

## **STRATEGI PELAYANAN PBB (PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PERDESAAN/PERKOTAAN) DALAM RANGKA PENCAPAIAN REALISASI TARGET PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN BOGOR**

### **PBB SERVICE STRATEGY (PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PERDESAAN/PERKOTAAN) IN THE ORDER TO ACHIEVE REALIZATION OF REGIONAL INCOME TARGETS OF BOGOR REGENCY**

**Hendra Supriatna<sup>1</sup>, Rita Rahmawati<sup>2\*</sup>, Abubakar Iskandar<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Administrasi Publik, Sekolah Pascasarjana, Universitas Djuanda, Jl. Tol Ciawi No. 1 Bogor 16720

\*Korespondensi: Rita Rahmawati, Email: rita.rahmawati@unida.ac.id

#### **ABSTRACT**

*This research aims to: Explain HR Management towards the Target and Realization of the PBB, Analyze the Performance of PBB collector officer Against Targets and Realization, Explaining Targets and Realization of Taxes according to standards, and Analyse factors that Affect PBB Services Against the Realization of Revenue Targets. This research uses quantitative and qualitative approaches. The study sample was 43 people. The analysis is done through narration, statistical tests and public perception. Based on the analysis of HR management above, the respondent's answer to the statement of task implementation obtained an interpretation number of 3.9, included in the "good" category. Based on the description above, the respondent's answer to the statement of work agreement every day/week/month obtained an interpretation number of 4.5, then included in the category of "very good" Based on the explanation above, the respondent's answer to the statement of the notification to the taxpayer whether to know about the intention of the notification letter is obtained an interpretation number of 3.9, included in the category of "good".*

*Key words: management, performance, taxes, targets, accounts receivable.*

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk: Menjelaskan Manajemen SDM terhadap Target dan Realisasi PBB, Menganalisis Kinerja petugas penagih PBB Terhadap Target dan Realisasi, Menjelaskan Target dan Realisasi Pajak sesuai standar, dan Menganalisis faktor yang Mempengaruhi Pelayanan PBB Terhadap Realisasi Target Pendapatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Sampel penelitian adalah 43 orang. Analisa dilakukan melalui narasi, uji statistik dan persepsi masyarakat. Berdasarkan analisa pada manajemen SDM di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan pelaksanaan tugas diperoleh angka penafsiran 3,9, masuk dalam kategori "baik". Berdasarkan uraian di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan kesepakatan kerja dalam setiap hari/minggu/bulan diperoleh angka penafsiran 4,5, maka masuk dalam kategori "sangat baik" Berdasarkan penjelasan di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan surat pemberitahuan kepada wajib pajak apakah mengetahui tentang maksud dari pada surat pemberitahuan tersebut diperoleh angka penafsiran 3,9, masuk dalam kategori "baik".

Kata kunci: manajemen, kinerja, pajak, target, piutang.

## PENDAHULUAN

Berdasarkan tunggakan pajak bumi dan bangunan (PBB) di Kabupaten Bogor hingga tahun 2016 menembus angka Rp 1 triliun. Badan Pengelolaan dan Pendapatan Daerah (Bappenda) Kabupaten Bogor, kesulitan menagih piutang pajak tersebut, karena alamat wajib tak diketahui, kondisi diperparah dengan banyaknya obyek pajak yang telah berpindah tangan. Pihak pemerintah kabupaten Bogor berusaha menagihnya, karena perintah dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Tingginya tunggakan PBB itu, lantaran saat penarikan PBB menjadi kewenangan Direktorat Pajak, Kementerian Keuangan, melalui Kantor Pajak Pratama (KPP), banyak wajib pajak yang ngutang dan tak sempat tertagih oleh KPP. Pada saat penarikan PBB dilimpahkan ke Kabupaten Bogor, tunggakan PBB nilainya mencapai Rp 600 miliaran, namun setelah ditambahkan denda bertambah menjadi Rp 935 miliar dan sekarang mendekati angka Rp 1 triliun.

