
ANALISIS STRATEGI OPTIMALISASI PENDAPATAN PAJAK BUMI BANGUNAN PERDESAAN DAN PERKOTAAN DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH PADA UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH PENGELOLA PENDAPATAN DAERAH KOTA SUKABUMI

Oleh

Achmad Fahmi^{1*}, Zulkifli², Agustinus Miranda³

^{1,2,3}Magister Manajemen Universitas Pancasila, Jakarta

Email: ¹achmadfahmisukabumi@gmail.com

Article History:

Received: 19-12-2023

Revised: 16-01-2024

Accepted: 22-01-2024

Keywords:

PBB-P2, UPTD

Pengelola Pendapatan

Daerah, SWOT

Abstract: Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, mengamanatkan penyerahan kebijakan Pajak Bumi Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) kepada Pemerintah Daerah. PBB-P2 sebagai pajak daerah diharapkan berkontribusi optimal terhadap penerimaan daerah khususnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Sukabumi. Hasil penelitian menunjukkan rasio penerimaan PBB-P2 tahun 2018: 82,15%, tahun 2019: 80,93%, tahun 2020: 74,77%, tahun 2021: 83,32%, dan tahun 2022: 70,23% atau selama 2018-2022 hanya mencapai rata-rata efektivitas realisasi 78,28% yang berarti masih 21,72% menjadi Pajak tertunggak atau belum dibayar wajib Pajak. Penelitian ini berupaya untuk menganalisis strategi tepat mengoptimalkan pendapatan PBB-P2 oleh UPTD Pengelola Pendapatan Daerah. Tujuan penelitian untuk menganalisis strategi, tingkat keoptimalan dan pemetaan faktor-faktor penghambat dan pendukung penerimaan PBB-P2 di Kota Sukabumi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif (mixed methods). Teknik pengumpulan data melalui observasi, FGD, wawancara, dan dokumentasi yang dianalisis Teori SWOT dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan kurangnya jumlah dan kompetensi pegawai, sosialisasi dan mobilitas penagihan, rendahnya kesadaran wajib pajak membayar dan melaporkan data, faktor yang mendukung antara lain kewenangan, kompensasi/insentif, etos kerja, dukungan Kepala Daerah, meningkatnya jumlah dan kualitas Wajib Pajak, bertambahnya media pembayaran, dan dukungan media. Dari Penelitian diperoleh kesimpulan bahwa Penerimaan PBB-P2 masih belum optimal sehingga perlu strategi optimalisasi efektif dalam meningkatkan PAD sehingga pada akhirnya menjadi rekomendasi pengambilan kebijakan daerah dalam pengelolaan PBB-P2

PENDAHULUAN

Sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, PBB-P2 adalah salah satu pajak pusat yang didesentralisasikan kepada Daerah berpotensi menjadi sumber pemasukan PAD, sehingga PBB-P2 dikategorikan sebagai Pajak Daerah. Hal ini merupakan upaya pemerintah menciptakan kemandirian daerah sebagaimana konsepsi otonomi daerah yang menghendaki daerah harus mampu menjalankan roda pemerintahan dan melakukan pembangunan daerah dengan modal pembiayaan sendiri. Pelaksanaan otonomi daerah dimaksudkan agar daerah dapat berkembang sesuai dengan kemampuannya sendiri, oleh karena itu perlu upaya serius dilakukan oleh daerah untuk meningkatkan keuangan daerahnya, terlebih dewasa ini, Pemerintah daerah pun perlu melakukan upaya secara tangkas (*agile strategy*) sebagai bentuk kelincahan serta ketangkasan sebuah organisasi/perusahaan yang mampu mengubah strategi secara cepat terhadap perubahan dan ketidakpastian pasar agar tetap unggul dalam persaingan yang berdampak kepada kinerja yang berkelanjutan (Mombang et.al, 2021).

Bagi Kota Sukabumi, setiap potensi PAD menjadi hal yang penting, PBB-P2 memiliki kontribusi yang cukup penting dalam menyumbang PAD, berbagai potensi pendapatan daerah harus di optimalkan, termasuk PAD yang berasal dari pajak daerah umumnya dan PBB-P2.

Tabel 1. Ketetapan dan Realisasi Penerimaan PBB-P2 Tahun 2018-2022

	Tahun KETETAPAN		REALISASI PENERIMAAN		
	SPPT/WP	KETETAPAN	SPPT/WP	KETETAPAN	%
2018	93.321	11.093.503.000	71.449	9.113.668.620	82,15
2019	96.330	11.646.987.000	63.323	9.426.373.693	80,93
2020	98.310	12.011.474.000	60.130	8.981.386.584	74,77
2021	100.676	12.087.990.000	67.389	10.072.837.226	83,32
2022	102.372	18.085.485.000	68.647	12.702.663.713	70,23
Total	491.009	64.925.439.000	330.938	50.296.929.836	78,28

