kelemahan dari Badan Pengelolaan Keuangan kembali lagi seperti sumber daya manusianya, karena petugas yang menangani pajak ini tidak sebanding dengan luas wilayahnya dan terkadang sudah jauh-jauh untuk menyampaikan mengenai pajak akan tetapi wajib pajaknya tidak berdomisili sesuai dengan alamat yang tercantum pada SPPT. Itu semua memang sudah kewajiban kami, akan tetapi kepemilikan obyek pajak yang tidak jelas ini menjadi kendala bagi kita.” (Wawancara, 09 Maret 2018).

Pernyataan informan diatas menjelaskan terkait kelemahan yang dimiliki yaitu sumber daya manusia sebagai tenaga langsung dilapangan yang masih minim serta daerah kerja yang luas menjadi salah kelemahan yang dihadapi oleh Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah. Kelemahan yang dihadapi pun dapat menjadi kendala dalam proses peningkatan pajak, salah satunya yaitu pada saat melakukan penagihan pajak kepada wajib pajak namun yang bersangkutan tidak berdomisili di Kabupaten Aceh Tengah. Kesulitan dalam menjangkau wajib pajak inilah yang menjadi kelemahan dihadapi oleh para sumber daya manusia yang melakukan tugasnya.

Seperti halnya yang diungkapkan oleh Bapak Jhs selaku Kepala Bidang Pendapatan mengenai kelemahan yang dihadapi sekarang ini adalah sebagaiberikut:

“Kelemahan yang ada saat ini, yaitu seperti sumber daya manusia yang dimiliki oleh Badan Pengelolaan Keuangan yang masih kurang dan tidak sebanding dengan luas wilayah di Kabupaten Aceh Tengah yang memiliki 14 kecamatan dan lebih dari 290 Kampung selanjutnya sumber daya manusianya tidak begitu banyak, selain itu Baadan pengelolaan keuangan belum memiliki UPT PBB-P2 walaupun dinilai bahwa perannya cukup besar dalam mempermudah pelayanan terhadap masyarakat dalam hal ini subjek pajak dan wajib pajak.” (Wawancara 09 Maret 2018).

Pernyataan diatas menjelaskan bahwa kelemahan yang dihadapi saat ini yaitu sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan luas wilayah, belum memiliki UPT yang dapat membantu menangani permasalahan Pajak Bumi dan Bangunan . Sumber daya manusia baik tenaga teknis ataupun kantor, saat ini masih terhitung minim. Tenaga yang minim membuat lamanya proses baik pemutakhiran data inaupun proses pemungutan pajak bumi dan bangunan.

Selain kelemahan mengenai sumber daya manusianya yang kurang, juga dapat disampaikan seperti yang diungkapkan oleh Jd sebagai Tenaga Pemungut Kampung Bukit Sama menyatakan sebagai berikut:

“ada beberapa Kelemahannya yang kami rasakan seperti sarana dan prasana yang kurang, hal ini dapat dirasakan pada waktu pembagian SPPT kepada masyarakat, selanjutnya Jika masyarakat belum dapat bayar kita berkewajiban mendatangi masyarakat tersebut hal ini menjadi kendala bagi kami selaku tenaga yang ditugaskan.” (Wawancara, 11 Maret 2018)

Pernyataan Informan diatas menjelaskan dalam melakukan penagihan yang diperbantukan kepada pihak Kampung yaitu bertujuan untuk mempermudah penagihan. Namun, dengan jumlah pemungut yang menyampaikan SPPT hingga penagihan dengan sarana dan prasarana yang dimiliki akan menjadi ancaman. Belum lunasnya wajib pajak dalam membayarkan kewajibannya tersebut membuat tenaga pemungut harus kembali melakukan penagihan secara berulang, sehingga masih terdapatnya wajib pajak yang belum membayarkan pajak.

Selanjutnya kelemahan yang dimiliki dari sistem informasi yang digunakan. Sistem informasi yang dipergunakan untuk membantu menangani persoalan pajak bumi dan bangunan, saat ini masih belum ada sumber daya yang fokus menangani persoalan tersebut. Sehingga kelemahan yang dirasakan kembali lagi pada sumber daya manusia, serta sumber daya manusia yang sesuai dengan tingkat pendidikan yang mampu mengoperasikan dan mampu menangani persoalan pada sistem yang ada. Banyaknya pendapat yang telah diungkapkan, maka dapat disimpulkan bahwa kelemahan yang dihadapi pertama minimnya sumber daya manusia baik pada saat melakukan penagihan maupun sumber daya manusia yang menangani permasalahan IT, kedua sarana dan prasaran yang kurang memadai terutama yang menunjang keberhasilan Pajak Bumi dan Bangunan , ketiga persoalan mengenai administasi dan keempat kesadaran masyarakat dalam membayar pajak.

Struktur adalah cara bagaimana organisasi diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering

disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Zk selaku Kepala Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut:

“Badan pengelola Keuangan memiliki struktur terkait dengan peningkatan Pajak Bumi dan bangunan dimulai dari kepala dinas, sekretaris, hingga bagian-bagian yang membantu keberlangsungan tugas pokok dan fungsi kami.” (Wawancara 09 Maret 2018).

Pendapat yang telah dijelaskan, bahwa budaya organisasi yang terbentuk di Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah berdasarkan kekeluargaan yang dapat mempererat tali silaturahmi, dapat dilihat dengan adanya kegiatan-kegiatan bersama melalui apel, semuanya diatur berdasarkan peraturan yang berlaku.

Sumber daya adalah bahagian dari aset yang meliputi keahlian pegawai, kemampuan pegawai, dan bakat manajerial, Bapak Zk selaku Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah mengungkapkan bahwa “Kualitas Sumber dayanya lumayan, tapi kuantitasnya yang sampai saat ini masih kurang terutama di bidang pendapatan.” (09 Maret 2018).

Berdasarkan pendapat yang diungkapkan oleh Bapak Zk bahwa sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap organisasi, berdasarkan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan. Seperti halnya untuk Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki masih kurang terutama di bidang pendapatan.

Senada yang disampaikan oleh Bapak Jhs selaku Kepala Bidang Pendapatan pada Badan Pengelolaan Keuangan sebagai berikut:

“Belum sepenuhnya, namun sebagian sudah ada juga yang berkompeten dalam bidang pendapatan khususnya dalam bidang Pajak Bumi dan Bangunan.” (Wawancara 08 Maret 2018).

Berdasarkan pendapat diatas bahwa saat ini sumber daya manusia belum sepenuhnya kompeten. Sumber daya manusia yang kurang berkompeten dapat dilihat dari sumber daya manusia yang saat ini masih kurang fokus dalam menangani sistem yang dapat meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan seperti yang akan diungkapkan oleh SA terkait sumber daya manusia sebagai berikut:

“kekurangan yang dapat dirasakan adalah sulitnya mendapat tenaga perkerja yang dapat fokus terhadap pekerjaan dalam pemungutan pajak terutama pajak Bumi dan bangunan.” (07 Maret 2018).

Berdasarkan bebrapa pendapat diatas mengenai sumber daya manusia yang menangani Pajak Bumi dan Bangunan bukan hanya pada saat melakukan penagihan saja, melainkan tingkat kefokusannya dalam melaksanakan pekerjaan juga menjadi kendala dalam pemungutan pajak bumi dan bangunan dan sumber daya manusia yang menangani IT. Seperti yang telah dijelaskan, bahwa saat ini masih membutuhkan tenaga IT untuk menangani persoalan pajak khususnya pemuktahiran Data dari pajak bumi dan bangunan serta pemetaannya.

Selain kelemahan yang dirasakan oleh Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah, kelemahan lainnya yang disampaikan oleh

pemungut. Seperti yang akan diungkapkan oleh HS selaku bendahara penerima kecamatan sebagai berikut:

“Luas areal dan kendala waktu serta fasilitas yang dimiliki tenaga pemungut salah satu menjadi kendala dalam melakukan pemungutan pajak. (wawancara 10 Maret).

Pernyataan yang disampaikan bahwa kelemahan yang dihadapi salah satunya adalah waktu pada saat melakukan penagihan hal ini menjadi kendala dalam melakukan penagihan pajak dan pemungutan pajak dilakukan pada saat hari kerja sehingga dalam melakukan penagihannya harus cepat. Kelemahan yang dirasakan selanjutnya terkait jarak, jarak yang ditempuh juga menjadi kendala yang dihadapi apabila wajib pajak yang tidak ada ditempat yang menjadi sulit dalam melakukan penagihan.

Dalam melakukan penagihan, fasilitas yang ada hanyalah kendaraan pribadi yang terbatas sehingga itu semua menjadi kelemahan yang dihadapi oleh pemungut Kampung di Kabupaten Aceh Tengah.

## 2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Perumusan strategi meliputi menentukan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedomankebijakan. Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain dan mengidentifikasi

jangkauan operasi organisasi dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi dapat ditetapkan secara sempit atau secara luas. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Zk selaku Kepala Badan pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut:

“Sebagai SKPK yang bertugas untuk mengelola keuangan daerah yang ada, tentu visi yang dibuat berkaitan akan penerimaan pendapatan asli daerah untuk dapat meningkatkan APBD Kab. Aceh Tengah baik dari dana alokasi umum dan dana alokasi khusus. Baik visi dan misi yang kami gagas, tentu juga berkaitan dengan visi dan misi yang digagas oleh Bupati Kab. Aceh Tengah.” (Wawancara 09 Maret 2018).

Sama halnya seperti yang diungkapkan oleh Bapak Jhs sebagai berikut:

“Sebagai instansi yang bertugas mengenai pengelolaan pendapatan Kabupaten Aceh Tengah, tentu misi yang digagas pasti berhubungan dengan visi misi dan tujuan instansinya yaitu seperti dengan meningkatkan pengelolaan pendapatan daerah melalui pendapatan asli daerah.” (Wawancara, 08 Maret 2018).

Berdasarkan pendapat yang diungkapkan oleh oleh Bapak Jhs terkait misi yang digagas oleh Badan pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah bertujuan untuk meningkatkan pendapatan asli daerah seperti yang telah diungkapkan. Misi setiap SKPK tentu memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk kemajuan Kabupaten Aceh Tengah namun cara yang dilakukannya berbeda-beda karena berdasarkan dengan tugas pokok dan fungsi SKPK terkait. Begitupun yang diungkapkan oleh SA sebagai berikut:

“Misi yang digagas tentu bertujuan untuk dapat meningkatkan PAD di Kab. Aceh Tengah melalui pajak daerah salah satunya yaitu Pajak Bumi dan Bangunan .” (Wawancara 07 Maret 2018).

Berdasarkan seperti yang telah diungkapkan mengenai misi yang digagas bertujuan untuk meningkatkan pendapatan asli daerah melalui Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah bukan hanya peran dari pemerintah saja, melainkan dari para pemungut sebagai ujung tombak terkait Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah.

Pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil dari penyelesaian misi.

Sebagaimana Bapak Zk menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Upaya yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan yaitu dengan mengoptimalkan segala potensi yang ada sehingga potensi yang sudah dimiliki dapat jauh lebih berkembang. Seperti halnya PBB- P2 di Kab. Aceh Tengah yang sudah berjalan cukup lama ini kami terus melakukan pembaharuan data agar apabila ada data yang belum masuk sebagai objek pajak maka pemiliknya dapat melaporkan menjadi objek pajak. Begitupun sebaliknya dengan pembaharuan data ini, apabila ada data yang tidak sesuai maka kami dapat merubahnya.”( Wawancara, 08 Maret 2018)

Selaras dengan pendapat yang telah diungkapkan mengenai tujuan yang dilakukan untuk dapat mencapai rencana yang diharapkan dan sesuai dengan visi misi yang digagas. Begitupun yang diungkapkan oleh ibu SA mengenai tujuan untuk dapat meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan sebagai berikut:

“Menjalankan program yang kami buat untuk dapat mencapai tujuan sehingga dengan itu akan terlihat perkembangannya seperti apa. Seperti halnya dengan kajian potensi namun memang belum terlaksana. Kemudian dilakukannya pemutakhiran data secara berkelanjutan.” (Wawancara, 07 Maret 2018).

