

STRATEGI UNIT PELAKSANA TEKNIS PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PERDESAAN PERKOTAAN DAN BEA PEROLEHAN HAK ATAS TANAH DAN BANGUNAN KOTA SUKABUMI DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK DAERAH

Muhammad Renaldi Emo Putra¹, Ike Rachmawati², Andi Mulyadi³

Universitas Muhammadiyah Sukabumi, Indonesia^{1,2,3}

E-mail: renaldi.aldi779@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang diterapkan UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah serta mendeskripsikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah. Penelitian ini menggunakan tiga indikator, yaitu faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan; faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman; strategi dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif terhadap satuan analisis yang terdiri dari pihak-pihak terkait dalam penerimaan pajak daerah (PBB-P2 dan BPHTB) yaitu UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi, Kecamatan Warudoyong, Bank BJB Cabang Sukabumi, dan Wajib Pajak. . Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa peningkatan penerimaan pajak daerah di Kota Sukabumi dipengaruhi oleh faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Berdasarkan analisis SWOT, UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi berada pada kuadran I yang memiliki alternatif strategi yang tepat yaitu dengan menggunakan strategi SO dalam rangka peningkatan penerimaan pajak daerah (PBB-P2 dan BPHTB) di Kota Sukabumi, seperti (1) Melakukan sistem pembayaran BPHTB secara online untuk memaksimalkan potensi; (2) Meningkatkan kerjasama dengan KPP Pratama, BPN Kota Sukabumi, Kantor Lelang Nasional, Notaris / Kantor Akta Tanah, Bank BJB Cabang Sukabumi, Bupati, Camat, dan Masyarakat (Wajib Pajak); (3) Optimalisasi penerimaan dengan Intentifikasi dan Perluasan yang terukur, sejalan dengan pertumbuhan ekonomi dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dari sektor PBB-P2 dan BPHTB; (4) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi melalui pelatihan agar fungsi pelayanan senantiasa meningkat; dan (5) Meningkatkan pelayanan di setiap kabupaten dan kecamatan di Kota Sukabumi untuk memaksimalkan program PTSL.

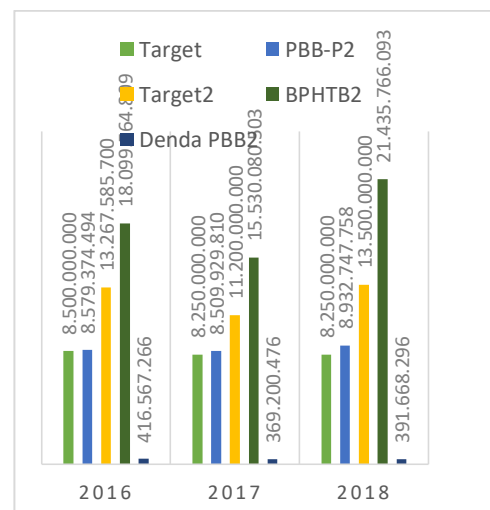
Kata Kunci : *Strategi, UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi, Pajak Daerah.*

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 Bangunan (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 dalam kurun waktu 3 tahun terakhir.



Sumber: 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 BPHTB 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 BPHTB 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. Berdasarkan 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”.

KAJIAN PUSTAKA

Definisi Strategi

Menurut David (2010: 18-19), mengemukakan bahwa:

“Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar”.

Sedangkan menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch (dalam Supanto 2019: 41) strategi adalah cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. Strategi adalah rencana terpadu, komprehensif, dan terintegrasi yang menghubungkan keuntungan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan. Menurut Chandler (dalam Supanto 2019: 41) strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang

dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran Strategi

a) Pengukuran strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menggunakan Metode Analisis SWOT sebagaimana dikemukakan Humphrey. A (dalam Supanto, 2019: 110-111), dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka diperlukan suatu penguasaan informasi tentang berbagai masalah, baik di lingkungan internal maupun eksternal yang lazim dikenal dengan analisis SWOT yang meliputi Analisis Lingkungan Internal dan Analisis Lingkungan Eksternal, yaitu sebagai berikut: Analisis Lingkungan Internal, meliputi:

- 1) *Strength* (kekuatan), merupakan situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan strategis dalam mencapai tujuannya.
- 2) *Weakness* (kelemahan), merupakan situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai tujuannya atau sebagai kondisi yang menempatkan organisasi pada ketidakberuntungan dan tidak kompetitif.

b) Analisis Lingkungan Eksternal, meliputi:

- 1) *Opportunity* (peluang), adalah situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu

organisasi dalam mencapai atau bahkan melampaui pencapaian sasarannya.

