**STRATEGI UNIT PELAKSANA TEKNIS PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PERDESAAN PERKOTAAN DAN BEA PEROLEHAN HAK ATAS TANAH DAN BANGUNAN (UPT PBB-P2 DAN BPHTB) KOTA SUKABUMI DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK DAERAH**

**1)Muhammad Renaldi Emo Putra, 2)Ike Rachmawati 3) Andi Mulyadi**

Ilmu Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sukabumi

Website : *[www.ummi.ac.id](http://www.ummi.ac.id)* E-mail : *info\_ummi@yahoo.com*

1)[renaldi.aldi779@gmail.com](mailto:renaldi.aldi779@gmail.com) 2)[ike\_rachmawati1@yahoo.com](mailto:ike_rachmawati1@yahoo.com) 3)andimulyadi@ummi.ac.id

***ABSTRACT***

*The research was aimed at determining the strategy applied by UPT PBB-P2 and BPHTB of Sukabumi city in increasing local tax revenue and describing the strength, weakness, chance and threat for UPT PBB-P2 and BPHTB of Sukabumi city in increasing local tax revenue. The reserach used three indicators, such as internal factor consisted of strength and weakness; external factors consisted of chance and threat; strategy in increasing local tax revenue. The research method applied was descriptive method with qualitative approach towards analysis units consisted of related parties in local tax revenue (PBB-P2 and BPHTB) namely UPT PBB-P2 and BPHTB of Sukabumi city, Warudoyong District, Bank BJB branch of Sukabumi, and taxpayer. The methods of collecting data were conducted by means of observation, interview, documentation, and questionnaire. Grandtheory and data anlysis in the reserach deployed SWOT analysis (Supanto, 2019:111). Based on the result of analysis, it can be acquired that in increasing local tax revenue in Sukabumi city is influenced by internal factors (strength and weakness) and external factors (chance and threat). According to SWOT analysis, UPT PBB-P2 and BPHTB of Sukabumi city is placed in quadrant I in which it has accurate alternative strategies, namely by using SO strategies in order to increase local tax revenue (PBB-P2 and BPHTB) in Sukabumi city, such as (1) Utilizing the advancements of information and communication technology in increasing local tax revenue; (2) Improving cooperation with KPP Pratama, BPN of Sukabumi city, National Auctions Office, notary/land deed office, Bank BJB branch of Sukabumi, head of District, Sub-distric, and society (Taxpayer); (3) Optimalization of revenue with measured Intentification and Extentification, in line with the growth of economy in order to increase the Original Local Government Revenue from PBB-P2 and BPHTB sectors; (4) Improving the quality of Human Resources of UPT PBB-P2 and BPHTB of Sukabumi city through trainings so that service functions always improve; and (5) Maximizing PTSL program by improving services in every district and sub-district in Sukabumi city.*

***Keywords:*** *Strategy, UPT PBB-P2 and BPHTB of Sukabumi city, Local Tax.*

**1. Pendahuluan**

Pajak daerah menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah 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. Pajak Daerah merupakan salah satu sumber penerimaan pendapatan asli daerah (PAD) Kota Sukabumi. Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB-P2) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) Kota Sukabumi di laksanakan oleh Unit Pelaksana Teknis Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan Kota Sukabumi (UPT PBB-P2 dan BPHTB) yang diatur dalam Peraturan Walikota Nomor 85 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan dan Tata Cara Penyelenggaraan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan.

Pada saat dilaksanakannya pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan (PBB-P2) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) yang pertama kali pada tahun 2014 di Kota Sukabumi, menurut data yang peneliti terima dari UPT PBB-P2 dan BPHTB, bahwa tingkat kesadaran masyarakat dalam membayar PBB-P2 dan BPHTB sudah tinggi dilihat dari realisasi penerimaan PBB-P2 dan BPHTB, yakni dari jumlah target PBB-P2 dan BPHTB yang ditetapkan yaitu 13,8 miliar dan dapat terealisasi di angka 15,7 miliar yang dimana jika dipersentasekan mencapai 116% dari target yang ditetapkan.