Dalam proses untuk dapat mencapai tujuan tersebut, sejauh ini masih berada dalam proses untuk dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Sebagai halnya yang diungkapkan oleh Bapak Jhs sebagai berikut:

“Untuk mencapai tujuannya memang belum sepenuhnya tapi kami akan terus berusaha agar kami dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat serta pemasukan daerahnya menjadi lebih optimal dan pemanfaatannya dapat dirasakan oleh semua masyarakat. (Wawancara, 08 Maret 2018).

Sama halnya yang diungkapkan oleh Bapak RH mengenai tujuan untuk meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut:

“Sudah berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, akan tetapi masih belum optimal.” (Wawancara, 08 Maret 2018).

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai tujuan yang ada dilihat dari peluang yaitu seperti kajian potensi Kabupaten Aceh Tengah, pemutakhiran data wajib pajak dan subyek pajak serta dengan tidak melupakan untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun sejauh ini untuk dapat mencapai tujuan tersebut masih belum terlaksana secara optimal.

Strategi organisasi merupakan rumusan perencanaan komperhensif tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Zk sebagai berikut:

“Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah yaitu bagaimana melakukan pendekatan kepada wajib pajak, dengan melakukan *focus grup discussion* (FGD) dengan wajib pajak serta dengan turun kelapangan atau dengan dipanggilnya wajib pajak dan berkumpul di satu tempat. (Wawancara, 09 April 2018).

Berdasarkan pendapat yang diungkapkan oleh Bapak Zk mengenai strategi sebagai cara yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan dalam sebuah organisasi. Seperti halnya Badan pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah membuat strategi yang dilakukan agar dapat meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah sebagai tujuannya dengan dilakukannya pendekatan kepada wajib pajak dengan sistem *focus grup discussion* (FGD) dan turun kelapangan. Melakukan pendekatan kepadawajib pajak merupakan strategi yang dilakukan oleh pemerintah setempat. Berbeda halnya mengenai strategi yang diungkapkan oleh Bapak Jhs sebagai berikut:

“Dengan pendataan ulang baik wajib pajaknya ataupun obyek pajaknya agar kesalahan pada SPPT, *double* anclah atau SPPT ganda dengan tanah yang sama tetapi beda kepemilikannya misalnya. Maka kami melakukan berbagai cara seperti merekap atau mendata ulang tetapi sifatnya bertahap karena tidak bisa semua kecamatan kami lakukan secara bersamaan. Seperti halnya pendataan ulang telah kita lakukan pada 3 kecamatan terlebih dahulu dan nanti ditahun selanjutnya kami pun melakukan pendataan ulang secara bertahap di 3 atau 4 kecamatan selanjutnya.” (Wawancara, 09 Maret 2018).

Strategi yang diungkapkan yaitu dengan melakukan pendataan ulang baik wajib pajak maupun obyek pajaknya yang dilakukan secara bertahap. Melakukan pendataan agar mengetahui wajib pajak dan obyek pajak yang saat ini masih belum terdaftar atau memang sudah bukan menjadi obyek pajak sehingga memiliki data yang terbaru dan sesuai dengan kenyataan dilapangan.

Untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan, berbagai cara dilakukan dengan membuat strategi agar pajak bumi dan bangunan di

Kabupaten Aceh Tengah dapat meningkat. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Jhs mengenai strategi yang dilakukan sebagai berikut:

“Dengan memberikan sosialisasi kepada wajib pajak untuk memberikan pemahaman kepada mereka bahwa fungsi pajak itu dapat dirasakan dan dimanfaatkan oleh halayak umum. Sehingga dengan itu, diharapkan wajib pajak memiliki rasa untuk segera melaporkan kewajibannya dengan mendaftarkan obyek pajaknya bagi yang belum. Serta bagi wajib pajak yang masih memiliki pajak terhutangnya untuk segera membayarkannya sebelum jatuh tempo.” (Wawancara, 08 Maret 2018).

Berdasarkan pendapat yang diungkapkan oleh Bapak Jhs mengenai berbagai macam startegi yang dibuat, seperti halnya yang telah diungkapkan sebelumnya. Lain halnya dengan strategi yang diungkapkan oleh Bapak Jhs terkait strategi yang dilakukan yaitu dengan memberikan sosialisasi mengenai fungsi pajak. Memberikan pemahaman kepada masyarakat agar masyarakat memahami bahwa fungsi pajak dapat dirasakan dan bermanfaat oleh khalayak umum. Sehingga diharapkan timbulnya kesadaran masyarakat untuk segera melakukan pembayaran pajak.

Begitupun halnya yang diungkapkan oleh Bapak RH mengenai strategi yang dilakukan untuk dapat meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut:

“Dengan melakukan sosialisasi agar masyarakat mengetahui akan kewajibannya membayar pajak, serta melakukan multi guna SPPT. Multi guna SPPT ini seperti pemanfaatan SPPT sebagai syarat dalam akta jual beli (AJB) misalnya, sehingga ada kewajiban bagi mereka untuk melunasi terlebih dahulu piutang pajaknya. (Wawancara, 09 Maret 2018).

Berdasarkan pendapat yang diungkapkan oleh Bapak RH mengenai berbagai strategi yang dibuat oleh pemerintah untuk dapat mencapai tujuan

tersebut seperti dengan melakukan sosialisasi serta melakukannya multi guna SPPT sebagai akta jual beli (AJB). Saat ini diberlakukannya SPPT sebagai bukti dalam persyaratan AJB menjadi salah satu strategi yang dibuat oleh pemerintah.

Selain dari instansi pemerintah, ada pula beberapa strategi yang dilakukan oleh para pemungut dimana pemungut merupakan bagian penting terhadap keberlangsungan peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah, seperti yang diungkapkan oleh Amr sebagai berikut: “Strategi yang dilakukan, dulu kan mereka yang datang, sekarang dibalik menjadi kita yang datang kepada wajib pajaknya.” Juga seperti yang telah disampaikan oleh Karimsah, terdapat strategi yang dilakukan agar mempermudah dalam melakukan peningkatan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan di Kabupaten Aceh Tengah yaitu dengan menghampiri wajib pajaknya. Begitupun halnya yang disampaikan oleh Ridwan dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan sebagai berikut: “Strateginya dengan kita datang kerumah-rumah satu persatu aja.” (Wawancara, 10 Maret 2018).

Pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa strategi yang dilakukan oleh pemerintah terkait, yakni Badan pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah melakukan berbagai strategi untuk dapat meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah diantaranya pertama, dengan melakukan pendekatan langsung kepada masyarakat, kedua melakukan pendataan obyek dan subyek pajak, ketiga menyampaikan sosialisasi mengenai fungsi pajak, keempat menerapkan sistem multi guna

SPPT dan kelima yaitu dengan menghampiri wajib pajak satu persatu. kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan.

Kebijakan juga merupakan pedoman yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. seperti yang akan di sampaikan oleh Bapak Zk sebagai berikut:

“Ada, seperti dari Undang-undang No 28 tahun 2009, Qanun Kabupaten Aceh Tengah No.3 Tahun 2010, Peraturan Bupati No 59, sistem dan prosedur hingga standar operasional prosedur..” (Wawancara, 09 Maret 2018).

Seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Zk terkait kebijakan yang menghasilkan sebuah peraturan baik peraturan pemerintah pusat maupun daerah. Seperti halnya di Kabupaten Aceh Tengah ada berbagai macam peraturan yang mengatur Pajak Bumi dan Bangunan yaitu seperti Undang-undang No 28 tahun 2009, Qanun Kabupaten Aceh Tengah no 3 Tahun 2010, sistem dan prosedur hingga standar operasional prosedur. Adapun yang diungkapkan oleh Bapak Jhs mengenai kebijakan yang mengatur Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut:

“Tentu pasti ada karena kita pun mengacu pada peraturan yang dibuat oleh pemerintah. Seperti halnya pada Undang-undang No 28 tahun 2009, kemudian diturunkan pada Qanun No 3 tahun 2010, Perbup No 47 tahun 2014 dan terakhir diturunkan pada *standard operating procedure* (SOP).” (Wawancara, 09 Maret 2018)

Berdasarkan pendapat yang diungkapkan oleh Bapak Jhs mengenai kebijakan yang mengatur Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah, bahwa semua daerah memiliki peraturan yang berbeda-beda

mengenai Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah karena kebijakan yang mengatur sesuai dengan kondisi di setiap daerah.

### 3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen organisasi secara keseluruhan.

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi organisasi, perubahan budaya internal organisasi, atau jadwal dari suatu penelitian baru. Sebagaimana Bapak Zk selaku kepala Badan Pengelolaan keuangan Kabupaten Aceh Tengah menyatakan bahwa:

“Dalam pengelolaan pendapatan daerah dari berbagai sektor salah satunya dari PBB-P2 sebagai salah satu potensi pajak daerah yang ada di Kabupaten Aceh Tengah Badan Pengelolaan keuangan mempunyai program dalam meningkatkan pendapatan melalui PBB-P2 yang bertujuan agar pemasukan daerah dapat meningkat dari sektor pajaknya.” (Wawancara, 09 Maret 2018).

Senada dengan pernyataan Bapak Jhs selaku Kepala Bidang Pendapatan pada Badan Pengelolaan Keuangan Aceh Tengah sebagai berikut:

“program yang ada di Badan pengelolaan keuangan dalam rangka meningkatkan Pajak adalah salah satunya percepatan pembuatan SPPT, setelah rampung dibuat selanjutnya didistribusikan hingga penagihan menjadi bagian dari program bidang PBB-P2. Program ini sebagai acuan dalam mengevaluasi kinerja keuangan terutama dari

pendapatan Pajak Bumi dan Bangunan setiap tahunnya. (Wawancara 09 Maret 2018).

Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Aceh Tengah memiliki program yang berkaitan dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah, seperti yang diungkapkan bahwa program tersebut yaitu pada saat dilakukannya pencetakan, pendistribusian SPPT, hingga proses penagihan.

Berdasarkan pendapat yang telah diungkapkan, maka dapat diperjelas bahwa adanya program untuk meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah merupakan bagian dari tugas pokok dan fungsi organisasi, untuk program yang bertujuan pajak Pajak Bumi dan Bangunan seperti dengan melakukan pencetakan dan penagihan pajak kepada wajib pajak, sehingga pemasukan daerah akan menjadi lebih besar apabila wajib pajak melunasi tagihan pajak tersebut.

Terkait anggaran yang disiapkan untuk meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan, hal-hal yang berkaitan seperti memberikan sosialisasi kepada wajib pajak. Anggaran yang disiapkan setiap tahunnya yaitu bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Sama halnya yang dijelaskan oleh Bapak Jhs sebagai berikut: "Pasti ada, anggaran yang kami siapkan tentunya sudah tercantum dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Berikut pendapat yang diungkapkan oleh Bapak Jhs selaku Kepala Bidang Pendapatan Pada Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah

“Mengenai Anggaran Badan Pengelola Keuangan sudah dialokasikan berdasarkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) setiap tahunnya. Selanjutnya anggaran disiapkan untuk keperluan setiap SKPK dan dibagi berdasarkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian”.(Wawancara, 09 April 2018)

Pernyataan diatas yang disampaikan bahwa anggaran Badan Pengelolaan Keuangan dialokasikan berdasarkan Anggaran Pendapatan Belanja Kabupaten, dan disiapkan berdasarkan kebutuhan dari pelaksanaan program yang sudah cantumkan. Seperti halnya ada anggaran yang diperuntukkan berupa penghargaan yang diungkapkan oleh Bapak Jhs sebagai berikut:

“dalam memotivasi kerja para pemungut dilapangan ada penghargaan yang kita siapkan dan diberikan sebagai salah satu bukti bahwa memang semua kerja keras ini dihargai agar kedepannya semua pihak yang terlibat dalam pemungutan baik pihak kecamatan ataupun Pihak Kampung hal ini diprogramkan guna memotivasi tenaga kerja dalam pemungutan pajak Bumi dan bangunan.” (Wawancara 09 Maret 2018).