- 2) *Threat* (tantangan), adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya.

Pajak Daerah

Pengertian Pajak Daerah menurut Raharjo (dalam Kusuma 2017: 28) bahwa:

“Pajak Daerah yaitu kewajiban penduduk masyarakat menyerahkan sebagian dari kekayaan kepada daerah disebabkan suatu keadaan, kejadian atau perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu, tetapi bukan sebagai suatu sanksi atau hukum.”

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

Berdasarkan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dijelaskan bahwa:

“Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan, yang selanjutnya disebut pajak 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”.

Pendapatan pajak adalah sektor pendapatan terbesar dalam komposisi anggaran negara di Indonesia. Pajak mendapatkan target sekitar 85% dari semua pendapatan pemerintah.

Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki mandat menggunakan berbagai instrumen untuk dapat mencapai penerimaan pajak. (Muzaki, I. S., Garis, R. R., Rozak, D. A., & Kasman, K. 2020).

Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan adalah pungutan atas perolehan hak atas tanah dan atau bangunan. Perolehan hak atas tanah dan atau bangunan adalah perbuatan atau peristiwa hukum yang mengakibatkan diperolehnya hak atas dan atau bangunan oleh orang pribadi atau badan.

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. Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif dikarenakan peneliti ingin mengetahui lebih mendalam mengenai objek yang diteliti serta peneliti ingin mencari hal-hal baru yang mungkin dapat ditemukan dalam proses penelitian yang bisa dijadikan pengalaman dan wawasan baru. Hal terpenting dari suatu barang atau jasa berupa kejadian/ fenomena/ gejala sosial adalah makna dibalik kejadian tersebut yang dapat dijadikan

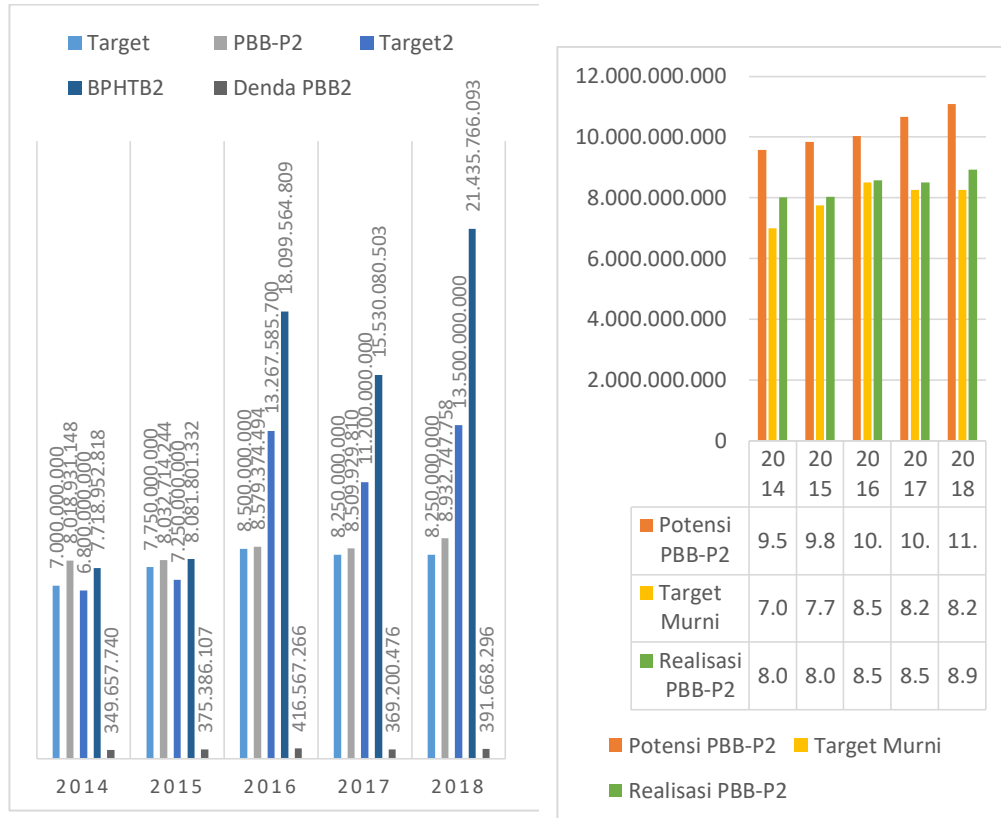
pelajaran berharga bagi suatu pengembangan konsep teori (Satori, 2017 : 22). Adapun pengumpulan datanya yaitu melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan kuesioner. Dalam menentukan informan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rancangan *non probability sampling* dengan teknik yaitu *purposive sampling*. Dengan informannya antara lain: Kepala UPT, Kasubbag TU UPT, Pegawai Bank BJB Cab. Sukabumi, Pegawai Kec. Citamiang, Pegawai Kelurahan Keramat, dan Wajib Pajak. *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).