Selain tingkat kesadaran masyarakat yang tinggi, Unit Pelaksana Teknik Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Banguanan (UPT PBB-P2 dan BPHTB) dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah juga didukung dengan strategi, sehingga penerimaan pajak daerah selalu mengalami peningkatan dari tahun-ketahun.

Berikut ini grafik data realiasi penerimaan PBB-P2, BPHTB, dan Denda PBB dalamkurun waktu 3 tahun terakhir.

**Grafik 1.1**

**Realisasi Penerimaan PBB-P2, BPHTB, dan Denda PBB dalam 3 Tahun Terakhir.**

***Sumber data:*** *UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi.*

Berdasarkan grafik diatas, dapat peneliti interpretasikan bahwa realisasi penerimaan pajak daerah yang khususnya penerimaan PBB-P2 dan BPHTB di Kota Sukabumi selalu mengalami *overtarget*, yang dimana jika diakumulasikan dari realisasi dari 3 tahun terakhir rata-rata dapat terealisasi di angka 120 – 140% dari target yang telah ditetapkan, hal tersebut merupakan hal baik yang harus dipertahankan dan ditingkatkan lagi.

Target yang ditetapkan oleh BPKD dengan UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi sendiri berkisar 70-80% dari jumlah seluruh wajib pajak di Kota Sukabumi. Hal tersebut dikarenakan beberapa alasan, menurut kepala UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi, menyatakan bahwa:

“Target yang kami tetapkan bersama dengan Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) itu berkisar 70-80%, hal tersebut dikarenakan dari tahun pertama dilimpahkannya penerimaan PBB-P2 dan BPHTB ke daerah pada tahun 2014, standar penerapan target minimal yaitu 70% hal tersebut dikarenakan, potensi penerimaan pajak di Kota Sukabumi belum seluruhnya dapat dikenakan pajak, karena masih terdapat masyarakat yang belum mendaftarkan dirinya sebagai wajib pajak, lalu ada pula tanah yang awalnya milik wajib pajak lalu telah diwakafkan, dll. Namun meskipun target murni hanya di tetapkan berkisar 70-80%, tetapi jika di pertengahan bulan sudah terealisasi, kami akan menetapkan target baru diatas target murni.”

Lalu dapat dilihat pada grafik diatas bahwa target yang ditetapkan oleh Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Sukabumi setiap tahunnya tidak stagnan naik melainkan terjadi kondisi grafik yang fluktuatif (keadaan yang tidak stabil atau naik turun).

Berdasarkan hasil wawancara pada saat observasi awal menurut kepala UPT PBB-P2 dan BPTHB Kota Sukabumi, mengatakan bahwa:

*“Hal tersebut dikarenakan penyesuaian terhadap wajib pajak PBB-P2 yang mengajukan pengurangan beban pembayaran PBB-P2 untuk tahun berikutnya yang disebabkan oleh faktor ekonomi karena wajib pajak tersebut memiliki kebutuhan ekonomi lainnya yang harus dipenuhi untuk kepentingan hajat hidupnya. Oleh sebab itu, maka target yang ditetapkan oleh BPKD bersama UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi tidak bisa selalu stabil setiap tahunnya”.*

Lain halnya dengan pemungutan BPHTB, BPHTB lebih bersifat insidental yaitu sifatnya sewaktu-waktu. Maksud bersifat sewaktu-waktu disini yaitu, pembayaran BPHTB dapat dilakukan ketika ada transaksi pembelian ataupun pengalihan tanah. Objek dari BPTHB yakni seorang pembeli atas hak tanah yang dibebankan sebesar 5% dari Nilai Perolehan Objek Pajak (NPOP). Maka dari itu target pemungutan BPHTB bersifat insidental, meskipun begitu tetapi Pemerintah Kota Sukabumi setiap tahunnya menetapkan target anggaran murni, tetapi jika target tersebut sudah terlampaui pada pertengahan tahun atau sebelum bulan 12 (Desember), maka target tersebut dinaikkan berdasarkan potensi penerimaan pajak daerah dan menyesuaikan dengan kondisi dilapangan.

UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi adalah unsur pelaksana tugas teknis pada Badan di bidang pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan dan Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan yang berada di bawah serta bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Berdasarakan uraian yang peneliti paparkan diatas, terdapat fenomena masalah yang bersifat positif yaitu, realisasi PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi dari tahun-ketahun selalu mengalami *overtarget*, hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa strategi yang digunakan saat ini dalam pemungutan pajak sudah berjalan baik. Namun, realisasi tersebut masih bisa untuk lebih ditingkatkan dan juga dipertahankan dalam penerimaan pajak daerah di tahun-tahun berikutnya, maka dari itu diperlukan analisis SWOT untuk menganalisis faktor internal maupun eksternal yang dapat mendukung dan menghambat dalam pelaksanaan pemungutan penerimaan pajak daerah (PBB-P2 dan BPHTB) di Kota Sukabumi.

Berdasarkan uraian diatas, menjadi daya tarik peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul: ***“Strategi Unit Pelaksana Teknik Pajak Bumi dan Bangunan dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (UPT PBB-P2 dan BPHTB) Kota Sukabumi dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah”.***

**Fokus Masalah dan Pertanyaan Pokok Penelitian**

**Fokus Masalah**

Fokus utama dari penelitian ini adalah mengenai bagaimana Strategi UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah.

**Pertanyaan Pokok Penelitian**

Adapun pertanyaan pokok yang peneliti akan ajukan sebagai acuan untuk memfokuskan arah penelitian secara tepat dan jelas dalam mengiterpretasikan fakta data ke dalam penulisan skripsi. Peneliti mengajukan pertanyaan pokok sebagai berikut:

*“Bagaimana Strategi UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi dalam meningkatkan dan mempertahankan penerimaan Pajak Daerah Kota Sukabumi ?”*

**Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan yaitu:

“Mengetahui Bagaimana Strategi UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi dalam meningkatkan dan mempertahankan penerimaan Pajak Daerah Kota Sukabumi.”

**Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mempunyai kegunaan teoritis dan praktis. Adapun kegunaan hasil penelitian ini diuraikan antara lain:

**1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Secara teoritis merupakan pemecahan masalah penelitian yang telah diperoleh selama proses penelitian tentang ilmu Administrasi Publik khususnya mengenai Teori Strategi UPT PBB-P2 dan BPHTB dalam meningkatakan dan mempertahankan penerimaan Pajak Daerah Kota Sukabumi.
2. Dalam wilayah akademis, memperkaya referensi kajian tentang teori strategi organisasi untuk perkembangan keilmuan.

**Kegunaan Praktis**

1. Secara praktis, hasil penelitan ini diharapkan dapat memberikan masukan serta kontribusi yang positif bagi UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi dalam meningkatkan dan mempertahankan penerimaan Pajak Daerah Kota Sukabumi.
2. Dalam wilayah instansi, memberi masukan serta kontribusi positif untuk peningkatkan instansi terkait.

**2. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada *quality* atau hal yang terpenting dari sifat suatu barang/jasa. Hal terpenting dari suatu barang atau jasa berupa kejadian/ fenomena/ gejala sosial adalah makna dibalik kejadian tersebut yang dapat dijadikan pelajaran berharga bagi suatu pengembangan konsep teori (Satori, 2017 : 22). Adapun pengumpulan datanya yaitu melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Dalam menentukan informan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rancangan *non probability sampling* dengan teknik yaitu *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. (Sugiyono, 2018).