Sumber : Laporan Ketetapan dan Realisasi SPPT UPTD Pengelola Pendapatan Daerah Tabel diatas menunjukkan masih banyak Wajib Pajak PBB-P2 di Kota Sukabumi yang belum memenuhi kewajibannya untuk membayar PBB-P2 tepat waktu, hal ini tergambar bahwa dari total 491.009 Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) PBB-P2 yang diterbitkan BPKPD Kota Sukabumi melalui UPTD Pengelola Pendapatan Daerah Kota Sukabumi dalam kurun waktu tahun 2018-2022 hanya sebanyak 330.938 SPPT yang dilunasi oleh Wajib Pajak PBB-P2. Lalu dari potensi penerimaan Rp. 64.925.439.000 hanya terealisasi Rp. 50.296.929.836 atau hanya sebesar 78,28 persennya saja, bahkan setiap tahunnya jumlah Wajib Pajak melunasi pajak terutangnya cenderung mengalami penurunan. Besarnya jumlah Wajib Pajak menunggak ini menjadi penyebab tidak tercapainya target realisasi penerimaan dari jumlah SPPT yang harus dilunasi Wajib Pajak dalam tahun yang berkenaan sehingga menunjukkan kondisi belum optimalnya penerimaan Pendapatan PBB-P2 di Kota Sukabumi jika melihat potensi penerimaan yang ada, hal ini ditengarai salah satunya karena masih rendahnya kesadaran wajib pajak untuk melunasi kewajiban membayar PBB-P2. Oleh karena itu, perlu respon dengan penyesuaian praktik bisnis (seperti penerapan *tools* atau cara baru

untuk membantu proses kolaborasi) termasuk bagaimana strategi optimalisasi PAD di Kota Sukabumi.

Dari latar belakang tersebut, perlu diketahui pemetaan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi serta suatu strategi yang dapat diterapkan dalam pengelolaan PBB-P2 sebagai agar penerimaan Pendapatan PBB-P2 dapat lebih optimal sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih baik dalam menyumbang PAD untuk pembangunan Kota Sukabumi.

LANDASAN TEORI

Menurut Halim dan Kusufi (2012) menerangkan PAD merupakan akumulasi dari seluruh pendapatan lokal yang dihasilkan melalui berbagai sumber ekonomi lokal. Sedangkan menurut Halim (2004) PAD adalah semua penerimaan daerah yang berasal dari sumber ekonomi asli daerah." Menurut Halim dan Nasir (2006), PAD adalah pendapatan yang diperoleh daerah dan dipungut berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pajak 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 (Pasal 1 angka 21 Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah).

Dalam *beleid* tersebut, yang menjadi subjek pajak adalah orang pribadi atau badan yang dapat

dikenai pajak. Sedangkan Wajib Pajak merupakan orang pribadi atau badan meliputi pembayar pajak, pemotong pajak, dan pemungut pajak, yang mempunyai hak dan kewajiban perpajakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. PBB-P2 merupakan Pajak atas bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau Badan.

Adapun yang menjadi Subjek Pajak PBB-P2 adalah orang pribadi atau Badan yang secara nyata mempunyai suatu hak atas Bumi dan/atau memperoleh manfaat atas Bumi, dan/atau memiliki, menguasai, dan/ atau memperoleh manfaat atas Bangunan. Wajib Pajak PBB-P2 adalah orang pribadi atau Badan yang secara nyata mempunyai suatu hak atas Bumi dan/atau memperoleh manfaat atas Bumi, dan/atau memiliki, menguasai, dan/atau memperoleh manfaat atas Bangunan. Sedangkan Dasar pengenaan PBB-P2 adalah Nilai Jual Objek Pajak (NJOP). NJOP ditetapkan berdasarkan proses penilaian PBB-P2. NJOP tidak kena pajak ditetapkan paling sedikit sebesar Rp. 10.000.000,00 (sepuluh juta rupiah) untuk setiap Wajib Pajak. Dalam hal Wajib Pajak memiliki atau menguasai lebih dari satu objek PBB-P2 di satu wilayah kabupaten/kota, NJOP tidak kena pajak hanya diberikan atas salah satu objek PBB-P2 untuk setiap Tahun Pajak.

Dasar pengenaan PBB-P2 adalah NJOP yang digunakan untuk perhitungan PBB-P2 ditetapkan paling rendah 20% (dua puluh persen) dan paling tinggi 100% (seratus persen) dari NJOP setelah dikurangi NJOP tidak kena pajak. NJOP ditetapkan setiap 3 tahun, kecuali untuk objek pajak tertentu dapat ditetapkan setiap tahun sesuai dengan perkembangan wilayahnya dan besaran NJOP ditetapkan oleh Kepala Daerah dengan Tarif PBB-P2 ditetapkan paling tinggi sebesar 0,5% (nol koma lima persen). Tarif PBB-P2 sebagaimana dimaksud yang berupa lahan produksi pangan dan ternak ditetapkan lebih

rendah daripada tarif untuk lahan lainnya. Tarif PBB-P2 ditetapkan dengan Peraturan Daerah.

