



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 4 Tahun 2024 Page 7708-7715

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Analisis Manajemen Strategi dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi BPHTB di Kabupaten Bekasi

Devi Syafitri

Universitas Singaperbangsa Karawang

Email: [depisapitrii46@gmail.com](mailto:depisapitrii46@gmail.com)

### Abstrak

Pemerintah melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, terlebih dalam pelayanan pembayaran pajak BPHTB yang saat ini dialihkan menjadi pajak daerah. Pajak Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) merupakan pajak yang ditetapkan menjadi pajak daerah sejak Januari 2011. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis manajemen strategi dalam meningkatkan pelayanan administrasi BPHTB di Kabupaten Bekasi. Penulis menggunakan teknik analisis SWOT dalam penelitian ini dengan sumber data dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh penulis. Strategi manajemen dipahami sebagai rencana mengenai penggunaan sumber daya- sumber daya untuk menciptakan suatu posisi yang menguntungkan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan memperoleh hasil bahwa masih terdapat wajib pajak yang merasa mendapatkan pelayanan yang kurang maksimal dalam pembayaran pajak BPHTB ini, selain itu masih terdapatnya masyarakat yang kurang memiliki kesadaran akan keharusan membayar pajak. Oleh karenanya, dalam penelitian ini, penulis memberikan saran kepada Bapenda Kabupaten Bekasi untuk mengevaluasi akan strategi manajemen yang telah diterapkan sebelumnya menjadi lebih maksimal lagi sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dan melakukan sosialisasi kepada masyarakat khususnya kepada wajib pajak BPHTB akan pentingnya membayar pajak. Selain itu Pihak Bapenda bisa memberikan pendidikan berupa pelatihan kepada para pegawai supaya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat bisa lebih optimal dan masyarakat mendapatkan kepuasan akan pelayanan yang diterima.

Kata Kunci: *Manajemen Strategi, Pelayanan Publik, BPHTB*

## Abstract

The government is making efforts to improve the quality of public services, especially in the service of paying BPHTB taxes which are currently being transferred to regional taxes. Land and Building Right Acquisition Fee Tax (BPHTB) is a tax that has been designated as a regional tax since January 2011. The purpose of this study is to analyze strategic management in improving BPHTB administrative services in Bekasi Regency. The author uses the SWOT analysis technique in this study with data sources from interviews and observations conducted by the author. Management strategy is understood as a plan regarding the use of resources to create a profitable position. From the results of the research that has been carried out, it is found that there are still tax payers who feel they are getting less than optimal service in paying this BPHTB tax, besides that there are still people who lack awareness of having to pay taxes. Therefore, in this study, the authors provide advice to Bapenda Bekasi Regency to evaluate the management strategy that has been implemented previously to be even more optimal so as to be able to provide better service and conduct outreach to the public, especially to BPHTB taxpayers about the importance of paying taxes. In addition, Bapenda can provide education in the form of training to employees so that in providing services to the community they can be more optimal and the community will get satisfaction with the services received.

Keywords: *Strategy Management, Public Service, BPHTB*

## PENDAHULUAN

Reformasi yang setiap tahunnya selalu terjadi membawa segala perubahan dan menuntut kita untuk bisa beradaptasi, sehingga bisa sejalan dengan adanya perubahan tersebut. Termasuk dalam suatu organisasi baik pemerintahan maupun perusahaan tentu saja harus siap untuk mengikuti segala perkembangan yang terjadi dengan melakukan inovasi untuk bisa bertahan di setiap keadaan. Oleh karenanya, setiap organisasi dituntut untuk memiliki strategi manajemen yang baik sehingga mampu meningkatkan efektivitas perusahaan atau organisasi pemerintah.

Sejak 1 Januari 2010 pemerintah kabupaten atau kota diperbolehkan untuk menerima pengalihan PBB dan BPHTB, tetapi pemerintah pusat tetap menyadari bahwa tidak semua daerah siap untuk menerima perubahan ini. Dengan adanya perubahan tersebut pemerintah daerah tentu saja melakukan persiapan-persiapan dengan matang untuk mampu menerapkan kebijakan pengalihan ini.