Piutang PBB yang belum tertagih mulai tahun 1990 hingga 2011. Pemerintah Kabupaten Bogor akan menggandeng Kejaksaan Negeri Cibinong, untuk menagihnya, karena PBB itu merupakan sumber pendapatan asli daerah (PAD) terbesar kedua setelah Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), Piutang PBB berdasarkan Pasal 24 Peraturan Daerah (Perda) Nomor 10 tahun 2011 yang diberlakukan mulai 1 Januari 2012, disebutkan piutang pajak, karena hak untuk melakukan

penagihan sudah kadaluarsa dapat dihapuskan. Penghapusan piutang pajak itu dilaksanakan dengan peraturan bupati, kalau memang sudah tak bisa ditagih, karena berbagai hal, lebih baik diputihkan saja, seperti kebijakan tax amnesty untuk pajak yang dipungut pemerintah pusat.

Banyak keluhan dari wajib pajak, karena mereka diharuskan membayar hutang pajaknya hingga 20 tahun kebelakang. Ini sangat membebani, bahkan investasi pun jadi terhambat. Sekarang sebagaimana kita ketahui, pemerintah pusat sedang giatnya mendorong peningkatan investasi di daerah, makanya peraturan yang dinilai menghambat masuknya investasi banyak yang dibatalkan, Sementara itu, terkait rencana pemangkasan persentase penghitungan BPHTB dari 5 menjadi 2,5 persen yang diwacanakan pemerintah pusat, Pemerintah Kabupaten Bogor mengaku pihaknya sudah melaksanakannya.

Tunggakan PBB tersebut muncul akibat beberapa faktor seperti kelalaian dan keterlambatan pembayaran oleh wajib pajak, sehingga terjadi penundaan pembayaran PBB. Jika pembayaran tidak dilakukan tepat waktu, akan ada sanksi yang dikenakan. Konsekuensinya, tunggakan PBB akan terus bertambah besar jika tidak segera diselesaikan. Berhasil tidaknya pencapaian realisasi dan target pendapatan daerah Kabupaten Bogor sangat ditentukan oleh pelayanan publik yang dilakukan oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah. Agung Kurniawan (2005) mengatakan bahwa pelayanan (melayani) keperluan orang

lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Apabila Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor, dalam hal ini Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah menjalankan pemberdayaan, di kalangan pegawainya akan tumbuh perasaan menjadi bagian di dalam Pemerintah Daerah itu sendiri. Tumbuh kepercayaan diri pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah dalam mengemban tanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya sehingga pada akhirnya pemberdayaan akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada wajib pajak atau pelanggan. Karena itu, yang paling penting, pemberdayaan memungkinkan peningkatan kualitas pelayanan pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah melalui pemanfaatan kecakapan dan pengetahuan dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Kualitas pelayanan pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah dimaksud adalah kemampuan atau kesanggupan dalam memberikan tugas-tugas pelayanan secara terbuka, memadai dan mudah dimengerti di instansi atau tempat bekerja. Kualitas pelayanan pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah pada dasarnya dapat terlihat dari sikap pegawai dalam bekerja dan melaksanakan tugas sesuai tanggungjawabnya dengan memaksimalkan potensi kecakapan dan pengetahuannya, sehingga para pegawai tersebut mampu memberikan layanan yang baik dan kepuasan kepada wajib pajak atau pelanggan.

Kualitas pelayanan pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah juga

merupakan pelaksanaan pelayanan yang berkualitas, efektif dan efisien serta sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor. Pelaksanaan pekerjaan dinilai sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, sehingga memenuhi kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan serta dapat mendorong peran serta masyarakat. Pelayanan yang diberikan pun tidak melakukan diskriminasi dalam aspek apapun dan memperhatikan aspek keadilan antara pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah dan masyarakat wajib pajak atau pelanggan tentang pelayanan publik.