Besaran pokok PBB-P2 terutang dihitung mengalikan dasar pengenaan PBB-P2 dengan tarif PBB- P2. Tahun Pajak PBB-P2 adalah jangka waktu 1 (satu) tahun kalender. Saat yang menentukan untuk menghitung PBB-P2 yang terutang adalah menurut keadaan objek PBB-P2 pada tanggal 1 Januari. Tempat PBB-P2 yang terutang adalah di wilayah Daerah yang meliputi letak objek PBB-P2.

METODE PENELITIAN

Dalam Penelitian ini, Metode penelitian adalah mixed methods. Analisis strategi yang akan penulis lakukan dalam menganalisa strategi Peningkatan PBB-P2 adalah analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat), dimana penulis akan menggali informasi dari Informan Kunci, Informan Utama serta Informan Pendamping untuk menemukan permasalahan, melaksanakan penelitian di lapangan, menelaah data dan dokumen PBB-P2 yang dimiliki untuk kemudian dianalisis sehingga menghasilkan pembahasan, kesimpulan dan saran sekaitan dengan fenomena permasalahan tersebut. Dalam penelitian ini, 15 informan diteliti sebagai Informan Kunci (Kepala BPKPD), Informan Utama (Kepala UPTD), dan 13 Informan Pendamping dari dinas terkait dan Wajib Pajak dari unsur pegawai swasta, pengusaha, pekerja informal, ibu rumah tangga, pelaku UMKM, Lurah, pers, akademisi/pengamat kebijakan publik, pensiunan swasta, dan buruh. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, FGD, wawancara, dan dokumentasi yang dianalisis Teori SWOT dan QSPM. Setelah data yang valid didapatkan, peneliti menganalisa data dengan memetakan isu atau faktor strategis yang ada digunakan alat analisis SWOT, sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor-faktor tersebut sehingga menemukan Strategi Optimalisasi Pendapatan PBB-P2 di Kota Sukabumi. Dalam hal verifikasi dan penarikan kesimpulan peneliti lakukan berdasarkan hasil dari analisa SWOT dan QSPM yang telah dilakukan. Dimana hasil akhir dari analisa SWOT dan QSPM ini untuk penetapan urutan asumsi dan pilihan strategi. Setelah itu urutan strategi dipilih yang paling dominan untuk dijadikan faktor kunci keberhasilan yang akan digunakan sebagai acuan dalam optimalisasi pendapatan PBB-P2 di Kota Sukabumi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemerintah Kota Sukabumi menyadari bahwa dalam memacu pendapatan daerah diperlukan komitmen kuat yang perlu terkandung dalam Dokumen RPJMD. RPJMD Kota Sukabumi Tahun 2018- 2023 ditetapkan berdasarkan Perda Kota Sukabumi Nomor 3 Tahun 2019 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Perda Kota Sukabumi Nomor 1 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2019 tentang RPJMD Tahun 2018 – 2023, maka Visi Pembangunan Daerah ditentukan adalah "*Terwujudnya Kota Sukabumi yang Religius, Nyaman, dan Sejahtera.*"

Dalam perencanaan daerah, posisi UPTD Pengelola Pendapatan Daerah Kota Sukabumi merupakan perangkat daerah yang mampu pencapaian misi empat dalam RPJMD Kota Sukabumi, yaitu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance* dan inovatif, dimana *good governance* akan terwujud apabila pengelolaan

keuangan dan pendapatan daerah berjalan dengan optimal, transparan serta akuntabel. Pernyataan Misi Keempat tersebut menunjukkan keseriusan dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja Pemerintah Daerah untuk terwujudnya birokrasi bersih,

transparan dan akuntabel memaksimalkan pelaksanaan reformasi birokrasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, optimalisasi pemanfaatan teknologi dan informasi, serta meningkatkan inovasi.

Dalam Rencana Strategis 2019-2023 (Perubahan RPJMD Kota Sukabumi 2018-2023), ditetapkan tujuan dengan mengacu kepada visi dan misi daerah dengan mempertimbangkan isu-isu dan analisis strategis. Tujuan UPTD Pengelola Pendapatan Daerah yaitu meningkatkan pendapatan dari sektor PBB- P2, meningkatkan pendapatan dari sektor BPHTB, meningkatkan Tata Kelola PBB-P2 dan BPHTB, dan meningkatkan Kualitas Pelayanan.

UPTD Pengelola Pendapatan Daerah Kota Sukabumi sendiri memiliki 1 Kepala UPTD, 1 Kasubbag, 20 staf atau sejumlah 22 orang pegawai mulai dari jenjang Pendidikan SMA (5 orang) dan Paket C (1 orang), SMK (1 orang), D3 (2 orang), S1 (12 orang), dan S2 (1 orang).

Berdasarkan data LKPD Kota Sukabumi 2018-2022, terlihat besaran Pendapatan Total Pemerintah Kota Sukabumi bervariasi tiap tahunnya. Realisasi Pendapatan cenderung stabil namun mengalami penurunan dari tahun 2018-2021 dimana angka realisasi pada 2018 adalah Rp. 1.223.767.356.844,00 dan 2021 sebesar Rp. 1.193.465.902.436,00, walau tidak cukup besar, tetapi cukup berpengaruh terhadap Besaran Belanja Daerah, dimana Belanja Daerah cenderung naik tiap-tahunnya.