Pemerintah yang memiliki tugas untuk memberikan pelayanan yang baik dan maksimal untuk segala kebutuhan masyarakat, menjadikan peran pemerintah begitu penting dan harus benar-benar diperhatikan setiap pelayanan yang diberikan. Sumber daya manusia merupakan hal yang berperan penting dalam kegiatan pelayanan untuk masyarakat, sehingga dalam pelaksanaannya harus diperhatikan. Untuk menjadikan peran

sumber daya yang maksimal tentu saja harus memaksimalkan terkait strategi manajemen yang dijalankan, karena hal ini menjadi faktor utama untuk seluruh kegiatan. Ketika strategi manajemen yang dirancang secara terstruktur dan dijalankan dengan baik sehingga hasilnya pun akan maksimal dan menjadikan pelayanan dalam pengelolaan administrasi berjalan dengan baik.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, pemerintah mulai tahun 1997 memperbaiki pelayanan publik dengan mengembangkan sistem pelayanan terpadu dengan memaksimalkan strategi manajemen yang diterapkan.

Pada struktur Penerimaan Negara, Penerimaan Perpajakan ini memiliki peran yang sangat strategis dan merupakan komponen terbesar, sebab penerimaan pajak ini merupakan salah satu sumber untuk menopang pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan.

Strategi pada dasarnya dirancang untuk membentuk 'respon' akan setiap perubahan yang terjadi termasuk perubahan eksternal. Perubahan eksternal tentunya akan dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Dalam hal ini kemampuan internal bisa dikatakan pelayanan pemerintah kepada masyarakat dalam segala hal termasuk dalam pengelolaan pajak BPHTB. Sehingga dengan adanya strategi manajemen yang baik sangat berguna untuk menjaga, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja serta keunggulan dari suatu organisasi (Pearce and Robinson, 1996).

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan memperoleh hasil bahwa suatu organisasi yang memiliki strategi yang jelas/formal, tentunya akan lebih unggul kinerjanya dibandingkan dengan organisasi tanpa/tidak terformulasi dengan jelas. Dalam hal ini ketika suatu dinas pemerintahan pajak daerah memiliki strategi manajemen yang baik tentu saja dapat meningkatkan pengelolaan pajak BPHTB dengan hasil yang unggul.

Sistem administrasi perpajakan modern yang ditetapkan oleh Ditjen Pajak menghasilkan ketetapan untuk menciptakan aturan atau SOP (*Standar Operating Procedure*) yang baru atau menyempurnakan SOP yang telah ada. Hal ini menjadi tantangan yang besar bagi pemerintah daerah, karena semestinya pemerintah daerah minimal bisa memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Kondisi ini turut dirasakan oleh Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kabupaten Bekasi dalam pengelolaan pajak BPHTB. Hal ini disebabkan karena proses administrasi yang dilaksanakan oleh pihak Dispenda Kabupaten Bekasi masih sangat belum optimal sistem administrasinya.

Masyarakat yang sampai saat ini masih mendambakan untuk mendapatkan pelayanan publik yang memuaskan tetapi kenyatannya tidak sedikit masyarakat yang belum

merasakan hal tersebut. Orientasi pada pelayanan dari sebagian besar alur birokrasi pemerintah masih dinilai hanya melayani diri sendiri, dalam arti pelayanan tersebut hanya diarahkan untuk kepentingan birokrasi pejabat bukannya pada pemerintah.

Dari penjelasan di atas, penulis tertarik untuk meneliti akan strategi manajemen yang dijalankan oleh Dispenda Kabupaten Bekasi untuk meningkatkan pengelolaan BPHTB.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi Penelitian dilaksanakan di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bekasi. Adapun waktu penelitian ini selama penulis melaksanakan praktek kerja lapang (PKL) selama kurang waktu 6 (enam) bulan.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Menurut Sugiyono (2016:224), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam sebuah penelitian, karena tujuan utama dari adanya penelitian itu untuk mendapatkan data yang akurat sangat dibutuhkan teknik pengumpulan data untuk menunjang penelitian. Selain menggunakan metode wawancara dan observasi, penulis juga memperoleh sumber data primer dan sekunder.

### Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik analisis menggunakan Analisis SWOT yaitu menggunakan Analisis Faktor Internal dan Eksternal. Selain itu penulis melakukan pencatatan untuk menggambarkan atau melukis keadaan objek yang diteliti berdasarkan fakta yang ada.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum

Pemerintah Daerah Kabupaten Bekasi, sejalan dengan adanya pengalihan akan penerimaan pajak, sehingga terus berupaya untuk meningkatkan pelayanan dalam pengelolaan pajak BPHTB sehingga harus menjalankan strategi manajemen yang baik agar tercapainya tujuan tersebut. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis saat ini pelayanan dalam pengelolaan BPHTB dalam Pemerintah Daerah Kabupaten Bekasi dinilai belum maksimal.

Bertitik tolak pada dasar filosofi pembangunan daerah kabupaten Bekasi, maka Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bekasi saat ini melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dalam tiga tahun kedepan. Hal ini berlandaskan pada rencana pembangunan jangka panjang dan aspek potensial yang nantinya mampu berkembang selama adanya perkembangan global.

Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Bekasi, maka Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bekasi masuk dalam misi ke lima, yaitu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang partisipatif, responsif, akuntabel, transparan dan professional. Sehingga dalam pembangunan daerah tentunya dapat menjalankan visi yang telah ditetapkan oleh Bapenda Bekasi.

### Strategi Manajemen Berdasarkan Analisis SWOT

Berikut merupakan analisis SWOT dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bekasi, diantaranya:

#### 1. *Strenght* (kekuatan)

Dibawah ini merupakan *Strenght* (kekuatan) dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bekasi. Adanya visi dan misi yang jelas pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bekasi yaitu:

##### 1) Visi

“Prima Dalam Pelayanan, Optimal Dalam Pengelolaan Pajak”

##### 2) Misi

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan dan pengelolaan pajak
- b. Meningkatkan kualitas kinerja sumber daya aparatur
- c. Meningkatkan penerimaan pajak
- d. Meningkatkan kesadaran masyarakat sebagai wajib pajak
- e. Meningkatkan pengendalian dan pengawasan pajak dan retribusi daerah

#### 2. *Weakness* (kelemahan)

Dibawah ini merupakan *Weakness* (kelemahan) dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bekasi:

- 1) Dalam proses pengerjaan berkas terkadang waktu yang telah diperkirakan dalam menyelesaikan hal tersebut kadang tidak sesuai dengan yang dijanjikan.
- 2) Kurangnya sumber daya manusia dalam proses pemeriksaan berkas sehingga menjadikan proses administrasi menjadi lambat.
- 3) Sarana dan prasana yang dinilai masih kurang sehingga ketika proses pengarsipan atau penyimpanan berkas menjadi kurang teratur.

- 4) Kurangnya sosialisasi mengenai segala peraturan atau ketentuan terkait BPHTB kepada wajib pajak.

### 3. *Opportunity* (peluang)

Dibawah ini merupakan *Opportunity* (peluang) dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bekasi:

- 1) Jumlah wajib pajak yang setiap saat terus bertambah.
- 2) Memiliki kewenangan yang lebih luas dalam mengelola dan mengurus pendapatan asli daerah dalam penerimaan BPHTB karena adanya otonomi daerah sehingga ini menjadi peluang yang bagus.
- 3) Didukung oleh dengan adanya peraturang yang tercantum dalam UU No.25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

### 4. *Threat* (ancaman)

Dibawah ini merupakan *Threat* (ancaman) dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bekasi:

- 1) Masih terdapat wajib pajak yang kurang memiliki kesadaran untuk membayar pajak.
- 2) Masih terdapat wajib pajak yang kurang sadar untuk membayarkan pajak secara tepat waktu.

Berdasarkan penjelasan terkiat hasil analisis SWOT dari Dinas Pendidikan Daerah Kabupaten Bekasi, maka dirumuskan strategi sebagai berikut:

#### 1. Strategi S – T (*Strenght Threath Strategy*)

Strategi S – T ini merupakan strategi yang berlandasan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar. Strategi yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

- 1) Melakukan sosilasi kepada masyarakat setempat di daerah setempat Kabupaten Bekasi, sosialisasi tersebut berisikan informasi akan pentingnya membayar pajak, mengenai alur prosedur pembayaran pajak, alasan mengapa harus membayar pajak sehingga hal ini nantinya dapat meningkatkan kesadaran masyarakat terkhusus wajib pajak untuk mebayar pajak.