Prosedur, terkadang disebut *standard operating procedures (SOP)*. Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program organisasi.

Mengenai prosedur Pajak Bumi dan Bangunan dijelaskan oleh Bapak Zk selaku Kepala Badan pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut:

“Prosedur yang ada sudah sifatnya mengikat seperti dari pendaftaran wajib pajak dan persyaratan-persyaratan yang disiapkan semuanya dapat dikonsulkan di bidang pelayanan pada Badan Pengelolaan

Keuangan. Tahapannya adalah wajib pajak mengisi formulir dan nanti ada pegawai dari kami yang meninjau ulang dan dari situ, dan setelah ditinjau selanjutnya ditetapkan berapa besaran pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak.” (Wawancara, 09 Maret 2018).

Sama halnya dengan pernyataan Bapak RH selaku Kasi Pendaftaran Dan Pendataan pada Badan Pengelolaan Keuangan Aceh Tengah sebagai berikut:

“Prosedur tentang Pajak Bumi dan Bangunan sudah ada dan lengkap dibidang pelayanan pada Badan Pengelolaan Keuangan yaitu seperti Persyaratan awal, pendaftaran, penetapan besaran jumlah yang harus dibayar wajib pajak dan informasi lainnya yang berkenaan dengan pajak.” (Wawancara, 08 Maret 2018)

Penjelasan diatas telah mengungkapkan bahwa, mengenai pajak dapat langsung datang kebagian pelayanan untuk melengkapi administrasi. Prosedur yang berlaku sudah diatur berdasarkan peraturan yang berlaku seperti yang diungkapkan oleh Bapak Zk sebagai berikut:

“Prosedur pajak Bumi dan Bangunan diatur dalam dengan Qanun Nomor 3 Tahun 2010. Baik prosedur pendaftaran hingga penarikan sanksi tegas kepada wajib pajak yang belum membayarkan pajakuya” (Wawancara, 09 Maret 2018).

Berbeda dengan pernyataan yang Bapak Selamat selaku tenaga pemungut pajak di Kampung:

“Terkait prosedur Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah, pemungut Kampung yang membantu dalam peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan secara keseluruhan mengenai peraturan kami tidak mengetahui bagaimana prosedur yang berlaku.

Senada halnya yang disampaikan YM selaku tenaga Pemungut Kampung bahwa:

Prosedur Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah sebagian saya mengetahui namun secara keseluruhan saya tidak memahaminya hal ini karna dalam tugas dan fungsi kami selaku tenaga pemungut sudah jelas dan jika ada perubahan aturan kami akan diberi tahu oleh pihak Kabupaten” (Wawancara, 10 Maret 2018).

Berdasarkan pendapat yang diungkapkan diatas mengenai prosedur Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah, para pemungut kurang mengetahui bagaimana prosedur yang berlaku hal ini akibat tenaga pemungut kampung di pilih oleh kepala desa atau reje kampung, yang mana petugasnya bisa berubah-ubah sesuai keinginan kepala desa.

Seperti halnya yang diungkapkan oleh salah satu wajib pajak yaitu Bapak Ari mengenai prosedur Pajak Bumi dan Bangunan sebagai berikut:

“Kami kurang memahami mengenai peraturan pemerintah tentang prosedur penetapan PBB-P2, yang saya tahu cuman mekanisme dalam pembayaran selama satu tahun.” (Wawancara, 24 Maret 2018).

Mengenai prosedur Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah, wajib pajak kurang mengetahui bagaimana prosedur yang berlaku karena yang mereka ketahui hanyalah kewajibannya dalam membayar pajak setiap tahunnya saja.

Pendapat diatas secara keseluruhan diungkapkan bahwa prosedur Pajak Bumi dan Bangunan yang diketahuinya mengenai tagihan yang dibayarkan sebelum jatuh tempo. Prosedur Pajak Bumi dan Bangunan bukan

hanya terkait pembayaran, melainkan seperti pendaftaran obyek dan subyek pajak, penilaian obyek pajak, penetapan pajak, penagihan pajak hingga sanksi pajak. Berkaitan dengan administrasi pajak, wajib pajak saat ini masih kurang mengetahui tahapan-tahapan secara detailnya. Prosedur dalam Pajak Bumi dan Bangunan banyak berkaitan dengan pelayanannya hanyalah diawal melakukan pendaftaran, selanjutnya wajib pajak menunggu surat tagihan yang diantar oleh petugas pemungut pajak baik dari pemerintah maupun petugas Kampung.

Dalam proses pendistribusian surat pemberitahuan pajak terhutang (SPPT) dan juga sekaligus dalam melakukan penagihan pajak, diungkapkan oleh petugas pemungut. Penagihan Pajak Bumi dan Bangunan diungkapkan berdasarkan nominal pajak masing-masing. Seperti halnya yang akan diungkapkan oleh Bapak JY sebagai berikut:

“Biasanya SPPT sampai sekitar bulan april di pemungut, hal ini juga bergantung pada Badan Pengelolaan dan Keuangan Kabupaten, Setelah dibagikan dari Kecamatan, baru kita distribusikan berdasarkan wilayah sehingga di bagaikan kepada wajib pajak .”  
(Wawancara, 11 Maret 2018).

Berdasarkan pendapat yang telah diungkapkan oleh Bapak JY penyampaian surat pemberitahuan pajak terhutang (SPPT) kepada wajib pajak menunggu saat sudah ada di kantor Kampung masing-masing. Waktu penyampaian biasanya berbeda- beda, namun sekitar pada awal tahun karena batas jatuh tempo pembayaran pajak pada bulan september. Setelah penyampaian sampai disetiap pemungut masing- masing Kampung maka

pemungut langsung menyampaikan kepada setiap wajib pajak seperti yang akan diungkapkan oleh IH sebagai berikut:

“prosedur pembagiannya berdasarkan jumlah wajib pajak dan berdasarkan ketentuan yang ada, langkah awalnya kita memilah-milah berdasarkan wilayah dusun hal ini supaya dimudahkan dalam pendistribusian SPPT, selanjutnya 1 hari sebelumnya penagihan akan diberitahu dan di informasikan melalui kepala Dusun yang ada di Kampung.” (Wawancara, 10 Maret 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diungkapkan bahwa penyampaian surat pemberitahuan pajak terhutang disetiap kampung berbeda-beda namun untuk waktu penyampaian kepada wajib pajak selama 1 (satu) minggu setelah berada ditangan pemungut. Penyampaian surat pemberitahuan pajak terhutang harus sampai kepada wajib pajak sebelum jatuh tempo, karena apabila melewati batas waktu pembayaran akan dikenakan denda 2% per bulan. Waktu penyampaian yang biasanya dilakukan pada awal tahun, Lambatnya penyampaian surat tagihan kepada wajib pajak, dapat mempengaruhi terhadap peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah, karena tidak semua wajib pajak langsung membayarkan tagihan pajaknya. Waktu penyampaian yang sudah melewati jatuh tempo, membuat wajib pajak menjadi terkena denda yang juga harus dibayarkan sedangkan saat ini belum semuanya wajib pajak sadar akan kewajibannya dalam membayar pajak, ditambah dengan denda yang juga harus dibayarkan membuat tagihan pajaknya akan menjadi semakin besar.

Dari semua pendapat yang telah diungkapkan terkait prosedur penyampaian Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah, dapat

dibantu dibagian pelayanan. Namun sejauh ini, wajib pajak kurang mengetahui bagaimana prosedur yang berlaku dan hanya mengetahui untuk kewajiban dalam membayar pajaknya saja. Sedangkan waktu surat tagihan yaitu surat pemberitahuan pajak terhutang sampai kepada wajib pajak seharusnya sampai kepada wajib pajak pada bulan-bulan awal atau jauh sebelum waktu pembayaran pajak ditutup. Namun, sempat terjadi di beberapa daerah surat tagihan yang sampai kepada wajib pajak melebihi waktu batas pembayaran yaitu pada bulan november. Lambatnya penyampaian surat tagihan, membuat wajib pajak menjadi terkena denda 2% dari jumlah tagihan pajaknya. Sehingga perlu adanya perubahan agar wajib pajak tidak terkena denda yang dikarenakan keterlambatan dalam penyampaian surat tagihan yang diungkapkan oleh petugas pemungut pajak.

#### **4. Evaluasi dan Pengendalian**

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi dan hasil kerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Evaluasi dan pengendalian yang dilakukan Badan pengelolaan Keuangan oleh Bapak Zk selaku Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah menyatakan sebagai berikut:

“Evaluasi dan pengendalian yang dilakukan sejauh ini sudah baik, karena realisasinya sudah lebih meningkat dan sudah melakukan evaluasi dengan beberapa pihak terkait yang berkaitan dengan PBB-P2.” (Wawancara, 09Maret 2018).

Selain itu, ada pula pendapat yang diungkapkan mengenai evaluasi dan pengendalian yang dilakukan cukup berbeda, diungkapkan oleh Bapak Jhs selaku Kepala Bidang Pendapatan sebagai berikut:

“Evaluasi dan pengendalian yang dilakukan seperti dengan membuat laporan bulanan, triwulan, semesteran dan adanya rapat evaluasi. Dengan adanya laporan yang dibuat, kita jadi dapat mengetahui sejauh mana peningkatan yang ada dari PBB-P2 ini.” (Wawancara, 09 Maret 2018).

Begitupun dengan yang diungkapkan oleh MW selaku kepala seksi penagihan pada Badan pengelolaan keuangan mengenai evaluasi dan pengendalian sebagai berikut:

“Dilakukannya dengan kas *opname* atas pendistribusian PBB-P2 sehingga kita dapat melihat berapa jumlah SPPT yang belum terdistribusi dan juga kita dapat mengetahui berapakah jumlah dana yang belum disetorkan.” (Wawancara, 07 Maret 2018).

Pernyataan diatas dapat dijelaskan bahwa Pelaksanaan Pajak Bumi dan Bangunan bukan hanya dilakukan oleh pihak instansi pemerintahan saja, melainkan dengan para pemungut yang membantu proses pendistribusian

SPPT dan penagihan pajak. Begitupun evaluasi dan pengendalian, ada pula evaluasi dan pengendalian yang dilakukan oleh para pemungut.

Evaluasi dan pengendalian setiap 1 (satu) kali perbulannya. Evaluasi dan pengendalian yang dilakukan tentu bertujuan untuk mengetahui perkembangan yang terjadi dilapangan baik dalam hal penyampaian SPPT maupun penagihan pajak. Seperti pendapat yang telah diungkapkan upaya meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi dan pengendalian yang dilakukan dengan melaporkan laporan triwulan atau semesteran untuk mengetahui perkembangannya. Begitupun evaluasi dan pengendalian yang dilakukan oleh para pemungut, masing-masing pemungut menyampaikan evaluasi dan pengendalian setiap bulannya ddaerah masing-masing sehingga dengan diadakannya evaluasi dan pengendalian tersebut, kita dapat mengetahui sejauh mana perkembangan dan kendala yang dihadapi.