Tabel 2. Pendapatan Total Kota Sukabumi

Tahun	Pendapatan (Rp)	
	Target	Realisasi
2018	1.236.836.372.142,00	1.223.767.356.844,00
2019	1.338.381.236.989,00	1.236.907.802.861,00
2020	1.219.380.420.270,00	1.193.519.827.108,00
2021	1.309.738.822.811,00	1.193.465.902.436,00
2022	1.190.541.508.400,00	1.212.367.670.664,00

Sumber : Olahan LKPD Kota Sukabumi 2018-2021 dan RLA 2022

PAD Kota Sukabumi beberapa tahun ke tahun berikutnya memperlihatkan tren penurunan:

Tabel 3. PAD Kota Sukabumi Kota Sukabumi

Tahun	Pendapatan Asli Daerah/PAD (Rp)		Rasio PAD terhadap Pendapatan Total
	Target	Realisasi	
2018	354.499.925.441,00	362.342.290.539,00	29,61%
2019	363.683.852.127,00	330.946.584.148,00	26,76%
2020	338.165.897.404,00	343.755.662.641,00	28,80%
2021	376.372.694.934,00	334.776.760.335,00	28,05%
2022	334.652.444.333,00	363.263.682.587,00	29,96%

Sumber : Olahan LKPD Kota Sukabumi 2018-2021 dan RLA 2022

Terdapat 9 jenis pajak daerah dari sektor pajak di Kota Sukabumi yang dikelola oleh BPKPD Kota Sukabumi dan UPTD Pengelola Pendapatan Daerah dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. Pencapaian 9 Jenis Pajak Daerah Realisasi Tahun 2021-2022

No.	Jenis Pajak	Realisasi Tahun 2021 (Rp.)	Realisasi Tahun 2022 (Rp.)
1.	Pajak Hotel	3,331,314,104,00	4.551.970.198,00
2.	Pajak Restoran	11,554,669,933,00	15.798.024.420,00
3.	Pajak Hiburan	452,548,485,00	1.822.321.080,00
4.	Pajak Reklame	1,327,913,170,00	1.113.408.912,00
5.	Pajak Penerangan Jalan	10,154,572,296,00	11.124.982.280,00
6.	Pajak Parkir	300,249,541,00	573.993.600,00
7.	Pajak Air Tanah	463,870,873,00	694.083.184,00
8.	PBB-P2	10.072.837.226,00	12.702.663.713,00
9.	BPHTB	17.357.574.441,00	19.976.451.395,00
	Total	55,015,550,069.00	68,357,898,782.00

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang terdiri dari tahapan FGD, wawancara, observasi dan diskusi, dilanjutkan dengan tahapan validasi data melalui triangulasi metode dan triangulasi sumber data dan kemudian dianalisa. Hasil analisis yang diperoleh dengan menggunakan teknik analisis SWOT dengan fokus pada faktor eksternal dan faktor internal, kemudian dilakukan identifikasi isu strategis sebagai rangkaian proses perumusan. Untuk mengidentifikasi isu-isu strategis dalam rangka mengoptimalkan pendapatan PBB-P2, dibuat sebuah Matriks SWOT. Matriks SWOT terdiri dari faktor strategis internal dan faktor strategis eksternal serta temuan isu-isu strategi yang merupakan hasil dari gabungan kedua faktor strategi tersebut, dan lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Matriks SWOT