## 2. Strategi S – O (*Strenght Opportunity Strategy*)

Strategi S – O ini merupakan strategi yang berlandasan yang dapat digunakan untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang berada di lingkungan eskternal. Strategi yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan sarana dan parasana mulai dari kelengkapan tempat penyimpanan dokumen atau berkas untuk wajib pajak BPHTB.
- 2) Meningkatkan kemampuan pegawai dengan memberikan pelatihan atau training untuk menunjang pelayanan yang lebih maksimal sehingga dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada wajib pajak BPHTB, serta menetapkan standar pelayanan sesuai dengan Permenpan No, 36 tahun 2012 tentang petunjuk teknis penyusunan, penetapan dan penetapan standar pelayanan.
- 3) Memberikan penilaian atas kinerja pegawai pajak dengan melakukan evaluasi setiap bulannya sehingga kedepannya dapat memperbaiki apa yang kurang maksimal.

## 3. Strategi W – O (*Weakness Opportunity Strategy*)

Strategi W – O ini merupakan strategi yang digunakan dengan berlandasan memperkecil kelemahan internal dan memanfaatkan peluang yang datang dari eksternal. Strategi yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada wajib pajak dengan cara memberikan meningkatkan kemampuan dalam memahami terkait perpajakan khususnya pajak Bea Perolehan Ha katas Tanah dan Bangunan (BPHTB), sehingga para pegawai mampu memberikan informasi yang maksimal kepada wajib pajak.

## 4. Strategi W – T (*Weakness Threat Strategy*)

Strategi W – T ini merupakan strategi yang dapat digunakan dengan cara memperkecil kelamahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari eksternal. Strategi yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

Meningkatkan pengawasan internal dengan cara secara langsung maupun tidak langsung untuk menciptakan pelayanan pajak BPHTB dapat dijalankan sesuai ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bekasi.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil pemabahasan dan penelitian yang dilakukan oleh penulis terkait strategi manajemen dalam meningkatkan pelayanan dalam pengelolaan Bea Perolehan Ha katas Tanah dan Bangunan (BPHTB) di Kabupaten Bekasi menggunakan Analisis SWOT Strategi, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Melakukan sosialisasi kepada masyarakatat terkhusus pada wajib pajak yang berada di Kabupaten Bekasi mengenai pentingnya membayar pajak sehingga kesadaran wajib pajak dapat meningkat untuk melakukan pembayaran pajak Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).
2. Memaksimalkan pelayanan pengelolaan BPHTB dengan melengkapi dan memperbaiki sarana dan prasanan di Bapenda Kabupaten Bekasi.
3. Memberikan pelatihan atau pendidikan kepada para pegawai pajak untuk lebih memahami terkait tugasnya dalam memberikan pemahaman dan pelayanan kepada wajib pajak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fikri, M. (2017). ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI PENINGKATAN PELAYANAN PENGELOLAAN PBB DAN BPHTP PADA DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA PALEMBANG. *Jurnal EKOBIS: Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 1–10.
- KUALITAS PELAYANAN PUBLIK*. (2007).
- Rahim, Rahman, H. A., & Radjab, E. (2017). *Manajemen strategi*. LEMBAGA PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR.
- Rumengan, N. A., Lengkong, V. P. ., & Taroreh, R. N. (2019). PAJAK PRATAMA MANADO DEVELOPMENT STRATEGY OF WORK ACHIEVEMENT OF MANADO PRATAMA TAX SERVICE. *Jurnal EMBA*, 7(1), 791–800.
- Rusli, B. (Guru B. F. U. (2006). *One Stop Service : Alternatif Pelayanan Sektor Publik yang Responsif.dan Terpadu*.
- Silalahi, S., Musadieq, Al, M., & Nurtjahjono, Eko, G. (2015). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN PERPAJAKAN TERHADAP KEPUASAN WAJIB PAJAK, KEPATUHAN WAJIB PAJAK DAN PENERIMAAN PAJAK (STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA MALANG). *Jurnal Mahasiswa Perpajakan*, 1(1), 1–5.
- Sugiyono. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN R&D*. (19th ed.). ALFABETA BANDUNG.
- Wahyudin, Wibowo, Mulyo, H., Haryadi, A., & Agi. (2021). *PELAYANAN TERHADAP KINERJA PETUGAS PAJAK UNTUK*. 4(2), 28–33.