Kualitas pelayanan pegawai Badan Pelayanan Pajak Daerah, khususnya berkaitan dengan pelayanan pengelolaan PBB pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor secara keseluruhan belum sesuai harapan, sehingga belum diperoleh hasil sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sejauh ini, kondisi pengelolaan keuangan dan asset daerah, masih dihadapkan pada belum efektif dan efisien pelaksanaan pelayanan serta kualitas sumber daya manusia yang belum memadai, misalnya dalam pengelolaan keuangan daerah kualitas sumber daya manusia atau pegawainya masih kurang, hal ini karena adanya keterbatasan pegawai dan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai yang digelutinya.

Berbicara tentang pelayanan publik, tidak lepas dari sumberdaya manusianya (SDM), maka SDM harus dikelola melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM). dengan Sebaik-baiknya untuk meningkatkan efektivitas

dan efisiensi Badan Pelayanan Pajak Daerah melalui manajemen sumber daya manusia, diharapkan dapat membantu Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor dalam menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan pegawai serta meningkatkan dan mengembangkan kompetensi pegawai agar Pemerintah Daerah mampu mencapai keberhasilan yang dicita-citakan.

Pemberdayaan SDM Badan Pelayanan Pajak Daerah merupakan Dilakukan usaha untuk memberikan pemberdayaan yang lebih pada potensi yang dimiliki oleh pegawai, termasuk dalam hal kompetensi, wewenang, dan tanggung jawab, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor. Pemberdayaan SDM Badan Pelayanan Pajak Daerah diimplementasikan Dengan memberikan wewenang, meningkatkan kompetensi, mengoptimalkan peluang, memberikan tanggung jawab, dan membangun budaya organisasi yang baik, diharapkan dapat mencapai hasil yang diinginkan mendorong kepercayaan diri dan keterampilan yang ada, sehingga bisa menghasilkan realisasi PBB, sesuai target yang telah ditetapkan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan Mixed Method. Lokasi penelitian ini dilakukan di Badan Pengelolaan Pendapatan Kabupaten Bogor yang dilakukan bulan Januari-Maret 2020. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh masyarakat wajib pajak dan karyawan di Kecamatan Cibinong, sedangkan sampling yang

digunakan adalah Probability Sampling. yakni pengambilan sampel secara sengaja di Kelurahan Nanggung dari populasi yang ada (Sugiyono, 2010). Jumlah sampel sebanyak 35 orang dari masyarakat wajib pajak, sedangkan 8 orang diambil Kantor Badan Badan Pengelolaan Pendapatan Kabupaten Bogor. Jadi jumlah sampel seluruhnya sebanyak 43 orang. Data yang diperlukan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari responden dan Badan Pengelolaan Pendapatan, sedangkan data sekunder diperoleh melalui Kantor dan Dinas terkait lainnya. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah Observasi, Wawancara dengan responden, berpedoman pada kuesioner dan dokumentasi dilakukan melalui Kantor Badan Pengelolaan Pendapatan Pajak Daerah.

Berdasarkan teori penarikan contoh, jika contoh acak yang diambil dari populasi terhingga dengan ukuran  $n$  tanpa pemulihan memiliki nilai tengah dan standar deviasi, maka sebaran nilai tengah contoh rata-rata (mean) akan mendekati sebaran normal dengan nilai tengah dan standar deviasi yang sama. Hal ini berlaku terutama jika pengukuran yang dilakukan pada variabel independen mendekati distribusi normal. Dalil ini penting dalam membuat kesimpulan mengenai estimator dari sampel, yang diharapkan mengikuti atau mendekati distribusi normal, terutama ketika ukuran sampel  $n$  cukup besar atau mendekati tak terhingga. Dalam prakteknya, dalil ini dapat diterapkan ketika  $n > 30$ , karena dalam kondisi tersebut nilai dari tabel  $t$

untuk nilai alpha akan mendekati nilai dari tabel normal.