Kemudian untuk menguji validasi data, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu (Satori, 2017 : 170-171). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis SWOT yang meliputi Analisis Lingkungan Internal dan Analisis Lingkungan Eksternal (Supanto, 2019).

**3. Hasil Penelitian**

Hasil dari penelitian ini, diperoleh informasi bahwa dari hasil strategi yang digunakan oleh UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah Kota Sukabumi menghasilkan realisasi penerimaan pajak daerah *overtarget* :

**Grafik 3.1**

**Realisasi Penerimaan PBB-P2, BPHTB, dan Denda PBB dalam 5 Tahun Terakhir.**

***Sumber data:*** *UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi.*

Namun meskipun *overtarget*, target murni yang ditetapkan oleh UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi bersama Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kota Sukabumi berkisar 70-80% dari jumlah potensi penerimaan pajak daerah (PBB-P2 dan BPHTB) di Kota Sukabumi :

**Grafik 3.2**

**Potensi, Target Murni, dan Realisasi Penerimaan PBB-P2 Kota Sukabumi**

***Sumber data:*** *UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi.*

Kemudian untuk mengetahui alternatif strategi UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi dalam meningkatkan pajak daerah di Kota Sukabumi yaitu menggunakan analisis SWOT yang meliputi analisis faktor internal dan eksternal dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 3.1**

**Analisis Faktor Internal Penerimaan Pajak Daerah di Kota Sukabumi**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **PERTANYAAN** | **BOBOT** | **RATING** | **SKOR** |
| **A** | **KEKUATAN** |  |  |  |
| 1. | SDM yang mengelola penerimaan pajak | 0,20 | 3 | 0,6 |
|  | daerah memiliki kedisiplinan dan kompetensi |
| 2. | Tersedia sarana dan prasana untuk | 0,25 | 4 | 1 |
|  | menyelenggarakan fungsi pelayanan |
| 3. | Terdapat payung hukum yang mengatur | 0,20 | 4 | 0,8 |
|  | penerimaan pajak daerah |
| 4. | Adanya kerjama dengan pihak terkait | 0,15 | 3 | 0,45 |
|  | dalam penerimaan pajak daerah |
| 5. | Fungsi pelayanan yang semakin meningkat | 0,20 | 3 | 0,6 |
| **TOTAL KEKUATAN** | |  |  | 3,45 |
| **No.** | **PERTANYAAN** | **BOBOT** | **RATING** | **SKOR** |
| **B** | **KELEMAHAN** |  |  |  |
| 1. | Terdapat kekurangan petugas lapangan dalam | 0,20 | 3 | 0,6 |
|  | penerimaan pajak daerah |
| 2. | Belum terdapat sistem informasi berbasis *online* terhadap instansi terkait | 0,20 | 3 | 0,6 |
| 3. | Terbatasnya tempat pembayaran dan pelayanan | 0,20 | 3 | 0,6 |
|  | penerimaan BPHTB |
| 4. | Belum tersedianya kendaraan operasional untuk pelayanan jemput bola | 0,20 | 3 | 0,6 |
| 5. | Belum memiliki fasilitas gedung yang memadai | 0,20 | 3 | 0,6 |
| **TOTAL KELEMAHAN** | |  |  | 3 |
| **KEKUATAN – KELEMAHAN** | |  |  | 0,45 |

