

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manajemen strategi merupakan proses pemikiran dan tindakan yang terencana untuk Menetapkan arah serta tujuan organisasi untuk jangka waktu yang panjang suatu organisasi atau perusahaan. Proses ini melibatkan analisis terhadap kondisi internal dan eksternal untuk mengenali peluang dan tantangan, kemudian merumuskan rencana atau strategi yang paling efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen strategi juga mencakup pelaksanaan strategi yang telah direncanakan serta evaluasi kinerjanya agar organisasi dapat beradaptasi dan bertahan dalam lingkungan yang kompetitif dan berubah-ubah.

Manajemen strategis merupakan upaya dalam merumuskan, mengelola, dan mengendalikan strategi organisasi atau perusahaan agar tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai secara optimal, tepat sasaran, dan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. (Rivai, 2013). Hal ini akan menjadi dasar strategi yang menetapkan arah serta langkah-langkah berikutnya yang akan ditempuh demi kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, pertimbangan yang serius dan kompeten diperlukan untuk menetapkan strategi tersebut. (Sumarsid et al., 2023).

Salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan operasional pemerintah adalah melalui pajak, yang menjadi salah satu sumber pendapatan negara yang sangat penting dalam mendukung pembiayaan berbagai program pembangunan. Namun, masih banyak kendala dalam menghasilkan pendapatan ini, termasuk fakta bahwa banyak warga negara tidak menyadari kewajiban pajak mereka dan manfaat pajak untuk pembangunan, dan seringkali menunda pembayaran hingga tanggal jatuh

tempo. Alasan lain untuk kepatuhan pajak yang buruk adalah persepsi negatif yang dimiliki banyak orang terhadap petugas pajak. Hal ini menuntut upaya untuk meningkatkan layanan dan memastikan kepuasan wajib pajak terhadap proses perpajakan.

Faktor utama yang menghambat pembayaran pajak adalah rendahnya kesadaran masyarakat. Oleh karena itu, masyarakat perlu diberikan pemahaman bahwa pajak merupakan kewajiban sekaligus hak setiap warga negara sebagai bentuk partisipasi dalam pembangunan (Tambingon et al, 2019). Kesadaran untuk membayar pajak timbul dari motivasi wajib pajak, namun kepatuhan tersebut juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, salah satunya adalah penerapan sanksi perpajakan.

Dalam era otonomi daerah, Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) sebagai salah satu komponen Pendapatan Asli Daerah (PAD) memiliki peran strategis dalam meningkatkan kemandirian fiskal pemerintah daerah. Daerah diberikan kewenangan untuk menggali dan memungut sumber-sumber pendapatan daerah yang meliputi pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta sumber pendapatan lain yang sah sebagai bagian dari PAD. (Nooraini et al., 2022).

Untuk memperkuat peningkatan pendapatan daerah, pemerintah memberlakukan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak dan Retribusi Daerah, yang antara lain mengatur Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Pedesaan dan Perkotaan. Awalnya, PBB-P2 merupakan pajak yang dikelola oleh pemerintah pusat, dengan total pendapatan didistribusikan ke daerah sesuai dengan rasio tertentu. Namun demikian, upaya peningkatan akuntabilitas

keuangan daerah, khususnya yang berkaitan dengan pendapatan PBB, seluruh pengelolaan PBB-P2 akan dialihkan ke pemerintah daerah paling lambat tanggal 1 Januari 2014. Namun, PBB untuk sektor perkebunan, kehutanan, dan pertambangan akan tetap menjadi pajak pusat.

Manajemen strategi memegang peranan yang sangat penting dalam mengoptimalkan pengelolaan pajak, khususnya Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) sebagai salah satu sumber utama Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang vital bagi pembangunan infrastruktur di Indonesia (Desfy & Rowa, 2025). Melalui manajemen strategi, pemerintah daerah dapat menentukan arah dan kerangka besar dalam Pengelolaan pajak yang dilakukan secara efektif dan efisien agar target penerimaan pajak dapat dicapai secara maksimal. (Rivai & Prawironegoro, 2015).

Meskipun terdapat penelitian yang membahas penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di berbagai wilayah, masih ada perbedaan kajian yang secara khusus menangani manajemen strategi dalam peningkatan penerimaan PBB di Kabupaten Langkat. Penelitian tentang manajemen strategi telah dibedakan oleh peneliti dibedakan dengan fokus yang berbeda-beda seperti pemungutan pajak dan respon pemerintah dengan menggunakan teori strategi Thomson dalam Oliver (Dicky armanda 2022). Melalui penelitian tentang manajemen strategis oleh penelitian Amil, dkk (2020) memakai teori manajemen strategis david: menggunakan konsep manajemen strategis yang meliputi formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dalam konteks peningkatan penerimaan pajak yang berbeda fokusnya yaitu strategi peningkatan PAD melalui PBB di Kabupaten Lombok Barat. Penelitian manajemen strategi oleh Rohmah et

al. (2025) tentang manajemen strategi dengan perbedaan fokus pada peneliti yaitu untuk mengkaji kepatuhan pelaporan SPT Tahunan dengan teori Kepatuhan Pajak (*Tax Compliance Theory*).

Dengan demikian, dapat dilihat bahwa perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategi yang berfungsi sebagai bagian integral dari manajemen strategi yang menjabarkan langkah-langkah konkret yang harus dijalankan seperti di Kabupaten Langkat. Kabupaten Langkat adalah salah satu daerah di Provinsi Sumatera Utara yang memiliki potensi PBB yang cukup besar.