Setelah data terkumpul, data akan melalui tahapan pengolahan yang meliputi editing, tabulasi, entri data, pembersihan data, Analisa data dilakukan melalui analisa model alir (Huberman dan Miles 1992). Analisa korelasi (Sugiyono, 2010) dan analisa persepsi responden (Muller,1992).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Jawaban Responden tentang Pelaksanaan Tugas oleh Petugas Pajak**

Alternatif Jawaban	F	(x)	f (x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
Sangat Baik	0	5	0	31 / 8
Baik	7	4	28	
Cukup Baik	1	3	3	
Tidak Baik	0	2	0	
Sangat Tidak Baik	0	1	0	
<b>Jumlah</b>	<b>8</b>		<b>31</b>	<b>3,9</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 2 di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang pelaksanaan tugas oleh petugas pajak diperoleh angka penafsiran 3,9, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "baik". Dari jawaban responden tersebut maka penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 15,2 persen mengatakan pernah mengikuti penataran dan pelatihan sebanyak 6,6 persen belum pernah mengikuti penataran dan pelatihan PBB. Penelitian menunjukkan sebanyak 5 responden mengatakan sangat sesuai penataran dan pelatihan yang

diberikan, sedangkan sebanyak 4 responden mengatakan sesuai. Secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 2. Jawaban Responden tentang Kesesuaian Tugas dengan Penataran dan Pelatihan**

Alternatif Jawaban	F	(x)	f (x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
Sangat sesuai	2	5	10	31 / 8
Sesuai	4	4	16	
Kurang sesuai	0	3	0	
Tidak sesuai	0	2	0	
Sangat tidak sesuai	2	1	2	
<b>Jumlah</b>	<b>8</b>		<b>31</b>	<b>3,9</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 3 di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang kesesuaian bidang tugas dengan penataran dan pelatihan yang diikuti diperoleh angka penafsiran 3,9, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "baik". Selanjutnya sesuai jawaban di atas maka ketika ditanya apakah bapak/ibu pernah mendapat penghargaan dari keikutsertaan dalam penataran dan pelatihan ini? Informasi yang diperoleh dari responden bahwa sebanyak 13,0 persen mengatakan memperoleh penghargaan ketika mengikuti penataran dan pelatihan, sedangkan sebanyak 8,7 persen mengatakan tidak memperoleh penghargaan karena tidak ikut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan yang diterima tersebut adalah promosi jabatan, memperoleh sertifikat, mendapat ucapan selamat atas penghargaan yang diperoleh dan memperoleh tanda penghargaan.

## Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 15,2 persen mengatakan selalu membuat rencana kerja sedangkan sebanyak 6,5 persen mengatakan tidak membuat rencana kerja. Sesuai jawaban responden yang mengatakan selalu membuat rencana kerja maka penelitian menunjukkan sebanyak 3 responden mengatakan membuat rencana kerja setiap hari dan 2 responden mengatakan setiap bulan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. Jawaban Responden tentang Frekuensi Rencana Kerja**

Alternatif Jawaban	F	(x)	f (x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
Setiap hari	3	5	15	25 / 8
Setiap minggu	1	4	4	
Setiap bulan	1	3	3	
Setiap semester	0	2	0	
Setahun sekali	3	1	3	
<b>Jumlah</b>	<b>8</b>		<b>25</b>	<b>3,1</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 4 di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang frekuensi membuat rencana kerja diperoleh angka penafsiran 3,1, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "cukup baik"

Sesuai penjelasan tersebut di atas maka sesuai rencana kerja yang telah dibuat, maka penelitian menunjukkan bahwa rata-rata beban kerja yang diberikan oleh atasan adalah 5 (lima) beban kerja kerja sesuai dengan tupoksi masing-masing. Beban kerja tersebut sesuai dengan kesepakatan antara kepala seksi dengan atasan sesuai dengan peraturan. Untuk lebih jelas tentang kesepakatan kerja

tersebut dapat dilihat pada table berikut.

**Tabel 4. Jawaban Responden tentang Kesepakatan Kerja Dalam Hari/Minggu/Bulan**

Alternatif Jawaban	F	(x)	f (x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
Setiap hari	6	5	30	36 / 8
Setiap minggu	1	4	4	
Setiap bulan	0	3	0	
Setiap semester	1	2	2	
Setahun sekali	0	1	0	
<b>Jumlah</b>	<b>8</b>		<b>36</b>	<b>4,5</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 5 di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang kesepakatan kerja dalam setiap hari/minggu/bulan diperoleh angka penafsiran 4,5, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "sangat baik".