**Tabel 3.2**

**Analisis Faktor Eksternal Penerimaan Pajak Daerah di Kota Sukabumi**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **PERTANYAAN** | **BOBOT** | **RATING** | **SKOR** |
| **A** | **PELUANG** |  |  |  |
| 1. | Semakin tingginya tingkat kesadaran masyarakat dalam membayar pajak | 0,25 | 4 | 1 |
| 2. | Semakin solidnya kerjasama dengan pihak-pihak terkait/*stakeholders* | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 3. | Adanya dukungan kemajuan teknologi komunikasi dan komunikasi | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 4. | Meningkatnya potensi sumber pendapatan | 0,20 | 4 | 0,8 |
| dengan adanya pembangunan infrastruktur |
| 5. | Adanya proram PTSL | 0,25 | 4 | 1 |
| **TOTAL PELUANG** | |  |  | 3,7 |
| **No.** | **PERTANYAAN** | **BOBOT** | **RATING** | **SKOR** |
| **B** | **ANCAMAN** |  |  |  |
| 1. | Wajib pajak menghindari membayar pajak daerah | 0,25 | 3 | 0,75 |
| 2. | Terdapat wajib pajak yang mengeluh atas | 0,10 | 3 | 0,3 |
|  | pembayaran PBB-P2 dan BPHTB |
| 3. | Terdapat wajib pajak yang belum mendaftarkan | 0,25 | 3 | 0,75 |
|  | tanah atau bangunannya sebagai objek pajak |
| 4. | Terjadinya pandemi global (covid-19) yang | 0,20 | 3 | 0,6 |
|  | menyebabkan terhambatnya penerimaan pajak |
| 5. | Faktor ekonomi yang fluktuatif | 0,20 | 3 | 0,6 |
| **TOTAL ANCAMAN** | |  |  | 3 |
| **PELUANG – ANCAMAN** | |  |  | 0,7 |

***Sumber data:*** *Penelitian, 2020.*

Hasil dari analisa serta perhitungan atas faktor internal dan faktor eksternal dapat diperoleh hasil analisa pada faktor internal yaitu (kekuatan – kelemahan) diperoleh skor 0,45 dan hasil analisa dari faktor eksternal (peluang – ancaman) dapat diperoleh skor 0,7 Hasil dari analisa yang terdiri dari faktor internal dan eksternal tersebut, digunakan sebagai letak/posisi untuk menentukan kuadran mana yang tepat untuk dijadikan alternatif strategi dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah oleh UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi. Letak kuadran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 3.1**

**Peta Kuadran Analisis SWOT Internal dan Eksternal Penerimaan Pajak Daerah UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi.**

Peluang (O)

Kuadran IV

Kuadran I

0,7

Kelemahan (W)

Kekuatan (S)

0,45

Kuadran II

Kuadran III

Ancaman (T)

***Sumber data:*** *Penelitian, 2020.*

**4. Pembahasan**

**Strategi UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah Kota Sukabumi**

Strategi yang digunakan oleh UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi saat ini, dalam meningkatkan realisasi penerimaan pajak daerah di Kota Sukabumi, antara lain sebagai berikut :

1. Intensifikasi dan ekstensikasi penerimaan pajak daerah
2. Menjalin kerjasama dengan pihak eksternal yaitu Bank BJB Cab. Sukabumi dengan menghasilkan suatu inovasi, yaitu pembayaran PBB *online.*
3. Memberikan *reward* kepada setiap kecamatan dan kelurahan yang menjadi kecamatan maupun kelurahan penyumbang PAD terbesar setiap tahunnya.
4. Jemput bola.

**Strategi SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threats*)**

Menurut Supanto (2019), dalam membuat strategi yang tepat, guna untuk memperkuat kelebihan organisasi, meminimalisir kekurangan, memanfaatkan peluang, serta mengantisipasi segala tantangan organisasi, maka dianjurkan membuat analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunity, Threats*) yang dimana memiliki manfaat dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah dan mempertahankan penerimaan realisasi pajak daerah.

**Analisis Lingkungan Internal**

Analisis internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh instansi terkait. Analisis internal ini sangat dibutuhkan untuk mengetahui apa saja yang menjadi kelebihan maupun kekurangan yang dimiliki untuk bisa lebih dimaksimalkan maupun dimanfaatkan untuk menjadi lebih baik.