		KEKUATAN/ <i>STRENGTHS</i> (S)	KELEMAHAN/ <i>WEAKNESSES</i> (W)
<p>Faktor Internal</p> <p>Faktor External</p>		<ol style="list-style-type: none"> Adanya kewenangan UPTD mengelola PBB-P2 Adanya kompensasi atau insentif bagi Pegawai Adanya Etos kerja yang baik dari karyawan baik dari level pimpinan hingga bawahan Sarana dan Prasarana peralatan perkantoran cukup memadai Menyiapkan akses/sistem pembayaran yang luas melalui berbagai saluran aplikasi pembayaran digital 	<ol style="list-style-type: none"> Kurangnya jumlah pegawai di UPTD Pengelola Pendapatan Daerah, untuk menangani 9 jenis penerimaan pajak daerah di Kota Sukabumi, termasuk dalam hal ini PBB-P2 Kurangnya kompetensi pegawai yang dibutuhkan karena belum memiliki pegawai yang bersertifikasi untuk menaksir nilai pajak, selain itu UPTD belum memiliki pegawai yang bertugas sebagai tim penagih piutang PBB-P2 serta belum memiliki tim penyisir alamat Wajib Pajak yang menunggak Terbatasnya anggaran UPTD Pengelola Pendapatan Daerah untuk mengadakan sosialisasi kewajiban membayar PBB-P2 di kalangan wajib pajak secara lebih luas Kurangnya sarana mobilitas yang dapat digunakan oleh pegawai, UPTD Pengelola Pendapatan Daerah dalam menagih PBB-P2 misalnya mobil jemput bola dan mobil sosialisasi Belum dimilikinya dokumen rencana strategis atau rencana strategi bisnis yang dimiliki oleh UPTD Pengelola Pendapatan Daerah
		<p>PELUANGAN/<i>OPPORTUNITIES</i> (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Adanya regulasi yang jelas untuk Wajib Pajak dalam bentuk Peraturan Daerah dan Peraturan Wali Kota serta kebijakan kebijakan dan penghargaan yang digunakan sebagai dasar untuk memperbesar peluang optimalisasi Pendapatan PBB-P2 di Kota Sukabumi Dukungan dan komitmen dari Kepala Daerah Terus meningkatnya jumlah dan kualitas Wajib Pajak potensial Penambahan loket pembayaran pajak selain bank persepsi yaitu Bank Jabar Banten, juga bisa di Indomaret, Bukalapak dan Tokopedia mempermudah WP membayar PBB-P2 	<p>STRATEGI (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> Memaksimalkan kewenangan UPTD Pengelola Pendapatan Daerah yang sudah dimiliki secara strategis untuk mengimplementasikan regulasi dan menerapkan inovasi dan kebijakan lainnya kepada Wajib Pajak dalam optimalisasi PBB-P2. Mempertahankan etos Kerja Pegawai yang sudah baik dan kompensasi atau insentif yang diberikan untuk terus mengoptimalkan pelayanan kepada Wajib Pajak yang jumlahnya terus bertambah. Memanfaatkan dukungan dan komitmen Kepala Daerah dan stakeholder sebagai dasar dan motivasi dalam melaksanakan kewenangan yang ada guna penerapan program-program UPTD Pengelola Pendapatan Daerah termasuk untuk melaksanakan program rasionalisasi NJOP PBB-P2 yang berpeluang bagi adanya

<p>5. Program rasionalisasi NJOP PBB-P2 berpeluang sebagai peningkatan PAD</p> <p>6. Dukungan media dalam menyosialisasikan program peningkatan pendapatan daerah sehingga memperluas peluang untuk ketaatan Wajib Pajak dalam membayar pajak PBB-P2 di Kota Sukabumi</p>	<p>peningkatan pendapatan asli daerah dan memanfaatkan atau meningkatkan dukungan media dalam menyosialisasikan program peningkatan pendapatan daerah sehingga memperluas peluang untuk ketaatan Wajib Pajak dalam membayar pajak PBB-P2 di Kota Sukabumi secara lebih massif.</p>	<p>Tokopedia dan lain sebagainya untuk mengatasi kurangnya sarana mobilitas yang dapat digunakan oleh pegawai UPTD Pengelola Pendapatan Daerah dalam menagih PBB-P2 sehingga dapat memberikan banyak opsi cara membayar pajak kepada masyarakat.</p>
	<p>4. Memanfaatkan Sarana dan Prasarana yang cukup memadai dan meningkatkan atau menyempurnakan sistem aplikasi pembayaran digital yang sudah disiapkan untuk melaksanakan pelayanan administrasi yang optimal sekaitan dengan terus bertambahnya outlet dan saluran pembayaran PBB-P2 untuk menjaring pembayaran PBB-P2 secara lebih luas.</p>	<p>3. Dokumen rencana strategis atau rencana strategi bisnis yang belum dimiliki oleh UPTD Pengelola Pendapatan Daerah dapat diprogramkan sebagai kebijakan oleh UPTD Pengelola Pendapatan Daerah karena memiliki kewenangan dan dasar regulasi yang jelas untuk melakukan optimalisasi PBB-P2.</p>
ANCAMAN/THREATS (T)	STRATEGI (ST)	STRATEGI (WT)
<p>1. Masih rendahnya kesadaran melaporkan data Memaksimalkan jumlah pegawai dan dengan media sosial maupun roadshow aparaturnya</p>	<p>1. Memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada untuk melakukan sosialisasi terbaru sehingga belum pegawai yang ada untuk menutupi jumlah pegawai pajak hingga tingkat wilayah RT dan RW dengan yang belum optimal serta belum adanya tenaga</p>	<p>1. sosialisasi secara online jumlah pegawai pajak dengan pelibatan tenaga</p>
<p>2. Masih rendahnya koordinasi dan kerja sama fungsional di bidang PBB-P2; stakeholder dalam menangani tunggakan PBB- Memaksimalkan penggunaan sarana dan prasarana p2</p>	<p>Kelurahan pada kegiatan skala Kelurahan untuk meningkatkan kesadaran pelaporan, disiplin, dan pengetahuan Wajib Pajak dalam membayar PBB-P2 yang lebih kekinian; yang ada secara selektif dan melakukan efisiensi akses atau sistem terbaru baik anggaran yang berfokus pada kebutuhan membayar PBB-replikasi maupun pengembangan sebagai sarana mengupdate data memprioritaskan sosialisasi PBB-P2 dan</p>	<p>2. meningkatkan kewajiban pajak.</p>
<p>3. Masih rendahnya kesadaran atau disiplin P2</p>	<p>2. Melakukan penyempurnaan akses atau sistem terbaru baik anggaran yang berfokus pada kebutuhan membayar PBB-replikasi maupun pengembangan sebagai sarana mengupdate data memprioritaskan sosialisasi PBB-P2 dan</p>	<p>2. meningkatkan kewajiban pajak.</p>
<p>4. Wajib Pajak Belum pengembangan sistem pembayaran PBB-P2. pembayaran PBB-P2 dan masih berpegang pada kebiasaan lama</p>	<p>mengerti tata cara wajib pajak.</p>	<p>3. Menggunakan kewenangan UPTD Pengelola Pendapatan Daerah dan dukungan Kepala Daerah dalam melakukan koordinasi dan rencana strategi bisnis UPTD Pengelola Pendapatan menjalin kerja sama stakeholder dalam penanganan Daerah sebagai guidelines yang komprehensif dalam PBB-P2 dan penerapan sanksi lainnya selain denda administratif</p>
<p>5. Belum jelasnya penerapannya sanksi selain tunggakan denda administratif yang belum memiliki efek melakukan upaya peningkatan pendapatan PBB-P2 ke jera bagi wajib Pajak</p>	<p>3. Menyelesaikan penyusunan Rencana Strategis atau koordinasi dan rencana strategi bisnis UPTD Pengelola Pendapatan menjalin kerja sama stakeholder dalam penanganan Daerah sebagai guidelines yang komprehensif dalam PBB-P2 dan penerapan sanksi lainnya selain denda administratif</p>	<p>3. Menyelesaikan penyusunan Rencana Strategis atau koordinasi dan rencana strategi bisnis UPTD Pengelola Pendapatan menjalin kerja sama stakeholder dalam penanganan Daerah sebagai guidelines yang komprehensif dalam PBB-P2 dan penerapan sanksi lainnya selain denda administratif</p>
	<p>4. Mempertahankan insentif guna menjaga ritme dan etos kerja pegawai guna mengatasi terbatasnya jumlah sumber daya aparaturnya yang belum memadai</p>	<p>WP.</p>