### Target dan Realisasi Pajak

Hasil penelitian menunjukkan sebanyak 61,1 persen mengatakan ada pemberitahuan tentang piutang pajak sedangkan 38,9 persen mengatakan belum ada surat pemberitahuan tentang piutang pajak. Sesuai penelitian sebanyak 16 responden mengatakan pemberitahuan piutang kepada wajib pajak setiap tiga bulan, sedangkan 9 responden mengatakan surat pemberitahuan kepada piutang pajak selama 6 bulan. Secara rinci dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 5. Surat Pemberitahuan Piutang kepada Wajib Pajak**

Alternatif Jawaban	f	(x)	f (x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
--------------------	---	-----	-------	---------------------------

Seminggu	2	5	10	99 / 35
Sebulan	5	4	20	
Tiga Bulan	16	3	48	
Enam Bulan	9	2	18	
Diatas Enam Bulan	3	1	3	
<b>Jumlah</b>	<b>35</b>		<b>99</b>	<b>2,8</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 6 di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang surat pemberitahuan piutang kepada wajib pajak oleh petugas diperoleh angka penafsiran 2,8, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "cukup baik". Target dan realisasi pajak daerah sangat penting karena untuk membangun Kabupaten Bogor perlu ada tabungan dan investasi, tanpa kedua faktor ini agak sulit membangun Kabupaten Bogor. Hal ini sesuai dengan Teori Harrod-Domar, yang dikembangkan oleh Evsey Domar dan Roy Harrod, mengemukakan bahwa pertumbuhan ekonomi ditentukan oleh tingkat tabungan dan investasi. Jika tingkat tabungan dan investasi rendah, maka pertumbuhan ekonomi juga akan rendah. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa pembangunan ekonomi bergantung pada peningkatan investasi modal. Masalah keterbelakangan ekonomi dianggap sebagai masalah kurangnya modal. Meskipun teori ini dapat dimodifikasi sesuai dengan kondisi, prinsip dasarnya tetap berkaitan dengan modal, tabungan, dan investasi. Modifikasi-modifikasi tersebut sering melibatkan konsep investasi dalam bidang pendidikan dan kesehatan, bukan hanya investasi dalam bentuk modal finansial dan material.

Dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan mengatasi masalah keterbelakangan, penting

untuk meningkatkan tingkat tabungan dan investasi secara umum, termasuk investasi dalam bidang pendidikan dan kesehatan. Dengan mengalokasikan sumber daya ke sektor-sektor tersebut, diharapkan dapat memperkuat modal manusia dan meningkatkan produktivitas serta kualitas sumber daya manusia. Modifikasi teori Harrod-Domar ini memperluas konsep investasi agar mencakup aspek-aspek non-materiil yang penting dalam pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan Tabel 7 di bawah ini maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang surat pemberitahuan kepada wajib pajak tentang apakah mengetahui tentang maksud dari pada surat pemberitahuan tersebut maka, diperoleh angka penafsiran 3,9, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "baik".

**Tabel 6. Pengetahuan Responden Tentang Surat Pemberitahuan**

Alternatif Jawaban	f	(x)	f (x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
Sangat Tahu	3	5	15	138 / 35
Tahu	27	4	108	
Cukup Tahu	5	3	15	
Tidak Tahu	0	2	0	
Sangat Tidak Tahu	0	1	0	
<b>Jumlah</b>	<b>35</b>		<b>138</b>	<b>3,9</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan penjelasan pada tabel 7 di atas maka hasil penelitian menunjukkan bahwa wajib pajak yang telah membayar pajak sebanyak 54,3 karena telah memperoleh surat ketetapan pajak daerah (SKPD), sedangkan 45,7 persen mengatakan

belum memperoleh surat ketetapan pajak daerah (SKPD).