1. **Analisis Kekuatan dalam Penerimaan Pajak Daerah (PBB-P2 dan BPHTB di Kota Sukabumi)**

Analisis kekuatan ini ditujukan untuk mengetahui kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi untuk dapat dimanfaatkan dalam meningkatkan realisasi penerimaan pajak daerah (PBB-P2 dan BPHTB) di Kota Sukabumi

Berdasarkan hasil analisa dan wawancara dari beberapa informan yang telah dilakukan sebelumnya, dapat peneliti uraiakan kekuatan atau kelebihan yang dimiliki UPT PBB-P2 dan BPTHB Kota Sukabumi dalam penerimaan pajak daerah di Kota Sukabumi, antara lain:

1. Tersedia sarana dan prasarana yang memadai untuk menyelenggarakan fungsi pelayanan dan pembayaran PBB-P2 dan BPHTB.
2. Memiliki Sumber Daya Manusia yang mencukupi dalam kedisiplinan dan kompetensinya.
3. Memiliki payung hukum Pusat dan Daerah sebagai dasar penetapan, pengelolaan UPT PBB-P2 dan BPHTB.
4. Memilki kerjasama dengan KPP Pratama, BPN Kota Sukabumi, Kantor Lelang Negara, Notaris/PPAT, Camat/PPATS, Kelurahan, Bank BJB Cab. Sukabumi, Pihak Swasta (Tokopedia, Bukalapak, dan Indomaret) dan Masyarakat (Wajib Pajak).
5. Fungsi pelayanan yang semakin meningkat.
6. **Analisis Kelemahan dalam Penerimaan Pajak Daerah (PBB-P2 dan BPHTB di Kota Sukabumi)**

Analisis kelemahan dalam penerimaan pajak daerah tidak kalah penting nya dengan analisa kelebihan, melainkan mengetahui kelemahan sama penting nya untuk mengetahui kekurangan yang dimiliki instansi untuk dapat memperbaiki kekurangan tersebut agar bisa menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil analisa dan wawancara dari beberapa informan yang telah dilakukan sebelumnya, dapat peneliti uraiakan kelemahan yang dimiliki UPT PBB-P2 dan BPTHB Kota Sukabumi dalam penerimaan pajak daerah di Kota Sukabumi, antara lain:

1. Belum memiliki system informasi berbasis IT/Online terhadap SKPD /Instansi dinataranya KPP Pratama, BPN Kota Sukabumi, Para Notaris/PPAT (S).
2. Terbatasnya tempat-tempat pembayaran dan pelayanan BPHTB.
3. Belum memiliki fasilitas gedung yang memadai termasuk didalamnya ruang pelayanan, ruang rapat, ruang arsip, ruang Genset dan halaman parker.
4. Belum memiliki fasilitas kendaraan operasional jemput bola pelayanan dan pembayaran PBB-P2 ke setiap Kelurahan.
5. Kurangnya tenaga lapangan pendataan.

**Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis Lingkungan Eksternal terdiri dari faktor-faktor lingkungan luar yang menjadi peluang maupun ancaman bagi suatu instansi. Untuk bisa memaksimalkan kekuatan yang instansi miliki maka perlu diketahuinya peluang yang di bisa dimanfaatkan, dan juga sebaliknya untuk meminimalisir kelemahan yang instansi miliki, perlu diketahuinya ancaman-ancaman yang mungkin terjadi d kemudian hari.

1. **Analisis Peluang dalam Penerimaan Pajak Daerah (PBB-P2 dan BPHTB di Kota Sukabumi)**

Analisis faktor eksternal merupakan hal yang penting untuk memaksimalkan faktor internal yang dimiliki. Salah satu faktor eksternal yaitu menganalisis peluang, peluang yang dimaksud disini yaitu segala bentuk potensi-potensi yang ada dan dapat dimanfaatkan untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki.

Dengan memanfaatkan segala peluang yang ada, suatu instansi dapat selalu berkembang kearah yang positif dan juga dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Dari hasil wawancara dan juga analisis yang peneliti telah lakukan, maka dapat peneliti simpulkan beberapa poin untuk peluang yang dimiliki oleh UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi, yaitu sebagai berikut.