HASIL DAN PEMBAHASAN

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* :



Sumber: UPT PBB-P2 dan BPHTB Kota Sukabumi.

Sumber: 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 :

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 1
Analisis Faktor Internal Penerimaan Pajak Daerah di Kota Sukabumi

| No. | PERTANYAAN | BOBOT | RATING | SKOR |
|----------|---|-------|--------|------|
| A | KEKUATAN | | | |
| 1. | SDM yang mengelola penerimaan pajak daerah memiliki kedisiplinan dan kompetensi | 0,20 | 3 | 0,6 |
| 2. | Tersedia sarana dan prasana untuk menyelenggarakan fungsi pelayanan | 0,25 | 4 | 1 |

| | | | | |
|-----------------------------|--|--------------|---------------|-------------|
| 3. | Terdapat payung hukum yang mengatur penerimaan pajak daerah | 0,20 | 4 | 0,8 |
| 4. | Adanya kerjasama dengan pihak terkait dalam penerimaan pajak daerah | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 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 penerimaan pajak daerah | 0,20 | 3 | 0,6 |
| 2. | Belum terdapat sistem informasi berbasis <i>online</i> terhadap instansi terkait | 0,20 | 3 | 0,6 |
| 3. | Terbatasnya tempat pembayaran dan pelayanan penerimaan BPHTB | 0,20 | 3 | 0,6 |
| 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 |

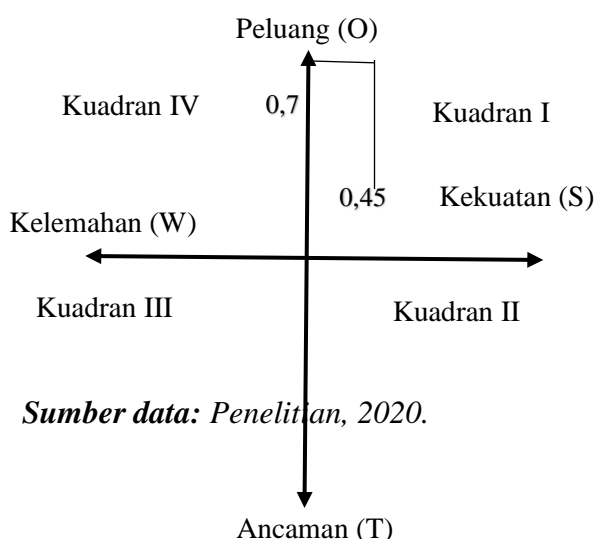
Tabel 2
Analisis Faktor Eksternal Penerimaan Pajak Daerah di Kota Sukabumi