Dari SKPD tersebut ketika ditanya kepada wajib pajak bahwa apakah anda mengetahui beban pajak yang telah ditetapkan? Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 21 responden mengatakan mengetahui tentang surat ketetapan tersebut, sedangkan sebanyak 2 responden mengatakan cukup tahu tentang surat ketetapan tersebut. Secara rinci dapat dilihat pada table berikut

**Tabel 7. Pengetahuan Responden Tentang Surat Ketetapan**

Alternatif Jawaban	f	(x)	f(x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
Sangat Tahu	2	5	10	140 / 35
Tahu	31	4	124	
Cukup Tahu	2	3	6	
Tidak Tahu	0	2	0	
Sangat Tidak Tahu	0	1	0	
<b>Jumlah</b>	<b>35</b>		<b>140</b>	<b>4,0</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 8 di atas ini maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang surat ketetapan wajib pajak diperoleh angka penafsiran 4,0, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "sangat tahu"

Dari surat ketetapan tersebut apakah petugas pajak selalu memberitahukan tentang resiko penyitaan barang jika wajib pajak tidak meaksanakan kewajibannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 7 responden mengatakan selalu diberitahukan resiko penundaan pajak, sedangkan sebanyak 10 responden mengatakan kadang-kadang diberitahukan resiko penundaan pajak.

**Tabel 8. Jawaban Responden Tentang Resiko Tunggakan dan Penyitaan**

Alternatif Jawaban	f	(x)	f(x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
Selalu	7	5	35	124/35
Kadang-kadang	10	4	40	
Pernah	13	3	39	
Tidak Pernah	5	2	10	
Sangat Tidak Pernah	0	1	0	
<b>Jumlah</b>	<b>35</b>		<b>124</b>	<b>3,5</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 9 di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang resiko penundaan pajak diperoleh angka penafsiran 3,5,, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "kadang-kadang". Selanjutnya dalam hal penundaan wajib pajak terhadap kewajiban membayar pajak, diperoleh keterangan bahwa ketika kewajiban wajib pajak tidak melunasi kewajiban pajaknya maka akan dilakukan penyitaan barang oleh petugas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 27 responden mengatakan tahu tentang penyitaan barang ketika wajib pajak tidak menjalankan kewajiban pajaknya, sedangkan sebanyak 2 responden mengatakan kurang tahu tentang penyitaan barang.

**Tabel 9. Jawaban Responden Tentang Penyitaan Barang**

Alternatif Jawaban	f	(x)	f(x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
Sangat Tahu	6	5	30	144/35
Tahu	27	4	108	
Kurang Tahu	2	3	6	
Tidak Tahu	0	2	0	
Sangat Tidak	0	1	0	

Tahu			
<b>Jumlah</b>	<b>35</b>	<b>144</b>	<b>4,1</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 10 di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang penyitaan barang diperoleh angka penafsiran 4,1, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "sangat tahu". Selanjutnya dalam hal penundaan wajib pajak terhadap kewajiban membayar pajak, diperoleh keterangan bahwa ketika kewajiban wajib pajak tidak melunasi lewajiban pajaknya maka akan dilakukan penyitaan barang oleh petugas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 27 responden mengatakan tahu tentang penyitaan barang ketika wajib pajak tidak menjalankan kewajiban pajaknya, sedangkan sebanyak 2 responden mengatakan kurang tahu tentang penyitaan barang.

**Tabel 10. Jawaban Responden Tentang Penyitaan Barang**

Alternatif Jawaban	f	(x)	f (x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
Sangat Tahu	6	5	30	<b>144/35</b>
Tahu	27	4	108	
Kurang Tahu	2	3	6	
Tidak Tahu	0	2	0	
Sangat Tidak Tahu	0	1	0	
<b>Jumlah</b>	<b>35</b>		<b>144</b>	<b>4,1</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 11 di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang penyitaan barang diperoleh angka penafsiran 4,1, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "sangat tahu". Selanjutnya ketika ditanya apakah bapak/ibu tahu ketika ada wajib pajak

yang melelang barang di pegadaian, tetapi kemudian barangnya tidak dilunasi, maka kemudian barangnya dilkelang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 24 responden tahu tentang pelelangan barang dan 11 responden mengatakan sangat tahu tentang pelelangan barang. Secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 11. Jawaban Responden Tentang Pelelangan Barang**