1. Semakin tinggi kesadaran Wajib Pajak dalam memenuhi kewajibannya membayar PBB-P2.
2. Semakin solidnya kerjasama dengan SKPD/Instansi/Lembaga lainnya dalam hal kelengkapan persyaratan administrasi pertanahan diantaranya KPP Pratama, BPN Kota Sukabumi, Kantor Lelang Negara, Notaris, PPAT dan Bank bjb Cabang Sukabumi.
3. Adanya dukungan kemajuan informasi dan komunikasi.
4. Meningkatnya potensi sumber pendapatan dengan adanya infrastruktur nasional di wilayah Kota Sukabumi.
5. Adanya program Pemerintah Pusat di bidang pertanahan dengan program PTSL (Pendaftaran Tanah Sistematis Langsung) sebanyak 30.000 bidang tahun 2018.
6. **Analisis Ancaman dalam Penerimaan Pajak Daerah (PBB-P2 dan BPHTB di Kota Sukabumi)**

Analisis faktor eksternal lainnya yaitu analisis ancaman. Menganalisis ancaman ini sering dianggap sebagai faktor eksternal yang sifatnya negatif, yang dimana organisasi harus bisa mengantisipasi dan juga meminimalisir ancaman-anacaman tersebut.

Dari hasil wawancara dan juga analisis yang peneliti telah lakukan, maka dapat peneliti simpulkan beberapa poin untuk ancaman yang dimiliki oleh UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi, yaitu sebagai berikut.

1. Terdapat sebagian kecil wajib pajak yang menghindari membayar pajak.
2. Terdapat beberapa Wajib Pajak yang mengeluh dengan pembayaran PBB-P2 dan BPHTB.
3. Masih terdapat masyarakat yang belum menginformasikan tanah dan bangunan nya ke Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama untuk diregistrasi menjadi objek pajak.
4. Terdapatnya pandemi global (covid-19) yang menyebabkan terhambatnya penerimaan PBB-P2 dan BPHTB.

Faktor ekonomi wajib pajak yang fluktuatif.

**5. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian serta analisis yang telah peneliti lakukan, dapat peneliti simpulkan bahwa UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi berada diposisi kuadran I yaitu pada titik koordinat (0,45 dan 0,7). Yang dimana alternatif strategi yang tepat dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah yang di lakukan oleh UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi, yakni dengan menggunakan strategi SO, yaitu menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki. Strategi SO (*Strenghts-Opportunity*) UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi, sebagai berikut.

1. Memanfaatkan kemajuan teknologi komunikasi dan informasi dalam penerimaan pajak daerah;
2. Meningkatkan kerjasama dengan KPP Pratama, BPN Kota Sukabumi, Kantor Lelang Negara, Notaris/PPAT, Bank bjb Cabang Sukabumi, Camat/PPATS, Kelurahan dan Masyarakat (Wajib Pajak);
3. Optimalisasi penerimaan dengan Intensifikasi dan Ekstensifikasi yang terukur, sesuai dengan pertumbuhan ekonomi untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dari sektor PBB-P2 dan BPHTB;
4. Meningkatkan kualitas Sumber Daya Aparatur UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi melalui diklat agar fungsi pelayanan selalu meningkat;
5. Memaksimlakan program PTSL dengan meningkatkan pelayanan di setiap kelurahan dan kecamatan se-Kota Sukabumi.

**Daftar Pustaka**

**Buku :**

Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Bandung: Pustaka Pelajar.

Cribbin, J. J. (1990). *Kepemimpinan Mengefektifkan Strategi Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia.

Direktorat Jenderal Pajak. (1992). *Pajak Bumi dan Bangunan*. Jakarta: Bina Rena Pariwara.