#### **5. Hambatan Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah Dalam Peningkatkan Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan**

Dalam melaksanakan tugas Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah Dalam Peningkatkan Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan Kabupaten Aceh Tengah, tidak terlepas dari beberapa faktor-faktor yang menghambat. Hambatan yang dihadapi oleh pegawai bagian Pengelolaan keuangan dan pemungut Pajak Bumi Dan Bangunan tingkat kecamatan dan ditingkat Kampung dalam melaksanakan tugas yaitu seperti yang disampaikan Bapak Zk selaku Kepala Badan

pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut sebagai berikut:

“Secara keseluruhan hambatan yang dihadapi dalam pengelolaan pajak Bumi dan bangunan adalah penguasaan sistem berbasis informasi yang masih perlu ditingkatkan, hal ini bergantung pada sumber daya yang ada serta keterbatasan personil di lapangan. (Wawancara 15 Maret 2018)

Selanjutnya disampaikan oleh Bapak Mw selaku kepala seksi penagihan pada Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah sebagai berikut:

“Keterbatasan personil dalam pemungutan pajak Bumi dan Bangunan tingkat Kecamatan dan tingkat kampung salah satu yang menjadi kendala dalam melakukan pemungutan, sehingga berdampak pada keberlangsungan dalam proses pemunutan pada wajib pajak, hal ini menjadi faktor-faktor yang kami hadapi selama ini. (Wawancara 15 Maret 2018)

Dari uraian diatas dapat dinyatakan bahwa hambatan dalam meningkatkan pajak bumi dan bangunan yang sudah dilakukan adalah satu yang menjadi hambatan adalah penguasaan sistem informasi yang berkenaan dengan data wajib pajak belum dapat disesuaikan dengan data ril, hal ini disebabkan keterlambatan penyerahan data dari lapangan, selain itu keterbatasan Sumber daya manusia yang ada juga mendadi kendalam dalam melaksanakan pemungutan pajak bumi dan bangunan.

Selain yang disampaikan diatas maka ada beberapa hambatan yang dihadapi oleh Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah seperti

disampaikan oleh bapak Hs selaku petugas Kecamatan.

“hal yang menjadi kesulitan dalam melakukan pemungutan pajak bumi dan bangunan adalah luas wilayah yang begitu luas sehingga dengan keterbatasan fasilitas yang diberikan pihak kabupaten kami harus berkerja sebisa kami dipangang”. (Wawancara 15 Maret 2018)

Selanjutnya disampaikan JY selaku petugas pemungutan pajak bumi dan bangunan yang ada dikampung:

“kesadaran masyarakat atau wajib pajak juga menjadi halangan bagi kami menjalankan pekerjaan, pada hal sudah diberitahukan melalui reje kampung bagaimana proses pembayaran pajak kepada masyarakat, nanum faktanya kami harus menjemput karumah-rumah. (Wawancara 15Maret 2018)

Dari Uraian Informan diatas, maka dapat disampaikan bahwa hambatan yang dihadapi adalah saranan dan prasarana yang dimiliki pemungut kmpot menjadi kendala dalam melaksanakan tugas dalam pemungutan pajak bumi dan banguna, selain itu pemahaman masyarakat akan sadar pembayaran pajak bumi dan bangunan belum sesuai harapan sehingga hari melakukan pendekatan dan penjemputan dari rumah kerumah.

Selain itu mekanisme pembayaran juga masih menjadi kendala atau hambatan dalam pengelolaan PBB-P2 di Aceh Tengah, Seperti dengan yang dijelaskan oleh Bapak Marwan selaku Kepala Seksi Penagihan Dan Pelaporan pada Badan Pengelolaan Keuangan bahwa masalah lainnya adalah soal pembayaran seperti di ungkapkan sebagai berikut;

pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan bisa melalui petugas pemungut pajak atau bisa langsung membayarkannya di loket Badan Pengelolaan Keuangan.

...Namun ada kendala yang dihadapi dalam proses pembayaran pajak melalui Bank. Hal ini menjadi persepsi dikalangan wajib pajak, kendalanya adalah jarak tempuh dan proses waktu pembayaran memerlukan waktu yang panjang bagi masyarakat.(Wawancara,09 April 2018)

Proses pembayaran yang dilakukan wajib pajak ada beberapa persepsi atau pemahaman dalam layanan pembayaran seperti diungkapkan oleh YM selaku Petugas Pungut Pajak Kampung Bukit Sari sebagai berikut:

“Bisa membayar langsung, dibayarkan ke petugas pemungut kampung atau ke loket Badan Pengelolaan Keuangan. Namun berdasarkan pengalaman saya wajib pajak paling banyak membayarkan pajak Bumi dan Bangunan pada petugas kampung hal ini dianggap paling efisien,. (Wawancara, 10 maret 2018).

Berdasarkan bebrapa pendapat yang telah diungkapkan diatas bahwa wajib pajak lebih banyak memilih membayarkan pajaknya melalui pemungut dibandingkan membayarkannya langsung ke loket pembayaran atau pihak bank hal ini sudah menjadi kebiasaan wajib pajak jika membayar pajak dengan asumsi lebih efisien.

Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Jhs selaku Kepala Bidang Pendapatan bahwa

“pembayaran melalui bank saat ini dirasakan sangatlah sulit karena wajib pajak harus mengambil bukti setor ke Badan Pengelolaan Keuangan atau ke Kecamatan untuk sehingga wajib pajak enggan membayarkannya secara langsung. Proses pembayaran yang dianggap memakan waktu membuat wajib pajak lebih memilih membayarkannya secara langsung kepada petugas pemungut pajak dibandingkan melalui bank”. (Wawancara, 09 April 2018)

Berdasarkan pernyataan diatas bahwa pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan di wilayah Kabupaten Aceh Tengah wajib pajak lebih memilih

membayar kepada petugas pemungut pajak di pihak kampung dan kecamatan bila di bandingkan membayarkannya melalui Bank. Proses yang memakan waktu dan berbelit-belit serta jarak yang ditempuh antara rumah sampai ke bank menjadi persepsi bagi wajib pajak, hal dianggap tidak sebanding dengan jumlah tagihan pajaknya sehingga lebih memilih membayarkannya melalui petugas pada saat petugas menyampaikan surat tagihan.

### C. Pembahasan

Permasalahan yang ada membuat identifikasi masalah peneliti mengamati identifikasi masalah diantaranya rendahnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak, rendahnya realisasi dan target pajak, belum tegasnya penerapan sanksi pajak dan kurangnya tenaga ahli yang sesuai dengan tingkat pendidikan. Untuk mengatasi permasalahan yang terjadi peneliti menggunakan teori manajemen proses strategis menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen yang meliputi 4 (empat) elemen dasar seperti (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi (3) implementasi strategi, (4) evaluasi dan pengendalian. Berikut ini peneliti akan membahas lebih lanjut terkait temuan yang peneliti temui.

#### 1. Pengamatan Lingkungan

Dalam melihat berbagai peluang yang dimiliki oleh Kabupaten Aceh Tengah untuk dapat meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah, Badan Pengelolaan Keuangan Daerah bekerja sama dengan berbagai pihak terkait seperti pihak Kecamatan dan Kampung dalam menyampaikan surat pemberitahuan pajak terhutang (SPPT). Surat pemberitahuan pajak terhutang merupakan surat yang digunakan untuk

memberitahukan besarnya Pajak Bumi dan Bangunan yang terhutang kepada wajib pajak. Selain menyampaikan surat pemberitahuan pajak terhutang kepada wajib pajak, Kampung pun melakukan penagihan kepada wajib pajak karena sistem pembayaran dapat dilakukan melalui petugas pemungut yakni dari pihak Kampung dan yang diperbantukan oleh Dusun-dusun setempat sebagai pemungut Pajak Bumi dan Bangunan. Selain itu, ada pula kerja sama yang dilakukan dengan Badan Pertanahan Nasional dalam menangani persoalan pertanahan. Ada pula kerja sama yang dilakukan dengan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kabupaten Aceh Tengah pada tahun awal pelimpahan sebagai masa penyesuaian Pajak Bumi dan Bangunan.

Pihak Kampung dan Dusun-Dusun sebagai pemungut Pajak Bumi dan Bangunan di setiap daerah, memiliki peran dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan karena pemungut berada lebih dekat dengan wajib pajak. Sebagai pihak yang berada lebih dekat dengan wajib pajak, pemungut pajak bumi dan bangunan perdesaan pekotaan pun memiliki pandangan terkait kesempatan yang berada di Kabupaten Aceh Tengah yaitu pertama, jumlah wajib pajak di setiap daerah. Kedua, mendata wajib pajak dan subyek pajak yang baru. Ketiga, menaikkan nilai jual obyek pajak di beberapa daerah. Nilai jual obyek pajak ditentukan oleh pemerintah setempat setiap 3 (tiga) tahun sekali, namun di beberapa daerah yang berpotensi dapat dinaikkan setiap 1 (satu) tahun sekali yang telah ditentukan oleh pemerintah daerah.

Ancaman Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan pertama, adalah

masih kurangnya sumber daya manusia yang sesuai dengan tingkat pendidikan seperti halnya dalam menangani sistem informasi yang berkaitan dalam Pajak Bumi dan Bangunan karena tidak adanya sumber daya manusia yang secara fokus menangani persoalan pajak bumi dan bangunan. Kedua, tidak adanya pelatihan yang diberikan kepada pemungut dalam hal pembukuan dan penagihan seperti pada saat wajib pajak melakukan pembayaran nomor obyek pajaknya tidak dicatat dan tidak ada data salinan yang menyulitkan pada saat melakukan penyetoran. Ketiga, kurangnya sarana dan prasarana dalam menunjang keberlangsungan Pajak Bumi dan Bangunan seperti halnya tidak adanya unit pelaksana teknis (UPT) untuk mempermudah pelayanan. Keempat, rendahnya kesadaran wajib pajak dalam membayar pajak. Rendahnya wajib pajak untuk membayarkan pajaknya dapat dilihat dari target dan realisasi di tahun 2015 dan 2016 untuk realisasinya tidak mencapai angka dari targetan yang dibuat. Serta kurangnya kesadaran wajib pajak dalam membayar pajak secara tepat waktu.

Lingkungan kerja yang tercipta pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah saat ini, tidak ada pegawai yang khusus menangani persoalan pajak bumi dan bangunan sehingga menjadi beban kerja terhadap pelaksanaannya. Lingkungan kerja dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah, Badan Pengelolaan Keuangan Daerah melakukan kerja sama dengan pemungut yang menjadi ujung tombak dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah karena berada lebih dekat dengan wajib pajak di masing-masing daerah.

Lingkungan kerja yang terjadi antara pemungut Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah saat ini berjalan masing-masing dan upaya peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan dititik beratkan kepada pihak pemungut Pajak Bumi dan Bangunan yang menjadi beban kerja pada setiap pemungut. Hal tersebut dapat dilihat dari kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap pemungut untuk mampu melakukan penagihan kepada setiap wajib pajak yang harus sesuai dengan target pajak disetiap daerah masing-masing.

Kekuatan dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan pertama adalah regulasi yang menunjang dalam peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan seperti Undang-undang Nomor 28 tahun 2009, dan Qanun No.3 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah. Kedua dengan loyalitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah. Sumber daya manusia yang kuantitasnya masih kurang, akan tetapi loyalitas sumber daya manusia terhadap organisasi sangatlah tinggi sehingga sumber daya manusia yang ada dapat dipertahankan dengan motivasi yang diberikan agar kecintaan terhadap organisasi semakin tinggi dalam melaksanakan pekerjaan.

Namun hal tersebut berbanding terbalik dengan target dan realisasi di tahun 2017 yang tidak mengalami peningkatan disetiap tahunnya. Target dan realisasi merupakan salah satu hasil dari capaian kerja pegawai, dengan capaian realisasi yang tidak sesuai dari target menjadi nilai bahwa kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Daerah masih belum optimal dan

loyalitas pegawai yang diberikan tidak mempengaruhi terhadap peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah.

Sedangkan kekuatan yang dilakukan oleh pemungut sebagai salah satu petugas yang bertujuan meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah pertama, menjalin koordinasi dengan sesama pemungut. Kedua, melakukan penagihan secara rutin dan berkala agar wajib pajak dapat segera membayar tagihan pajaknya.