selanjutnya dilakukan Analisis Kuadran Strategi. Faktor IFAS digambarkan dalam sumbu mendatar X, dan faktor EFAS digambarkan dalam sumbu vertikal atau sumbu Y. Bagian positif dari sumbu X ditempati Kekuatan (*Strengths*), dan sumbu Y ditempati Peluang (*Opportunities*), sedangkan bagian negatif dari sumbu X ditempati Kelemahan (*Weaknesses*), dan sumbu Y ditempati Ancaman (*Threats*). Penempatan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Nilai total skor mencerminkan Kekuatan dari Matriks IFAS ditempatkan dalam sumbu X positif yaitu: 2,48. Nilai total skor yang mencerminkan Kelemahan dari Matriks IFAS ditempatkan dalam sumbu X negatif yaitu: 1,67

b. Nilai total skor mencerminkan Peluang dari Matriks EFAS ditempatkan dalam sumbu Y positif yaitu: 2,88. Nilai total skor yang mencerminkan Ancaman dari Matriks EFAS ditempatkan dalam sumbu Y negatif yaitu: 2,24

c. Koordinat Analisis Internal IFAS yaitu :

$$\text{Sumbu X} = \frac{(\text{Skor Kekuatan} - \text{Skor Kelemahan})}{2} \quad \text{Sumbu X} = \frac{(2,48 - 1,67)}{2} = \frac{0,81}{2} = 0,41$$

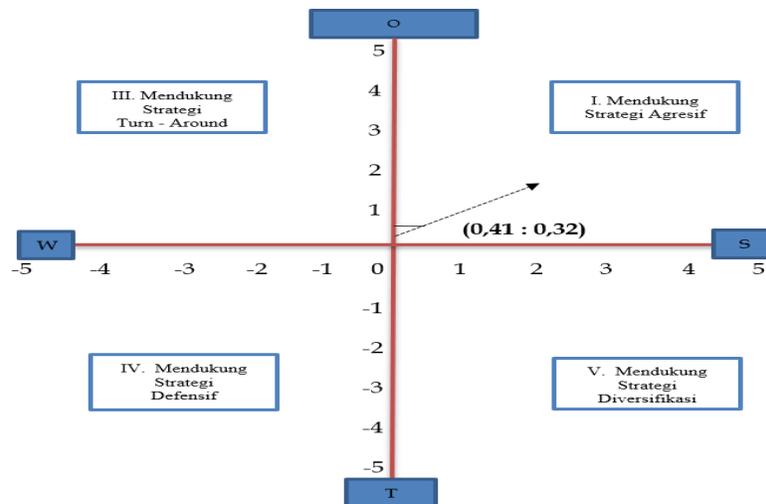
Sehingga koordinat analisis internal (IFAS) adalah 0,41

d. Koordinat Analisis Eksternal EFAS yaitu :

$$\text{Sumbu X} = \frac{(\text{Skor Peluang} - \text{Skor Ancaman})}{2} \quad \text{Sumbu X} = \frac{(2,88 - 2,24)}{2} = \frac{0,64}{2} = 0,32$$

Sehingga koordinat analisis eksternal (EFAS) adalah 0,32

Berdasarkan perhitungan strategi tersebut maka koordinat kuadran hasil posisi analisis SWOT yaitu (0,41;0,32) sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1.:



Gambar 1. Hasil Posisi Analisis SWOT

Untuk menentukan set strategi yang sesuai dengan UPTD Pengelola Pendapatan Daerah dari berbagai alternatif yang ada, maka harus dilakukan akumulasi dari kombinasi faktor yang terkait.