Darwin. (2009). *Pajak Bumi dan Bangunan dalam Tataran Praktis*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

David, F. R. (2010). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat.

Muhammad, S. (2012). *Strategi Pemerintahan*. Jakarta: Erlangga.

Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Samudra, A. A. (2016). *Perpajakan Di Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Satori, D. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sawitri, D. (2017). *Strategi Organisasi*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.

Siagian, S. P. (1986). *Analisis serta Perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi*. Jakarta: NV Sapdodadi.

Suandy, E. (2016). *Perencanaan Pajak*. Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suryatama, E. (2018). *Analisis SWOT*. Surabaya: Kata Pena.

Rangkuti, F. (2019). *Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia.

Supanto, F. (2019). *Manajemen Strategi Organisasi Publik dan Privat*. Malang: Empatdua Media.

Tim Dosen Ilmu Administrasi Publik. (2019). *Pedoman Penulisan Skripsi, Laporan Ristik Dan Jurnal Penelitian* (Revisi I). Program Studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Sukabumi.

**Peraturan Perundang-undangan :**

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Peraturan Walikota Nomor 72 Tahun 2016 tentang Unit Pelaksana Teknis Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan Dan Bea Perolehan Hak Atas Tanah Dan Bangunan Pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah.

**Jurnal :**

Provinsi, P., & Utara, S. (n.d.). *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah (Studi Tentang Strategi Peningkatan Penerimaan Sektor Pajak di Kabupaten Aceh Tenggara ) Negara Republik Indonesia sebagai negara Undang Dasar 1945 , antara lain* . *3*(2), 234–286.

Virnawati, M., Hakim, D. B., & Falatehan, A. F. (2017). Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Hotel Di Kota Sukabumi. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, *11*(2), 136. https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2017.v11.i02.p04

Effendy, T. S., & Toly, A. A. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Ketidakpatuhan Wajib Pajak dalam Membayar Pajak Pertambahan Nilai. *Tax & Accounting Review*, *1*(1), 1–4.

Santoso, B. (1995). Retribusi Pasar Sebagai Pendapatan Asli Daerah. *Prisma*, *4*, 19–28.

Saragih, P. J. (1996). Peningkatan Penerimaan Daerah Sebagai Sumber Pembiayaan Pembangunan Daerah. *Perencanaan Pembangunan*, *6*, 36–43.

**Tesis :**

Maderoji. (2012). *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Sintang*. Universitas Terbuka.

**Skripsi :**

Indarwati, Tiwul. (2013). *Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Bumi*

*Bangunan Pedesaan Dan Perkotaan (Pbb-P2) di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman*.

Kusuma, Dwi D. (2017). *Strategi dinas pendapatan daerah kabupaten lampung selatan dalam pemungutan pajak daerah*.

**Sumber lain :**

Koordinator Kementrian Bidang Perekonomian. (2016, May). Jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Sukabumi, Jawa Barat 1994-2013. *Databoks.Katadata.Co.Id*.<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2016/05/12/jumlah-pendapatan-asli-daerah-pad-di-kota-sukabumi-jawa-barat-1994-2013>

Sandi, F. B. (2020). *Memahami Peranan Ekstensifikasi Pajak & Intensifikasi Pajak*. Online-Pajak.Com. https://www.online-pajak.com/ekstensifikasi-pajak-dan-intensifikasi-pajak

<https://portal.sukabumikota.go.id//program-ptsl>

<https://radarsukabumi.com/kota-sukabumi/permudah-bayar-pajak-pemkot-gandeng-indomaret/>

<https://riausky.com/news/detail/2355/dispenda-jemput-bola-pembayaran-pbb-dan-bphtb.html>

<https://www.bankbjb.co.id/personal/ina/produk/layanan/e-tax>

<https://www.bukalapak.com/pajak-daerah>

<https://www.facebook.com/IndomaretMudahdanHemat>

<https://www.tokopedia.com/pajak/>