Kelemahan yang dimiliki oleh Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah saat ini diantaranya pertama sarana dan prasarana dalam menunjang keberhasilan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah yang masih minim seperti belum adanya unit pelaksana teknis (UPT) untuk mempermudah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kedua, sumber daya manusia yang masih minim untuk pengelolaan pajaknya selain itu kemampuan sumber daya manusia tidak sesuai dengan tingkat pendidikan yang ditempuh. Ketiga, lemahnya penerapan sanksi pajak bagi wajib pajak yang belum melunasi pajaknya agar tindak lanjut yang diberikan membuat efek jera bagi wajib pajak yang belum melunasinya. Keempat, pengelolaan sistem informasi yang belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan, seperti belum adanya perbaikan peta PBB serta tidak ada petugas yang hanya khusus menangani sistem informasi PBB. Kelima, kesalahan administrasi yang sering kali diulang seperti adanya data *double anslag* terhadap Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) yang dicetak. Hal ini seperti yang telah diungkapkan oleh Petugas Kampung bahwa pihak Kampung mendapati surat pemberitahuan pajak terhutang

(SPPT) yang salah baik data wajib pajak maupun data subyek pajaknya. Sejauh ini pihak Kampung telah menyampaikan kesalahan yang terjadi pada Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) namun ditahun selanjutnya kembali dicetak dan didistribusikan. Munculnya *double anslag* dikarenakan data wajib pajak dan subyek pajak yang belum diperbaharui dan tidak ada tindak lanjut laporan yang diungkapkan oleh pihak Kampung kepada pihak Badan Pengelolaan Keuangan Daerah.

Struktur organisasi Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah diatur dalam Peraturan Bupati No 33 Tahun 2014 mengenai rincian tugas pokok dan fungsi. Pembagian kerja dibagi berdasarkan masing-masing bagian namun saling berkaitan satu sama lain agar tidak adanya tumpang tindih dalam pekerjaan. Sedangkan struktur organisasi pada pemungut di Kabupaten Aceh Tengah tidak terbentuk secara hierarki, melainkan pemungut terbentuk dari petugas disetiap kampung yang diperbantukan dengan petugas kecamatan dan bekerja pada saat pelaksanaan Pajak Bumi dan Bangunan baik dalam hal penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) maupun dalam penagihan pajak kepada wajib Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah.

Pemungut sebagai petugas yang mempengaruhi dalam peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan pun, sejauh ini pemungut masih belum mengetahui struktur organisasi yang terbentuk oleh Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah secara detail, karena petugas pemungut kampung di tunjuk oleh Kepala Desa/ Reje Kampung. Begitupun yang terjadi dikalangan wajib pajak, wajib pajak kurang mengetahui struktur

organisasi yang terbentuk pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah karena wajib pajak lebih banyak berkomunikasi dengan pihak pemungut maupun petugas ditingkat Kampung.

Budaya organisasi yang terbentuk dalam Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah semuanya diatur berdasarkan peraturan yang berlaku di dalam SOTK dan terbentuk suasana kekeluargaan, saling *support* yang dapat mempererat tali silaturahmi antara sesama pegawai dan dapat dilihat dengan adanya kegiatan-kegiatan bersama melalui apel. Sedangkan budaya organisasi yang terbentuk pada pemungut Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah yang harus terbentuk berdasarkan dengan kekompakan, kejujuran serta kekeluargaan agar dalam menjalankan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan tidak akan terasa berat. Pemungut Pajak Bumi dan Bangunan yang tidak berbentuk sebagai sebuah organisasi, menjadikan budaya yang terbentuk sesuai dengan masing-masing individu.

Kualitas sumber daya Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah saat ini kuantitasnya masih sangat minim, sehingga masih dibutuhkannya sumber daya manusia yang fokus dalam menangani pajak baik dilapangan maupun dalam menangani sistem informasi yang digunakan. Selain itu, sumber daya manusia Badan Pengelolaan Keuangan Daerah tidak sesuai dengan luas wilayah administrasi di Kabupaten Aceh Tengah karena dalam melakukan penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) maupun dalam melakukan penagihan sumber daya manusia yang masih minim jumlahnya.

Sumber daya manusia yang terbentuk pada pemungut Pajak Bumi dan Bangunan saat ini sumber daya manusia yang ada kuantitasnya masih minim karena pembagian surat pemberitahuan pajak terhutang (SPPT) diungkapkan oleh 1 (satu) orang petugas di kecamatan yang sudah ditentukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan Daerah. Luas wilayah dalam melakukan pembagian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) dan penagihan Pajak Bumi dan Bangunan tidak sesuai dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh pemungut.

Dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia, saat ini Badan Pengelolaan Keuangan Daerah sudah melakukan pelatihan terkait pengelolaan Sistem Manajemen Informasi Objek Pajak (SISMIOP) untuk mengintegrasikan seluruh informasi data objek dan subjek pajak melalui komputerisasi, Tetapi masih belum bisa optimal karena pegawai yang dilatih tidak hanya terfokus pada PBB saja tapi masih menangani pajak-pajak daerah yang lain.

## 2. Perumusan Strategi

Strategi yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah pertama dengan melakukan pendekatan langsung kepada masyarakat seperti melakukan *Focus Grup Discussion* (FGD) yang dilakukan pada saat pembagian surat pemberitahuan pajak terhutang (SPPT) kepada wajib pajak yang dilakukan oleh perwakilan Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dengan anggaran yang disiapkan untuk perjalanan Dinas

ke kecamatan selama 1 (satu) tahun. Kedua melakukan pendataan obyek dan subyek pajak. Pendataan subyek dan obyek pajak baru dilakukan pada 3 (tiga) kecamatan dan sisanya akan dilakukan secara bertahap. Ketiga menyampaikan sosialisasi mengenai fungsi pajak. Saat ini wajib pajak memang belum semuanya sadar akan kewajibannya dalam membayar pajak baik secara tepat waktu maupun tidak, sehingga untuk menyadarkan akan kewajiban dalam membayar pajak perlu diadakannya sosialisasi agar munculnya kesadaran yang dirasakan oleh wajib pajak untuk membayarkan pajaknya karena manfaatnya dapat dirasakan kembali kepada masyarakat. Sosialisasi yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dapat melalui berbagai media, baik melalui media cetak maupun media elektronik dengan anggaran yang disiapkan. Keempat menerapkan sistem multi guna surat pemberitahuan pajak terhutang yaitu pada saat jual beli, Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) menjadi salah satu persyaratan dalam proses pembuatan akte jual beli (AJB) agar wajib pajak yang belum membayarkan tagihan pajaknya untuk segera melunasi tagihan pajaknya terlebih dahulu.

Badan Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai instansi yang menangani persoalan pendapatan asli daerah dari berbagai sektor, saat ini khususnya pajak daerah yaitu pada Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah. Misi yang digagas oleh pemerintah daerah Kabupaten Aceh Tengah saat ini belum terdapat misi khusus yang bertujuan melakukan peningkatan melalui pajak daerah khususnya Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah.

Namun rencana strategis yang dibuat haruslah tidak bertentangan dengan misi yang digagas oleh pemerintah daerah. Rencana strategis yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah saat ini dirancang dengan bertujuan agar dapat memberikan pengaruh terhadap pendapatan asli daerah baik melalui peningkatan kualitas dokumen dan kebijakan pengelolaan pendapatan asli daerah, pembinaan sumber daya manusia pengelola pendapatan asli daerah, peningkatan kualitas pendapatan asli daerah dengan kajian pendapatan asli daerah dan penyusunan standar operasi pelayanan pajak daerah. Rencana strategis yang dibuat untuk memberikan pengaruh melalui pendapatan asli daerah, salah satunya melalui pajak daerah yaitu Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah.

Strategi yang dilakukan oleh pemungut Pajak Bumi dan Bangunan yaitu pertama, menghampiri secara langsung wajib pajak. Sistem yang dahulu digunakan yaitu wajib pajak yang menghampiri, strategi yang kini dilakukan yaitu dengan petugas pemungut pajak yang menghampiri wajib pajak untuk menyampaikan tagihan pajak. Kedua, melakukan penagihan secara berkala. Wajib pajak dengan jumlah tagihan yang berbeda-beda namun tidak semua wajib pajak langsung membayarkan tagihan pajaknya membuat pemungut Pajak Bumi dan Bangunan harus melakukan penagihan kembali secara berkala agar wajib pajak segera melunasi tagihan pajaknya.

### **3. Implementasi Strategi**

Dalam waktu penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) kepada wajib pajak berdasarkan informasi yang diungkapkan oleh

pihak Badan Pengelolaan Keuangan Daerah yaitu pada bulan maret atau april, karena pada bulan maret atau april sudah berada ditangan kampung dan sudah mulai dilakukan distribusi. Namun berbeda halnya dengan yang diungkapkan oleh pemungut bahwa Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) yang sampai pada waktu yang berbeda-beda. Waktu Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) sampai dipihak kampung sekitar bulan April. Sedangkan Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) sampai di tangan wajib pajak menjadi semakin lama, karena adanya pensortiran yang dilakukan oleh pihak Kampung untuk dikelompokkan surat tagihan berdasarkan blok yang telah diberikan oleh Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah.

Sampainya Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) ditangan wajib pajak seperti yang diungkapkan oleh wajib pajak di Aceh Tengah yaitu pada bulan-bulan pertengahan dan akhir tidak jauh dari bulan yang sampai dipihak Kampung. Berbedanya informasi yang diungkapkan oleh pihak instansi terkait waktu penyampaian surat tagihan yang sampai kepada wajib pajak berbeda jauh dengan di lapangan yakni **mundur** dari jadwal yang telah ditentukan.

Lambatnya waktu penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) kepada wajib pajak membuat wajib pajak memiliki waktu yang semakin sempit untuk melunasi tagihan pajaknya yaitu sebelum jatuh tempo pada 30 september. Apabila telah melewati waktu jatuh tempo, maka akan dikenakan denda sebesar 2% dari jumlah tagihan wajib pajak. Sehingga perlu adanya pengawasan terhadap proses pendistribusian agar proses

tersebut berjalan dengan lancar agar sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Prosedur untuk mendaftarkan obyek pajak yang baru, wajib pajak mengisi form pendaftaran yang sesuai dengan keadaan di lapangan, kemudian diungkapkan kepada bagian pendataan dan pendaftaran untuk ditinjau besaran pajaknya oleh bagian penilaian dan penetapan. Setelah besaran pajak keluar, maka selanjutnya akan dilakukan penagihan oleh tim penagihan dan keberatan dari Badan Pengelolaan Keuangan Daerah

Namun saat ini pemungut dan wajib pajak kurang mengetahui prosedur yang berlaku, seperti yang diungkapkan oleh pemungut Kampung bahwa untuk mengenai prosedur kurang mengetahui dan apabila ada kesalahan dalam Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) dengan menyampaikan kepada pihak Kecamatan/Kampung yang akan menyampaikannya langsung kepada pihak Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah. Sedangkan dalam sistem pembayaran yang digunakan dengan menggunakan metode pembayaran melalui pemungut ataupun langsung ke loket pembayaran di badan pengelolaan keuangan maupun melalui bank persepsi yang ditunjuk oleh pemerintah daerah yakni Bank Aceh. Sistem pembayaran melalui pemungut, dapat dibayarkan pada saat dibagikannya Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) atau pada saat pemungut melakukan penagihan kepada wajib pajak. Sedangkan pembayaran melalui bank dapat dibayarkan melalui *teller* semua cabang Bank Aceh dengan membawa nomor obyek pajak (NOP). Akan tetapi, wajib pajak lebih banyak memilih melalui pemungut Pajak Bumi dan

Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah dibandingkan dengan membayar pajak melalui bank. Seperti halnya yang diungkapkan oleh wajib pajak di Aceh Tengah bahwa pembayaran melalui bank dengan prosedur yang berbelit-belit dan mengeluarkan ongkos lebih besar dibandingkan melalui pemungut.