| | | | | |
|--------------------------|---|--------------|---------------|-------------|
| 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/ <i>stakeholders</i> | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 3. | Adanya dukungan kemajuan teknologi komunikasi dan komunikasi | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 4. | Meningkatnya potensi sumber pendapatan dengan adanya pembangunan infrastruktur | 0,20 | 4 | 0,8 |
| 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 pembayaran PBB-P2 dan BPHTB | 0,10 | 3 | 0,3 |
| 3. | Terdapat wajib pajak yang belum mendaftarkan tanah atau bangunannya sebagai objek pajak | 0,25 | 3 | 0,75 |
| 4. | Terjadinya pandemi global (covid-19) yang menyebabkan terhambatnya penerimaan pajak | 0,20 | 3 | 0,6 |
| 5. | Faktor ekonomi yang fluktuatif | 0,20 | 3 | 0,6 |
| TOTAL ANCAMAN | | | | 3 |
| PELUANG – ANCAMAN | | | | 0,7 |

Sumber: Penelitian, 2020.

Hasil dari analisa serta perhitungan atas faktor internal dan faktor eksternal dapat diperoleh hasil analisa tersebut, digunakan sebagai letak/posisi 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 dapat digambarkan sebagai berikut :

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



Sumber data: Penelitian, 2020.

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 ekstensifikasi 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 uraikan kekuatan atau kelebihan yang dimiliki UPT PBB-P2 dan BPTHB Kota Sukabumi dalam penerimaan pajak daerah di Kota Sukabumi, antara lain:

- a. Tersedia sarana dan prasarana yang memadai untuk menyelenggarakan fungsi pelayanan dan pembayaran PBB-P2 dan BPHTB.

- b. Memiliki Sumber Daya Manusia yang mencukupi dalam kedisiplinan dan kompetensinya.
- c. Memiliki payung hukum Pusat dan Daerah sebagai dasar penetapan, pengelolaan UPT PBB-P2 dan BPHTB.
- d. Memiliki 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).
- e. Kualitas pelayanan yang semakin meningkat.

2) 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 uraikan kelemahan yang dimiliki UPT PBB-P2 dan BPTHB Kota Sukabumi dalam penerimaan pajak daerah di Kota Sukabumi, antara lain:

- a. Belum memiliki system informasi berbasis IT/Online terhadap SKPD

/Instansi dinataranya KPP Pratama, BPN Kota Sukabumi, Para Notaris/PPAT (S).

- b. Terbatasnya tempat-tempat pembayaran dan pelayanan BPHTB.
- c. Belum memiliki fasilitas gedung yang memadai termasuk didalamnya ruang pelayanan, ruang rapat, ruang arsip, ruang Genset dan halaman parker.
- d. Belum memiliki fasilitas kendaraan operasional jemput bola pelayanan dan pembayaran PBB-P2 ke setiap Kelurahan.
- e. 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.

- a. Semakin tinggi kesadaran Wajib Pajak dalam memenuhi kewajibannya membayar PBB-P2.
- b. 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.
- c. Adanya dukungan kemajuan informasi dan komunikasi.
- d. Meningkatnya potensi sumber pendapatan dengan adanya infrastruktur nasional di wilayah Kota Sukabumi.
- e. Adanya program Pemerintah Pusat di bidang pertanahan dengan program PTSL (Pendaftaran Tanah Sistematis Langsung) sebanyak 30.000 bidang tahun 2018.

2) 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-ancaman 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.

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

Faktor ekonomi wajib pajak yang fluktuatif.

KESIMPULAN

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. Membuat sistem pembayaran *online* BPHTB untuk memaksimalkan potensi yang ada;
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) dengan membuat sistem informasi *online* untuk memudahkan proses pemasukan data 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 kualitas pelayanan selalu meningkat;
5. Meningkatkan pelayanan di setiap kelurahan dan kecamatan se-Kota Sukabumi untuk memaksimalkan program PTSL.

DAFTAR PUSTAKA

- 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 Pariwisata.
- 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 Kebijakan 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 Ketidapatuhan 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.

Muzaki, I. S., Garis, R. R., Rozak, D. A., & Kasman, K. (2020). *Efektivitas Surat Permintaan Penjelasan Data dan/atau Keterangan (SP2DK) Terhadap Penerimaan Pajak di KPP Pratama Ciamis*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 9(1), 12-18.

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*.