Tabel 6. Matrik Perencanaan Kombinasi Strategi SWOT

EFAS, IFAS	Kekuatan	Kelemahan
Peluang	Strategi SO : Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang = 5,36 (2,88+2,48)	Strategi WO : Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang = 4,55 (2,88+1,67)
Ancaman	Strategi ST : Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman =	Strategi WT : Meminimalkan kelemahan dan

	4,72 (2,24+2,48)	menghindari ancaman = 3,91 (2,24+1,67)
--	------------------	---

Dari matriks kombinasi strategi dihasilkan skor terbesar adalah strategi *Strength Opportunity* (SO) dengan total 5,36. Hal ini berarti set strategi yang sebaiknya digunakan oleh organisasi adalah strategi SO yaitu dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi SO meliputi memaksimalkan lokasi yang strategis untuk menarik pangsa strategi potensial, memperbaiki dan menjaga kualitas strategi untuk mempertahankan koneksi masyarakat, serta memberikan pelayanan yang baik untuk menjaga loyalitas masyarakat. Satu set strategi SO memiliki empat alternatif strategi. Dalam hal ini analisis menggunakan matriks QSPM bertujuan untuk mengurutkan berbagai alternatif strategi untuk menemukan prioritas strategi. Hasil dari Analisis Matriks QSPM sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Analisis Matriks QSPM

No.	Faktor Internal & Eksternal (Faktor Kunci)	Bobot	Strategi I		Strategi II		Strategi III		Strategi IV	
			SK	TSK	SK	TSK	SK	TSK	SK	TSK
A. KEKUATAN :										
1.	Adanya kewenangan UPTD mengelola PBB-P2	0.23	4	0.92	3	0.69	4	0.92	4	0.92
2.	Adanya kompensasi atau insentif bagi Pegawai	0.17	2	0.34	4	0.68	2	0.34	3	0.51
3.	Adanya Etos kerja yang baik dari karyawan baik dari level pimpinan hingga bawahan	0.24	3	0.72	4	0.96	4	0.96	3	0.72
4.	Sarana dan Prasarana peralatan perkantoran cukup memadai	0.17	3	0.51	2	0.34	4	0.68	4	0.68
5.	Menyiapkan akses/sistem pembayaran yang luas melalui berbagai saluran aplikasi pembayaran digital	0.18	2	0.36	2	0.36	3	0.54	4	0.72
B. KELEMAHAN :										
6.	Kurangnya jumlah pegawai di UPTD Pengelola Pendapatan Daerah, untuk menangani 9 jenis penerimaan pajak daerah di Kota Sukabumi, termasuk dalam hal ini PBB-P2	0.23	4	0.92	3	0.69	2	0.46	3	0.69
7.	Kurangnya kompetensi pegawai yang dibutuhkan karena belum memiliki pegawai yang bersertifikasi untuk menaksir nilai pajak, selain itu UPTD belum memiliki pegawai yang bertugas sebagai tim penagih piutang PBB-P2 serta belum memiliki tim penyisir alamat Wajib Pajak yang menunggak	0.19	4	0.76	2	0.38	2	0.38	3	0.57
8.	Terbatasnya anggaran UPTD Pengelola Pendapatan Daerah untuk mengadakan sosialisasi kewajiban membayar PBB-P2 di kalangan wajib pajak secara lebih luas	0.30	3	0.9	2	0.6	4	1.2	2	0.6