Namun, realisasi penerimaan PBB di Kabupaten Langkat dalam beberapa tahun terakhir belum mencapai target yang ditetapkan. Berikut dibawah ini disajikan realisasi penerimaan PBB di Kabupaten Langkat pada enam tahun terakhir:

**Tabel 1.1**  
**Targer dan Realisasi**

No	Tahun	Target	Reliasasi	Pendapatan
1	2019	Rp. 20.000.000.000,00	Rp.18.120.522.563,00	90,60%
2	2020	Rp. 70.986.254.380,00	Rp. 20.546.919.001,00	28,95%
3	2021	Rp. 72.001.254.380,00	Rp. 20.801.545.306,00	28,90%
4	2022	Rp. 21.500.000.000,00	Rp. 22.520.563.677,00	104,75%
5	2023	Rp. 50.000.000.000,00	Rp. 45.830.505.719,00	84,57%
6	2024	Rp. 50,000,000,000.00	Rp. 39,883,329,575.00	79,77%

*Sumber : BAPENDA Kab. Langkat, 2025.*

Dari data di atas terlihat fenomena umum yang terjadi di Kabupaten Langkat menunjukkan bahwa penerimaan PBB Kabupaten Langkat lima tahun kebelakang belum optimal, karena hanya pada tahun 2022 yang sudah mencapai target. Meskipun potensi PBB di Kabupaten Langkat ini cukup besar,

tabel data diatas menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan masyarakat masih rendah. Hal ini menunjukkan terindikasi bahwa masih lemahnya manajemen strategi dalam mengoptimalkan penerimaan PBB.

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) memegang peranan penting dalam menunjang kemandirian fiskal daerah sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kabupaten Langkat sebagai daerah otonom di Provinsi Sumatera Utara memiliki potensi ekonomi yang cukup besar, terutama pada sektor pertanian, pariwisata, dan perkebunan. Namun demikian, potensi tersebut belum sepenuhnya terealisasi dalam tingkat penerimaan pajak daerah, khususnya dari sektor PBB.

Untuk meningkatkan pendapatan di sektor PBB, langkah-langkah harus diambil untuk meningkatkan kesadaran dan minat masyarakat. Salah satu langkah yang sedang dikembangkan saat ini adalah Official Assessment System (OAA), sebuah sistem penilaian PBB di mana jumlah pajak yang harus dibayar atau terutang oleh wajib pajak dihitung dan ditentukan oleh otoritas pajak atau staf pajak. Dalam sistem OAA ini, wajib pajak bersifat pasif, sedangkan otoritas pajak. (Baok et al., 2020). Meskipun petugas pajak telah menjalankan tugasnya secara aktif, tanpa adanya kesadaran dari wajib pajak untuk memenuhi kewajiban perpajakan, tingkat kepatuhan dalam membayar pajak tetap akan menurun.

Namun dalam pelaksanaannya masih dijumpai berbagai kendala, seperti rendahnya kepedulian sebagian masyarakat Kabupaten Langkat dalam membayar pajak, kebiasaan menunda pembayaran hingga batas waktu jatuh tempo, serta kesulitan yang dialami petugas pemungut pajak dalam menemukan alamat wajib pajak untuk penyampaian SPPT akibat perpindahan alamat tanpa pemberitahuan.

Sebagai respons terhadap masalah-masalah ini, pemerintah saat ini telah menerapkan peraturan yang mengenakan denda 2% kepada wajib pajak yang gagal membayar pajaknya tepat waktu. Namun, kesadaran masyarakat tentang kewajiban pajak mereka masih kurang memadai. Oleh karena itu, strategi untuk meningkatkan pendapatan pajak bumi dan bangunan di Kabupaten Langkat diperlukan untuk memastikan pertumbuhan tahunannya yang berkelanjutan.

Pendapatan dari PBB berperan dalam membiayai pembangunan dan pelayanan publik di wilayah Kabupaten Langkat. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, penerimaan PBB di Kabupaten Langkat belum mencapai target yang ditetapkan. Hal ini disebabkan oleh sejumlah faktor seperti rendahnya tingkat kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan, lemahnya sistem pengelolaan dan penagihan pajak, serta kurang optimalnya upaya atau langkah strategis yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah dalam meningkatkan penerimaan pajak ini. Sehingga, mengakibatkan terbatasnya dana yang tersedia bagi pemerintah daerah untuk membiayai berbagai program pembangunan, sehingga berdampak pada kualitas layanan publik dan pembangunan wilayah. Oleh karena itu, dibutuhkan manajemen strategi yang tepat dan efektif untuk meningkatkan penerimaan PBB di Kabupaten Langkat agar target pendapatan dapat tercapai dan pembangunan daerah dapat berjalan dengan lancar.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Kabupaten Langkat?

2. Apa saja hambatan dalam peningkatan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Kabupaten Langkat?

### **1.3 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini ditentukan dengan mengacu pada rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya, yaitu sebagai berikut:

1. Manajemen strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Kabupaten Langkat meliputi tahap pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.
2. Hambatan yang dihadapi dalam peningkatan penerimaan PBB di Kabupaten Langkat yaitu keterbatasan anggaran dan kesadaran masyarakat.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui manajemen strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Kabupaten Langkat.
2. Untuk mengetahui hambatan manajemen strategi dalam peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Kabupaten Langkat.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai bahan rujukan dan referensi ilmiah guna memperkaya wawasan serta pengetahuan penulis dan pembaca terkait manajemen strategi dalam peningkatan penerimaan PBB di Kabupaten Langkat.
2. Manfaat Praktis, diharapkan mampu menjadi bahan masukan dan rekomendasi yang dapat digunakan oleh BAPENDA Kabupaten Langkat

serta pemangku kebijakan dalam menyusun, menerapkan, dan mengevaluasi strategi yang tepat guna meningkatkan penerimaan PBB secara efektif dan efisien.