Alternatif Jawaban	f	(x)	f (x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
Sangat Tahu	11	5	55	<b>154/35</b>
Tahu	24	4	99	
Kurang Tahu	0	3	0	
Tidak Tahu	0	2	0	
Sangat Tidak Tahu	0	1	0	
<b>Jumlah</b>	<b>35</b>		<b>154</b>	<b>4,4</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 12 di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang Pelellangan barang diperoleh angka penafsiran 4,4 maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "sangat tahu". Selanjutnya ketika ditanya apakah bapak/ibu sering melihat barang wajib pajak yang disita karena tidak mampu menyelesaikan piutang, dan kemudian barangnya dijual? Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 23 responden mengatakan bahwa kadang-kadang melihat barang sitaan wajib pajak yang dijual, dan 8 responden mengatakan bahwa selalu lihat barang sitaan wajib pajak yang dijual karena tidak melunasi piutang. Secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 12. Jawaban Responden Tentang Barang Sitaan yang Dijual**

Alternatif Jawaban	f	(x)	f (x)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
Selalu	8	5	40	<b>144/35</b>
Kadang-kadang	23	4	92	
Pernah	4	3	12	
Tidak Pernah	0	2	0	
Sangat Tidak Pernah	0	1	0	
<b>Jumlah</b>	<b>35</b>		<b>144</b>	<b>4,1</b>

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan Tabel 13 di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang barang sitaan wajib pajak yang dijual diperoleh angka penafsiran 4,1, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori "selalu melihat".

### Faktor yang Mempengaruhi Pelayanan PBB Terhadap Realisasi Target Pendapatan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pelayanan PBB terhadap realisasi target pendapatan daerah meliputi (a) surat pemberitahuan pajak terutang (SPPT), (b) Surat ketetapan pajak daerah (SKPD), (c) Surat keputusan pembetulan (SKP), (d) Surat keputusan keberatan (SKK), dan (e) Surat banding yang menyebabkan jumlah pajak yang harus dibayar bertambah. Oleh karena itu dapat dianalisis melalui analisa Korelasi Product Moment Pearson sebagai berikut.

Angka koefisien korelasi adalah 1.000 artinya hubungan antara SKK dan SKPD sangat erat. Koefisien korelasi bertanda (+) artinya hubungan antara SKK dengan SKPD searah sehingga jika SKK dilakukan maka SKPD bisa akan berubah Angka koefisien korelasi adalah 0,973 artinya

hubungan antara SKP dan SKPD sangat erat. Koefisien korelasi bertanda (+) artinya hubungan antara SKP dengan SKPD searah sehingga jika SKP dilakukan maka SKPD bisa akan berubah.

**Tabel 13. Pearson Correlation**

		sppt	skpd	skp	Skk	banding	Realisasi
sppt	A	1	-.488	.475	-.488	.348	-.378
	B		.220	.234	.220	.399	.356
	C	8	8	8	8	8	8
skpd	A	-.488	1	-.973**	1.000*	.324	.258
	B	.220		.000	.000	.434	.537
	C	8	8	8	8	8	8
Skp	A	.475	-.973**	1	-.973**	-.315	-.074
	B	.234	.000		.000	.447	.862
	C	8	8	8	8	8	8
Skk	A	-.488	1.000*	-.973**	1	.324	.258
	B	.220	.000	.000		.434	.537
	C	8	8	8	8	8	8
banding	A	.348	.324	-.315	.324	1	-.251
	B	.399	.434	.447	.434		.549
	C	8	8	8	8	8	8
realisasi	A	-.378	.258	-.074	.258	-.251	1
	B	.356	.537	.862	.537	.549	
	C	8	8	8	8	8	34
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Sumber: Hasil Penelitian, 2020

Ket.:

A: Pearson Correlation

B: Sig. (2-tailed)

C: N

## KESIMPULAN

### Managemen SDM

Berdasarkan analisa pada manajemen SDM di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang pelaksanaan tugas

oleh petugas pajak diperoleh angka penafsiran 3,9, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori “baik”.