Banyaknya wajib pajak yang membayarkan tagihannya melalui pemungut Pajak Bumi dan Bangunan secara bersamaan, terkadang pemungut tidak mencatat nomor obyek pajak (NOP) sehingga menyulitkan pada saat melakukan pembayaran dan Pencatatan oleh Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Tengah. Maka tidak adanya pencatatan Nomor Obyek Pajak (NOP) yang sudah melakukan pembayaran tagihan pajak, saat ini pelaporan atau pembukuan tidak rapih dan tidak ada salinan data untuk mempermudah pengecekan karena tidak adanya arahan yang diungkapkan kepada pemungut. Selain itu, bagi wajib pajak yang sudah membayarkan melalui bank pun tidak melaporkan apabila telah melakukan pembayaran karena seharusnya setelah dilakukannya pembayaran akan diberikan tanda terima yang menyatakan telah melunasi Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah yaitu Surat Tanda Terima Setoran (STTS).

#### **4. Evaluasi dan Pengendalian**

Evaluasi dan pengendalian di Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dilakukan selama triwulan ataupun dalam 1 (satu) semester yang dihadiri

oleh pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dan perwakilan dari setiap kecamatan di Kabupaten Aceh Tengah. Sedangkan evaluasi dan pengendalian yang dilakukan oleh pemungut melaporkan terkait perkembangan Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) dan penagihan. Evaluasi tersebut dilakukan secara berbeda-beda yakni berdasarkan masing-masing Kampung. Dalam pelaksanaan evaluasi dilaksanakan setiap 1 (satu) bulan sekali, namun ada pula yang dilakukan langsung dihari yang sama setelah dilakukannya penagihan kepada wajib pajak. Sedangkan evaluasi dan pengendalian yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dan pemungut keduanya membahas pada saat rapat bersama dengan tujuan untuk mengetahui kendala yang dihadapi selama dilapangan dan mencari solusi terkait permasalahan yang terjadi.

Namun sampai saat ini setelah dilakukannya evaluasi dan pengendalian, masih belum mengalami perubahan. Seperti halnya yang diungkapkan bahwa ingin adanya peran serta dari Badan Pengelolaan Keuangan Daerah pada saat melakukan pendistribusian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT) dari pihak kecamatan sampai kepada wajib pajak sebagai pendamping agar wajib pajak sadar akan kewajiban yang harus dibayarkannya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah diuraikan dan pembahasan, maka dapat dibuat kesimpulan tentang Manajemen Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah Dalam Peningkatkan Potensi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan sebagai berikut:

1. Manajemen Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah Dalam Peningkatkan Potensi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan secara umum belum berjalan dengan baik, sehingga masih perlu diperbaiki diantaranya 1) Belum optimalnya pembayaran pajak yang dilakukan wajib pajak. 2) Rendahnya realisasi dan target pajak menjadi Ancaman bagi Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Aceh Tengah. 3) Belum tegasnya penerapan sanksi pajak sehingga masih ditemukan perbedaan pemahaman tentang peraturan. 4) Kurangnya tenaga ahli perpajakan di Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah.
2. Hambatan Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah Dalam Peningkatkan Potensi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Pajak Bumi Dan Bangunan adalah sumber daya manusia yang ada baik di Badan Pengelolaan Keuangan maupun tenaga pemungut yang ada di desa masih sangat kurang baik dari segi kuantitas maupun kualitas dalam

upaya meningkatkan pemungutan pajak bumi dan bangunan serta pemahaman masyarakat/wajib pajak yang masih kurang tanggap dengan pentingnya pembayaran pajak dan partisipasi terhadap pembangunan daerah

## **B. Saran**

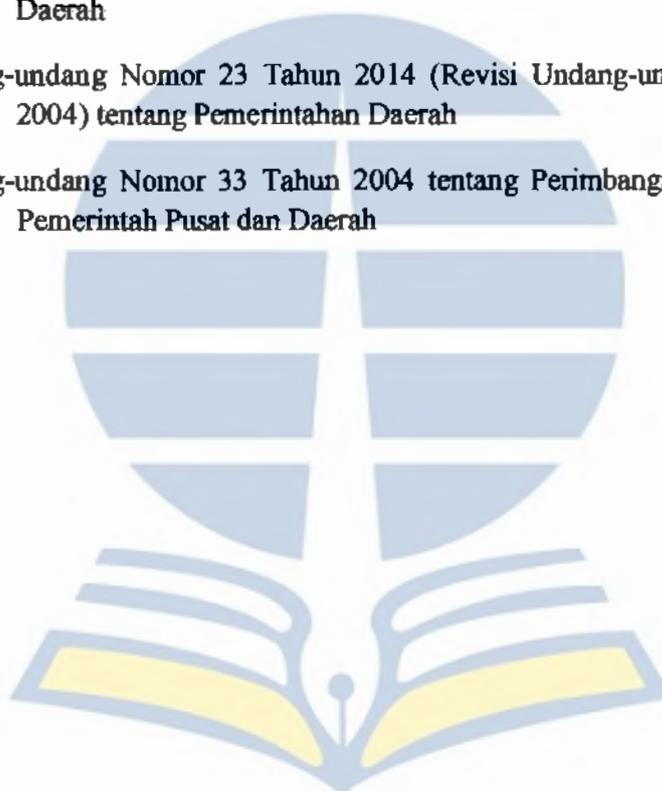
Berdasarkan pemaparan kesimpulan diatas, maka peneliti memberikan saran sebagaiberikut:

1. Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah melakukan kerja sama dengan aparatur desa dalam upaya mendata wajib pajak serta memverifikasi data wajib pajak dan objek pajak, data yang sudah diverifikasi oleh aparatur desa akan membuat petugas pemungut di desa lebih mudah dalam menjalankan tugasny
2. Dalam menetapkan Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) Pemerintah daerah Kabupaten Aceh Tengah sebaiknya menetapkan paling lama tiga tahun sekali, sehingga upaya peningkatan pendapatan melalui sektor pajak Bumi dan Bangunan dapat ditingkatkan, namun peningkatan kenaikan sebaiknya tidak terlalu signifikan agar tidak membuat gejolak di masyarakat.
3. Untuk meningkatkan sumberdaya manusia yang ada di Badan Pengelolaan Keuangan, Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah sebaiknya mengirim SDM yang ada untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Dess , Lumpkin., 2003,dikutip dalam buka Agus Maulana ( *managemen strategik* ) “Universitas Terbuka 2015”
- Bryson, John M., 1995, “Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievment”, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco
- Davey, 1988. *Pembiayaan Pemerintahan Daerah*. UI-Press, Jakarta
- David, R. F. 2005. *Strategic Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian sondang.p.2008 *Manajemen sumber daya manusia :bumiaksara*
- Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Makalah disajikan pada Seminar Sehari Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta
- Hunger, J. D & Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Andi
- Heene, Aimee, dkk.2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung : Refika Aditama
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta : Aksara
- Halim, Abdul.2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat
- Ndraha, Taliziduhu.2011. *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nazir, Mohammad.1988. *Metode Peneitia*. Jakarta : GhaliaIndonesia.
- Mamesah, D.J., 1995, *Sistem Administrasi Keuangan Daerah*. Jakarta: Gramedia
- Suandy, Erly. 2005. *Hukum Pajak*. Jakarta : Salemba Empat
- Mardiasmo. 2011. *Perpajakan*. Edisi Revisi. Yogyakarta : Andi Press
- Mardiasmo. 2006. *Perpajakan*. Edisi Revisi. Yogyakarta : Andi Press
- Mardiasmo. 1997. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : Andi Press

- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 1994. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta
- Moeloeng, Lexi J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi Bandung: PT.RemajaRosdakarya.
- Pearch, A J and Robinson, B. Richard. 2011. *Manajemen Stretgi – Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sukmadinata, 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Graha Aksara
- Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 (Revisi Undang-undang No 32 Tahun 2004) tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah



## PEDOMAN WAWANCARA

1. Apa saja peluang dan kesempatan yang dapat meningkatkan keberhasilan dalam peningkatan penerimaan PAD dari sektor PBB-P2?
2. Strategi apa saja yang sudah dilaksanakan dalam upaya peningkatan penerimaan PBB-P2 di Kab Aceh Tengah?
3. Apa saja ancaman atau permasalahan dalam proses peningkatan penerimaan dari PBB-P2 di Kab. Aceh Tengah?
4. Bagaimana kondisi lingkungan kerja di BPKK Aceh Tengah? dan bagaimana kualitas dan kuantitas SDM yang menangani PBB-P2 ini?
5. Apa saja kekuatan dan kelemahan yang dirasakan dalam pengelolaan PBB-P2 oleh BPKK Aceh Tengah?
6. Apakah banyak pegawai yang berkompeten dalam pengelolaan PBB ini?
7. Apakah masalah pengelolaan PBB-P2 sudah sesuai dengan visi misi yang di gagas kepala daerah?
8. Upaya atau strategi apa saja yang telah di empuh dalam usaha mencapai tujuan peningkatan penerimaan PBB-P2 ini?
9. Apa saja pedoman dalam pengelolaan PBB-P2 di Kab. Aceh Tengah?
10. Apakah ada program khusus dalam pengelolaan PBB-P2 di Kab. Aceh Tengah?
11. Bagaimana anggaran yang ada di DPKK dalam melaksanakan Implementasi Pengelolaan PBB-P2?
12. Apakah sudah ada prosedur khusus dalam pengelolaan PBB-P2 di BPKK Aceh Tengah?
13. Apa saja hambatan yang di rasakan BPKK dalam pengelolaan PBB-P2 di Kab. Ach Tengah?
14. Langkah langkah apa saja yang telah ditempuh oleh pemerintah Kabupaten Aceh Tengah peningkatan penerimaan PAD dari sektor PBB-P2?
15. Bagaimana Sumberdaya manusia yang ada di BPKK Aceh Tengah dalam melaksanakan pengelolaan PBB-P2?
16. Bagaimana anggaran yang ada di BPKK dalam melaksanakan pengelolaan PBB-P2?
17. Bagaimana pendapat bapak tentang kepatuhan petugas pemungut PBB-P2?
18. Apakah ada standar aturan yang jelas / SOP yang dibuat untuk melaksanakan kegiatan pengelolaan PBB-P2 ?

19. Apakah SOP yang dibuat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan?
20. Bagaimana Respon pegawai terhadap pekerjaannya?
21. Bagaimana tanggung jawab petugas terhadap pekerjaan mereka?



1. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah

Nama : Zulkarnain, SE

Pekerjaan : Kepala Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten  
Aceh Tengah

Alamat : Kp.Pinangan Aceh Tengah

1. Menurut Bapak apa saja peluang dan kesempatan yang dapat meningkatkan keberhasilan dalam peningkatan penerimaan PAD dari sektor PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Untuk dapat meningkatkan kesempatan keberhasilan PBB-P2 itu diukur dari 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Internal seperti dari pelayanan dan kesiapan sumber daya manusianya ataupun dari sistem kita. Kalau dari eksternalnya itu ya dari masyarakat dan lsm tapi kesadaran masyarakat harus tetap dipacu.

Peluang dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan memang sangat banyak, tapi perlu adanya kerja sama yang baik antara pihak pemerintah yang mengurus dan menanganinya dengan pihak dari luar yakni masyarakat.

Dengan mendata potensi dan mendaftarkan wajib pajak yang produktif. Seperti pada PBB-P2 yang komersial dipisahkan dengan PBB-P2 yang lain sehingga dapat meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) dan pajak bumi bangunan perdesaan dan perkotaan bahwa kunci utamanya adalah kesadaran masyarakat, maka perlu adanya upaya yang dilakukan langsung kepada masyarakat.

2. Strategi apa saja yang sudah dilaksanakan dalam upaya peningkatan penerimaan PBB-P2 di Kab Aceh Tengah?

Jawaban :

Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Tengah yaitu bagaimana melakukan pendekatan kepada wajib pajak, dengan melakukan *focus grup discussion* (FGD) dengan wajib pajak serta dengan turun kelapangan atau dengan dipanggilnya wajib pajak dan berkumpul di satu tempat.