### **Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 15,2 persen mengatakan selalu membuat rencana kerja sedangkan sebanyak 6,5 persen mengatakan tidak membuat rencana kerja. Sesuai jawaban responden yang mengatakan selalu membuat rencana kerja maka kemudian ditanya berapa kali melakukan rencana kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden mengatakan membuat rencana kerja setiap hari dan 2 responden mengatakan setiap bulan. Berdasarkan uraian di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang frekuensi membuat rencana kerja diperoleh angka penafsiran 3,1, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori “cukup baik”.

### **Target dan Realisasi**

Berdasarkan penjelasan di atas maka jawaban responden terhadap pernyataan tentang surat pemberitahuan kepada wajib pajak tentang apakah mengetahui tentang maksud dari pada surat pemberitahuan tersebut diperoleh angka penafsiran 3,9, maka berdasarkan kriteria penilaian masuk dalam kategori “baik” Berdasarkan penjelasan di atas maka hasil penelitian menunjukkan bahwa wajib pajak yang telah membayar pajak sebanyak 54,3 karena telah memperoleh surat ketetapan pajak daerah (SKPD), sedangkan 45,7

persen mengatakan belum memperoleh surat ketetapan pajak daerah (SKPD).

### **SARAN**

1. Disarankan agar pihak instansi dapat mempertahankan dan meningkatkan kemampuan komunikasi yang efektif, mengingat bahwa kemampuan komunikasi memiliki pengaruh dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai, karena kemampuan komunikasi yang baik memungkinkan terjalinnya komunikasi yang efektif antara pegawai, rekan kerja, atasan, dan pihak-pihak terkait lainnya. Dengan memiliki kemampuan komunikasi yang baik, pegawai dapat menyampaikan informasi dengan jelas, mendengarkan dengan baik, dan membangun hubungan yang harmonis di lingkungan kerja. Hal ini akan mempermudah kolaborasi, pemecahan masalah, dan pencapaian tujuan bersama. Selain itu, kemampuan komunikasi yang baik juga dapat membantu meminimalisir konflik dan kesalahpahaman yang dapat menghambat kinerja pegawai.
2. Mengingat pentingnya variabel bebas dalam penelitian ini sebagai faktor yang signifikan dalam memengaruhi kinerja pegawai, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan studi yang lebih mendalam dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang juga berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai, karena studi yang melibatkan variabel-variabel tambahan dapat

memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain seperti motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja, penelitian selanjutnya dapat memberikan wawasan yang lebih kaya tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dapat menjadi dasar untuk merancang strategi dan intervensi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai di berbagai konteks organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Universitas 17 Agustus Surabaya, Vol.10, No.2, September 2008:124-135.
- Ferina Sukmawati, 2008, *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu*. Jurnal menejemen kewirausahaan. . Vol. 2, No. 3 : 175-194.
- Huberman, .A.M, dan Miles M.B. 1992. *Qualitative Data Analysis*, UI Publisher, Jakarta
- Muchamad Nizar R (2006). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Malang)*.
- Muller, 1992. *Mengukur Sikap Sosial*. Bumi Aksara. Jakarta
- Muizu, Wa Ode Zusnita. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*. *Pekbis Jurnal* Vol.6, No.1. Hal: 6. Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Padjadjaran.
- Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan
- Purnomo, F.X. Setio Edy dan Wijayanti, Ratna. 2013. *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Instruktif, Konsultatif, Partisipatif dan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan*. Semarang: Universitas Semarang.
- Supranto, J. 2000. *Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen*. Rineka Cipta. Jakarta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung (ID): Alfabeta
- , 2013. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung
- Walpole, R.E. 1995. *Pengantar Statistik*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.