3. Menurut Bapak apa saja ancaman atau permasalahan dalam proses peningkatan penerimaan dari PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Sistem ada disiapkan oleh badan pengelolaan keuangan Kabupaten Aceh Tengah ini belum berjalan secara maksimal antara pihak

kecamatan dan kampung serta pihak Wajib Pajak sering terjadi permasalahan yaitu yang dialami adalah data yang dimiliki ganda, karena wajib pajak sering mendaftarkan objeknya sebagai data baru, padahal objek tersebut sudah terdata. Persoalan yang terjadi seperti ini akibat lemahnya verifikasi data. Selain itu, pemungutan yang juga berperan dalam peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan saat ini masih belum optimal.

4. Bagaimana kondisi lingkungan kerja di BPKK Aceh Tengah? dan bagaimana kualitas dan kuantitas SDM yang menangani PBB-P2 ini?

Jawaban :

Cukup kondusif, cukup memadai akan tetapi kurang *personil* dalam pengelolaan dan penagihannya. Di Kabupaten Aceh Tengah ada 14 Kecamatan yang letak geografis sangat luas dan tidak sebanding dengan jumlah pegawainya yang ada terutama dalam pemungutan pajak bumi dan bangunan.

Kualitas Sumber dayanya lumayan, tapi kuantitasnya yang sampai saat ini masih kurang terutama di bidang pendapatan.

5. Apa saja kekuatan dan kelemahan yang dirasakan dalam pengelolaan PBB-P2 oleh BPKK Aceh Tengah?

Jawaban :

Badan pengelola Keuangan memiliki struktur terkait dengan peningkatan Pajak Bumi dan bangunan dimulai dari kepala dinas, sekretaris, hingga bagian-bagian yang membantu keberlangsungan tugas pokok dan fungsi kami.

loyalitas sumber daya manusia yang ada di Badan pengelolaan Keuangan sudah cukup baik, dan adanya produk hukum yang mengatur mengenai kewajiban membayar pajak. dalam Undang-undang sudah menjelaskan akan kewajiban masyarakat yang harus membayar namun semua ini bergantung pada kebijakan Badan dan kerja Tim dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang sesuai.

Kelemahan dari Badan Pengelolaan Keuangan kembali lagi seperti sumber daya manusianya, karena petugas yang menangani pajak ini tidak sebanding dengan luas wilayahnya dan terkadang sudah jauh-jauh untuk menyampaikan mengenai pajak akan tetapi wajib pajaknya tidak berdomisili sesuai dengan alamat yang tercantum pada SPPT. Itu

semua memang sudah kewajiban kami, akan tetapi kepemilikan obyek pajak yang tidak jelas ini menjadi kendala bagi kita.

6. Apakah masalah pengelolaan PBB-P2 sudah sesuai dengan visi misi yang di gagas kepala daerah?

Jawaban :

Sebagai SKPK yang bertugas untuk mengelola keuangan daerah yang ada, tentu visi yang dibuat berkaitan akan penerimaan pendapatan asli daerah untuk dapat meningkatkan APBD Kab. Aceh Tengah baik dari dana alokasi umum dan dana alokasi khusus. Baik visi dan misi yang kami gagas, tentu juga berkaitan dengan visi dan misi yang digagas oleh Bupati Kab. Aceh Tengah.

7. Upaya atau strategi apa saja yang telah di empuh dlam usaha mencapai tujuan peningkatan penerimaan PBB-P2 ini?

Jawaban :

Upaya yang dilakukan untuk dapat mencapai tujuan yaitu dengan mengoptimalkan segala potensi yang ada sehingga potensi yang sudah dimiliki dapat jauh lebih berkembang. Seperti halnya PBB- P2 di Kab. Aceh Tengah yang sudah berjalan cukup lama ini kami terus melakukan pembaharuan data agar apabila ada data yang belum masuk sebagai objek pajak maka pemiliknya dapat melaporkan menjadi objek pajak. Begitupun sebaliknya dengan pembaharuan data ini, apabila ada data yang tidak sesuai maka kami dapat merubahnya.”

8. Apa saja pedoman dalam pengelolaan PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Ada, seperti dari Undang-undang No 28 tahun 2009, Qanun Kabupaten Aceh Tengah No.3 Tahun 2010, Peraturan Bupati No 59, sistem dan prosedur hingga standar operasional prosedur.

9. Apakah ada program khusus dalam penelolan PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Dalam pengelolaan pendapatan daerah dari berbagai sektor salah satunya dari PBB-P2 sebagai salah satu potensi pajak daerah yang ada di Kabupaten Aceh Tengah Badan Pengelolaan keuangan mempunyai program dalam meningkatkan pendadapatan memelalui PBB-P2 yang

bertujuan agar pemasukan daerah dapat meningkat dari sektor pajaknya.

10. Apakah sudah ada prosedur dalam pengelolaan PBB-P2 di BPKK Aceh Tengah?

Jawaban :

Prosedur yang ada sudah sifatnya mengikat seperti dari pendaftaran wajib pajak dan persyaratan-persyaratan yang disipkan semuanya dapat dikonsulkan di bidang pelayanan pada Badan Pengelolaan Keuangan. Tahapannya adalah wajib pajak mengisi formulir dan nanti ada pegawai dari kami yang meninjau ulang dan dari situ, dan setelah ditinjau selanjutnya ditetapkan berapa besaran pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak.

Prosedur pajak Bumi dan Bangunan diatur dalam dengan Qanun Nomor 3 Tahun 2010. Baik prosedur pendaftaran hingga penarikan sanksi tegas kepada wajib pajak yang belum membayarkan pajaknya”

11. Apa saja hambatan yang di rasakan BPKK dalam pengelolaan PBB-P2 di Kab.Ach Tengah?

Jawaban :

Secara keseluruhan hambatan yang dihadapi dalam pengelolaan pajak Bumi dan bangunan adalah penguasaan sistem berbasis informasi yang masih perlu ditingkatkan, hal ini bergantung pada sumber daya yang ada serta keterbatasa personil di lapangan.

12. Apakah ada dilakukan evaluasi dan pengendalian terkait pengelolaan PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Evaluasi dan pengendalian yang dilakukan sejauh ini sudah baik, karena reahisasinya sudah lebih meningkat dan sudah melakukan evaluasi dengan beberapa pihak terkait yang berkaitan dengan PBB-P2.

## 2. Kepala Bidang Pendapatan

Nama: Drs.Joharsyah, M.M.

- 1) Bagaimana Jumlah pegawai yang menangani PBB-P2 ini apakah sudah memadai?

Jawaban :

Sumber daya manusia yang ada masih kurang dari segi pengelolaan data yang menggunakan sistem IT, sehingga proses penagihan agak terhambat, dan sarana dan prasarana yang ada masih kurang memadai serta belum adanya UPT di kecamatan yang dapat membantu kita lebih dekat dengan masyarakat, dalam hal upaya yang dilakukan Badan Pengelola Keuangan mengusul atau mengajukan penambahan tenaga pemungutan baik dari pihak kecamatan maupun pihak dari Kampung.

- 2) Apa saja kekuatan dan kelemahan yang dirasakan dalam pengelolaan PBB-P2 oleh BPKK Aceh Tengah?

Jawaban :

Kekuatan Badan Pengelolaan Keuangan dalam meningkatkan PBB-P2 hanya mengandalkan sumber daya yang ada sehingga dengan sumber daya manusia yang ada dapat berupaya secara optimal. Dan tetap berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi bagian masing-masing karena semuanya sudah diatur oleh pemerintah dan dituangkan didalam SOP, jadi dalam melaksanakan tugas kami bergantung pada sumber daya yang ada tanpa ada pihak ketiga”

Dari letak geografis ada beberapa daerah yang memiliki potensi, maka kita bisa menaikkan NJOP nya karena bagi daerah-daerah yang memiliki potensi kita bisa menaikkannya namun tetap berdasarkan peraturan yang berlaku.

Kelemahan yang ada saat ini, yaitu seperti sumber daya manusia yang dimiliki oleh Badan Pengelolaan Keuangan yang masih kurang dan tidak sebanding dengan luas wilayah di Kabupaten Aceh Tengah yang memiliki 14 kecamatan dan lebih dari 290 Kampung selanjutnya sumber daya manusianya tidak begitu banyak, selain itu Badan pengelolaan keuangan belum memiliki UPT PBB-P2 walaupun dinilai bahwa perannya cukup besar dalam mempermudah pelayanan terhadap masyarakat dalam hal ini subjek pajak dan wajib pajak.

- 3) Apakah banyak pegawai yang berkompeten dalam pengelolaan PPB ini?

Jawaban :

Belum sepenuhnya, namun sebagian sudah ada juga yang berkompeten dalam bidang pendapatan khususnya dalam bidang Pajak Bumi dan Bangunan.

- 4) Apakah masalah pengelolaan PBB-P2 sudah sesuai dengan visi misi yang di gagas kepala daerah?

Jawaban :

Sebagai instansi yang bertugas mengenai pengelolaan pendapatan Kabupaten Aceh Tengah, tentu misi yang digagas pasti berhubungan dengan visi misi dan tujuan instansinya yaitu seperti dengan meningkatkan pengelolaan pendapatan daerah melalui pendapatan asli daerah

- 5) Upaya atau strategi apa saja yang telah di empuh dlam usaha mencapai tujuan peningkatan penerimaan PBB-P2 ini?

Jawaban :

Untuk mencapai tujuannya memang belum sepenuhnya tapi kami akan terus berusaha agar kami dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat serta pemasukan daerahnya menjadi lebih optimal dan pemanfaatannya dapat dirasakan oleh semua masyarakat.

- 6) Apa saja pedoman dalam pengelolaan PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Tentu pasti ada karena kita pun mengacu pada peraturan yang dibuat oleh pemerintah. Seperti halnya pada Undang-undang No 28 tahun 2009, kemudian diturunkan pada Qanun No 3 tahun 2010, Perbup No 47 tahun 2014 dan terakhir diturunkan pada SOP.

- 7) Apakah ada program khusus dalam penelolan PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

program yang ada di Badan pengelolaan keuangan dalam rangka meningkatkan Pajak adalah salah satunya percepatan pembuatan SPPT, setelah rampung dibuat selanjutnya didistribusikan hingga penagihan menjadi bagian dari program bidang PBB-P2. Program ini sebagai acuan dalam mengevaluasi kinerja keuangan terutama dari pendapatan Pajak Bumi dan Bangunan setiap tahunnya.

- 8) Apan saja strategi yang sudah diterapkan dalam upaya penigkatan penerimaan PBB-P2 Di kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Dengan pendataan ulang baik wajib pajaknya ataupun obyek pajaknya agar kesalahan pada SPPT, *double* anclah atau SPPT ganda dengan tanah yang sama tetapi beda kepemilikannya misalnya. Maka kami melakukan berbagai cara seperti merekap atau mendata ulang tetapi sifatnya bertahap karena tidak bisa semua kecamatan kami lakukan secara bersamaan. Seperti halnya pendataan ulang telah kita lakukan pada 3 kecamatan terlebih dahulu dan nanti ditahun selanjutnya kami pun melakukan pendataan ulang secara bertahap di 3 atau 4 kecamatan selanjutnya.

Dengan memberikan sosialisasi kepada wajib pajak untuk memberikan pemahaman kepada mereka bahwa fungsi pajak itu dapat dirasakan dan dimanfaatkan oleh halayak umum. Sehingga dengan itu, diharapkan wajib pajak memiliki rasa untuk segera melaporkan kewajibannya dengan mendaftarkan obyek pajaknya bagi yang belum. Serta bagi wajib pajak yang masih memiliki pajak terhutangnya untuk segera membayarkannya sebelum jatuh tempo

- 9) Bagaimana anggaran yang ada di BPKK dalam melaksanakan Pengelolaan PBB-P2?

Jawaban:

Mengenai Anggaran Badan Pengelola Keuangan sudah dialokasikan berdasarkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) setiap tahunnya. Selanjutnya anggaran disiapkan untuk keperluan setiap SKPK dan dibagi berdasarkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing bagian

- 10) Apakah sudah ada Upaya Pemberian penghargaan bagi petugas dalam pengelolaan PBB-P2 di BPKK Aceh Tengah?

Jawaban :

dalam memotivasi kerja para pemungut dilapangan ada, penghargaan yang kita siapkan dan diberikan sebagai salah satu bukti bahwa memang semua kerja keras ini dihargai agar kedepannya semua pihak yang terlibat dalam pemungutan baik pihak kecamatan ataupun Pihak Kampung hal ini diprogramkan guna memotivasi tenaga kerja dalam pemungutan pajak Bumi dan bangunan

- 11) Apa saja hambatan yang di rasakan BPKK dalam pengelolaan PBB-P2 di Kab. Ach Tengah?

Jawaban :

pembayaran melalui bank saat ini dirasakan sangatlah sulit karena wajib pajak harus mengambil bukti setor ke Badan Pengelolaan Keuangan atau ke Kecamatan untuk sehingga wajib pajak enggan membayarkannya secara langsung. Proses pembayaran yang dianggap

memakan waktu membuat wajib pajak lebih memilih membayarkannya secara langsung kepada petugas pemungut pajak dibandingkan melalui bank

12) Apakah ada dilakukan evaluasi terhadap pengelolaan PBB-P2 di Kab. Aceh Tengah?

Jawaban :

Evaluasi dan pengendalian yang dilakukan seperti dengan membuat laporan bulanan, triwulan, semesteran dan adanya rapat evaluasi. Dengan adanya laporan yang dibuat, kita jadi dapat mengetahui sejauh mau peningkatan yang ada dari PBB-P2 ini



### 3. Kepala Seksi Pendataan

Nama: Rudi Harianto, S.E.

1. Apa saja hambatan yang di rasakan BPKK dalam pengelolaan PBB-P2 di Kab. Ach Tengah?

Jawaban :

Sering terjadi keluhan dari para petugas pungut dikampung bahwa data SPPT yang mereka terima tidak di ketahui harus memungut kemana, karena mereka tidak tahu alamat subjek pajaknya, atau alamatnya jelas tapi objek pajaknya tidak ada. Hal ini menyebabkan pemungutan saat ini masih belum bisa optimal.

2. Menurut Bapak Apa saja peluang dalam peningkatan PAD dari PBB-P2 yang di kelola oleh BPKK Aceh Tengah?

Jawaban :

Peluangnya tentu dengan adanya data yang dimiliki Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah seperti data NJOP tentu dengan prosedur yang berlaku dapat meningkatkan PAD Kabupaten Aceh Tengah dan data NJOP ini sudah dilakukan pra survey dilapangan sehingga menjadi ukuran dari sumber daya yang ada di Badan pengelolaan Keuangan.

3. Menurut bapak bagaimana upaya atau strategi dalam usaha mencapai tujuan peningkatan penerimaan PBB-P2 ini, apakah sudah sesuai seperti yang di harapkan?

Jawaban:

Sudah berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, akan tetapi masih belum optimal.

4. Apa saja strategi yang dilakukan dalam usaha mencapai tujuan peningkatan penerimaan PBB-P2 ini?

Jawaban:

Dengan melakukan sosialisasi agar masyarakat mengetahui akan kewajibannya membayar pajak, serta melakukan multi guna SPPT. Multi guna SPPT ini seperti pemanfaatan SPPT sebagai syarat dalam akta jual beli (AJB) misalnya, sehingga ada kewajiban bagi mereka untuk melunasi terlebih dahulu piutang pajaknya.

5. Apakah sudah ada prosedur dalam pengelolaan PBB-P2 di BPKK Aceh Tengah?

Jawaban:

Prosedur tentang Pajak Bumi dan Bangunan sudah ada dan lengkap dibidang pelayanan pada Badan Pengelolaan Keuangan yaitu seperti Persyaratan awal, pendaftaran, penetapan besaran jumlah yang harus

dibayar wajib pajak dan informasi lainya yang berkenaan dengan pajak.



#### 4. Kepala Seksi Penetapan

Nama: Sarina Arini, S.Kom.

1. Menurut ibu apa saja peluang dan kesempatan yang dapat meningkatkan keberhasilan dalam peningkatan penerimaan PAD dari sektor PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Peluangnya banyak cuman belum berani mengimplementasikannya seperti menaikkan NJOP di kecamatan, karena saat ini kami fokus terlebih dahulu pada pemutakhiran data wajib pajak dan obyek pajak.

2. Apa kekurangan yang di rasakan BPKK dalam pengelolaan PBB-P2 di Kab.Ach Tengah?

Jawaban :

kekurangan yang dapat dirasakan adalah sulitnya mendapat tenaga perkerja yang dapat fokus terhadap pekerjaan dalam pemungutan pajak terutama pajak Bumi dan bangunan.

3. Apakah masalah pengelolaan PBB-P2 sudah sesuai dengan visi misi yang di gagas kepala daerah?

Jawaban :

Misi yang digagas tentu bertujuan untuk dapat meningkatkan PAD di Kab. Aceh Tengah melalui pajak daerah salah satunya yaitu Pajak Bumi dan Bangunan .

4. Menurut ibu apa strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan dalam peningkatan penerimaan PAD dari sektor PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban:

Menjalankan program yang kami buat untuk dapat mencapai tujuan sehingga dengan itu akan terlihat perkembangannya seperti apa. Seperti halnya dengan kajian potensi namun memang belum terlaksana. Kemudian dilakukannya pemutakhiran data secara berkelanjutan.

## 5. Kepala Seksi Pendataan

Nama: Marwan, S.E.

1. Bagaimana langkah evaluasi dan pengendalian terkait pengelolaan PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Evaluasi dan pengendalian Dilakukannya dengan kas *opname* atas pendistribusian PBB-P2 sehingga kita dapat melihat berapa jumlah SPPT yang belum terdistribusi dan juga kita dapat mengetahui berapakah jumlah dana yang belum disetorkan.

2. Apa hambatan atau kendala yang Bapak dirasakan dalam proses pemungutan PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Keterbatasan personil dalam pemungutan pajak Bumi dan Bangunan tingkat Kecamatan dan tingkat kampung salah satu yang menjadi kendala dalam melakukan pemungutan, sehingga berdampak pada keberlangsungan dalam proses pemunutan pada wajib pajak, hal ini menjadi faktor-faktor penghambat yang kami hadapi selama ini.

3. Bagaimana proses pembayaran atau prosedur pembayaran PBB-P2 oleh wajib pajak?

Jawaban :

pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan bisa melalui petugas pemungut pajak atau bisa langsung membayarkannya di loket Badan Pengelolaan Keuangan. ...Namun ada kendala yang dihadapi dalam proses pembayaran pajak melalui Bank. Hal ini menjadi persepsi dikalangan wajib pajak, kendalanya adalah jarak tempuh dan proses waktu pembayaran memerlukan waktu yang panjang bagi masyarakat.



## 6. Petugas Kecamatan.

Nama :Hasiadi

Apa Kendala yang bapak hadapi dalam pemungutan PBB-P2 di wilayah bapak?

Jawaban:

hal yang menjadi kesulitan dalam melakukan pemungutan pajak bumi dan bangunan adalah luas wilayah yang begitu luas sehingga dengan keterbatasan fasilitas yang diberikan pihak kabupaten kami harus berkerja sebisa kami dilapangan.

## 7. Petugas Kecamatan.

Nama :Hasan Basri

Apa Kendala yang bapak hadapi dalam pemungutan PBB-P2 di wilayah bapak?

Jawaban:

Luas areal dan kendala waktu serta fasilitas yang dimiliki tenaga pemungut salah satu menjadi kendala dalam melakukan pemungutan pajak.

## 8. Petugas Kampung

Nama : Selamat

Apakah bapak selaku petugas kampung paham dengan prosedur pengelolaan PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Terkait prosedur Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah, pemungut Kampung yang membantu dalam peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan secara keseluruhan mengenai peraturan kami tidak mengetahui bagaimana prosedur yang berlaku.

## 9. Petugas Kampung

Nama : Yamin

Apakah bapak selaku petugas kampung paham dengan prosedur pengelolaan PBB-P2 di Kab.Aceh Tengah?

Jawaban :

Prosedur Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Aceh Tengah sebagian saya mengetahui namun secara keseluruhan saya tidak memahaminya hal ini karna dalam tugas dan fungsi kami selaku

tenaga pemungut sudah jelas dan jika ada perubahan aturan kami akan diberi tahu oleh pihak Kabupaten.

Apakah proses pemungutan PBB-P2 di wilayah Bapak?

Jawaban :

Bisa membayar langsung, dibayarkan ke petugas pemungut kampung atau ke loket Badan Pengelolaan Keuangan. Namun berdasarkan pengalaman saya wajib pajak paling banyak membayarkan pajak Bumi dan Bangunan pada petugas kampung hal ini dianggap paling efisien.

#### 10. Petugas Kampung

Nama : Jaya

Menurut Bapak bagaimana peluang meningkatkan penerimaan PBB-P2 di wilayah Bapak?

Jawaban :

Dilihat dari jumlah penduduk dan padatnya pemukiman masyarakat di Kampung Kemili bahwa peluang yang dimiliki kabupaten Aceh Tengah sangat besar, pendapatan dari pajak bumi dan bangunan tergantung pada peran pemerintah kecamatan dan daerah dalam membuat kebijakan dalam pemungutan.

Menurut Bapak kendala yang dihadapi dalam pemungutan PBB-P2 di wilayah Bapak?

Jawaban :

kesadaran masyarakat atau wajib pajak juga menjadi halangan bagi kami menjalankan pekerjaan, padahal sudah diberitahukan melalui reje kampung bagaimana proses pembayaran pajak kepada masyarakat, namun faktanya kami harus menjemput karumah-rumah.

Kapan SPPT PBB dari kabupaten sampai di wilayah Bapak?

Jawaban :

Biasanya SPPT sampai sekitar bulan april di pemungut, hal ini juga bergantung pada Badan Pengelolaan dan Keuangan Kabupaten, Setelah dibagikan dari Kecamatan, baru kita distribusikan berdasarkan wilayah sehingga di bagaikan kepada wajib pajak.

**11. Petugas Kampung**

Nama : Ikonadi Hamka

Apa langkah-langkah bapak dalam upaya memudahkan pendistribusian SPPT PBB dan proses pemungutannya?

Jawaban :

Prosedur pembagiannya berdasarkan jumlah wajib pajak dan berdasarkan ketentuan yang ada, langkah awalnya kita memilah-milah berdasarkan wilayah dusun hal ini supaya dimudahkan dalam pendistribusian SPPT, selanjutnya 1 hari sebelumnya penagihan akan diberitahu dan di informasikan melalui kepala Dusun yang ada di Kampung.

**12. Petugas Kampung**

Nama : Juanda

Menurut Bapak kendala yang dihadapi dalam pemungutan PBB-P2 di wilayah Bapak?

Jawaban :

Ada beberapa kelemahannya yang kami rasakan seperti sarana dan prasana yang kurang, hal ini dapat dirasakan pada waktu pembagian SPPT kepada masyarakat, selanjutnya Jika masyarakat belum dapat bayar kita berkewajiban mendatangi masyarakat tersebut hal ini menjadi kendala bagi kami selaku tenaga yang ditugaskan.

**13. Wajib Pajak**

Nama : Samsudin

Apakah Bapak pernah menerima sosialisasi tentang PBB di kampung Bapak?

Jawaban :

Sosialisasi sudah pernah ada dilakukan oleh Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Aceh Tengah, tetapi sosialisasi dilakukan pada saat pemungut kepada wajib pajak atau saat kami membayar pajak, hal ini dilakukan secara bersamaan. sebaiknya sosialisasi di lakukan terjadwal agar kami wajib pajak bisa mengikuti.

#### 14. Wajib Pajak

Nama : Ariyanto

Apakah Bapak paham tentang peraturan atau prosedur penetapan PBB yang bapak bayar setiap tahun?

Jawaban:

Kami kurang memahami mengenai peraturan pemerintah tentang prosedur penetapan PBB-P2, yang saya tahu cuman mekanisme dalam pembayaran selama satu tahun.