9.	Kurangnya sarana mobilitas yang dapat digunakan oleh pegawai, UPTD Pengelola Pendapatan Daerah dalam menagih PBB-P2 misalnya mobil jemput bola dan mobil sosialisasi	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
10.	Belum dimilikinya dokumen rencana strategis atau rencana strategi bisnis yang dimiliki oleh UPTD Pengelola Pendapatan Daerah	0.14	4	0.56	2	0.28	3	0.42	4	0.56
Total Kekuatan dan Kelemahan				6.55	5.54	6.46	6.53			
A. PELUANG :										
1.	Adanya regulasi yang jelas untuk Wajib Pajak dalam bentuk Peraturan Daerah dan Peraturan Wali Kota serta kebijakan dan penghargaan yang digunakan sebagai dasar untuk memperbesar peluang optimalisasi Pendapatan PBB-P2 di Kota Sukabumi	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48	4	0.64
2.	Dukungan dan komitmen dari Kepala Daerah	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64	3	0.48
3.	Terus meningkatnya jumlah dan kualitas Wajib Pajak potensial	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36	2	0.36
4.	Penambahan loket pembayaran pajak selain bank persepsi yaitu Bank Jabar Banten, juga bisa di Indomaret, Bukalapak dan Tokopedia mempermudah WP membayar PBB-P2	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28	4	0.56
5.	Program rasionalisasi NJOP PBB-P2 berpeluang peningkatan PAD	0.19	4	0.76	2	0.38	4	0.76	4	0.76
6.	Dukungan media dalam menyosialisasikan program peningkatan pendapatan daerah sehingga memperluas peluang untuk ketaatan Wajib Pajak dalam membayar pajak PBB-P2 di Kota Sukabumi	0.18	3	0.54	3	0.54	4	0.72	4	0.72
B. ANCAMAN :										
7.	Masih rendahnya kesadaran melaporkan data terbaru sehingga belum updatenya data wajib pajak	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42
8.	Masih rendahnya koordinasi dan kerja sama stakeholder dalam menangani tunggakan PBB-P2	0.24	3	0.72	4	0.96	3	0.72	3	0.72
9.	Masih rendahnya kesadaran atau disiplin membayar PBB-P2	0.28	3	0.84	3	0.84	3	0.84	2	0.56
10.	Wajib Pajak Belum mengerti tata cara pembayaran PBB-P2 dan masih berpegang pada kebiasaan lama	0.20	4	0.8	4	0.8	2	0.4	3	0.6
11.	Belum jelasnya penerapannya sanksi selain denda administratif yang belum	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	2	0.28

memiliki efek jera bagi wajib Pajak				
Total Peluang dan Ancaman	6.82	6.26	6.18	6.1
TOTAL KESELURUHAN	13.37	11.8	12.64	12.63

Hasil dari matriks QSPM menunjukkan strategi 1 memiliki skor tertinggi sebesar 13,37, diikuti strategi 2 sebesar 11,8 strategi 3 sebesar 12,64 dan strategi 4 sebesar 12,63. Dengan demikian, urutan strategi yang sebaiknya dilakukan oleh sebagai berikut:

a. Memaksimalkan kewenangan UPTD Pengelola Pendapatan Daerah yang sudah dimiliki secara strategis untuk mengimplementasikan regulasi dan menerapkan inovasi dan kebijakan lainnya kepada Wajib Pajak dalam optimalisasi PBB-P2.

b. Memanfaatkan dukungan dan komitmen Kepala Daerah dan stakeholder sebagai dasar dan motivasi dalam melaksanakan kewenangan yang ada guna penerapan program-program UPTD Pengelola Pendapatan Daerah termasuk untuk melaksanakan program rasionalisasi NJOP PBB-P2 yang berpeluang bagi adanya peningkatan pendapatan asli daerah dan memanfaatkan atau meningkatkan dukungan media dalam menyosialisasikan program peningkatan pendapatan daerah sehingga memperluas peluang untuk ketaatan Wajib Pajak dalam membayar pajak PBB-P2 di Kota Sukabumi secara lebih massif.

c. Memanfaatkan Sarana dan Prasarana yang cukup memadai dan meningkatkan atau menyempurnakan sistem aplikasi pembayaran digital yang sudah disiapkan untuk melaksanakan pelayanan administrasi yang optimal sekaitan dengan terus bertambahnya outlet dan saluran pembayaran PBB-P2 untuk menjaring pembayaran PBB-P2 lebih luas.

d. Mempertahankan etos Kerja Pegawai yang sudah baik dan kompensasi atau insentif yang diberikan untuk terus mengoptimalkan pelayanan kepada Wajib Pajak yang jumlahnya terus bertambah

Tabel 8. Rencana Aksi (*Action Plan*)

No.	Urutan Strategi	Rencana Aksi	Waktu	Penanggung Jawab
a.	Memaksimalkan kewenangan UPTD Pengelola Pendapatan Daerah yang sudah dimiliki secara strategis untuk mengimplementasikan regulasi dan menerapkan inovasi dan kebijakan lainnya kepada Wajib Pajak dalam optimalisasi PBB-P2.	<ul style="list-style-type: none"> • Pendataan ulang wajib pajak terdaftar dan belum terdaftar, melibatkan unsur RT dan RW minimal 3 bulan sekali. • Inovasi layanan PBB-P2 min. 1 inovasi baru pertahun • Meniru atau mengembangkan program <i>benchmarking</i> minimal 1 <i>benckmark</i> pertahun. 	Tahun 2023-2024	BPKPD, Bappeda, Bagian Hukum, Kecamatan, Kelurahan.

<p>b. Memanfaatkan dukungan dan komitmen Kepala Daerah dan <i>stakeholder</i> sebagai dasar dan motivasi dalam melaksanakan kewenangan yang ada guna penerapan program-program UPTD Pengelola Pendapatan Daerah termasuk untuk melaksanakan program rasionalisasi NJOP PBB-P2 yang berpeluang bagi adanya peningkatan pendapatan asli daerah dan memanfaatkan atau meningkatkan dukungan media dalam menyosialisasikan program peningkatan pendapatan daerah sehingga memperluas peluang untuk ketaatan Wajib Pajak dalam membayar pajak PBB-P2 di Kota Sukabumi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mengalokasikan anggaran reward untuk stakeholder khususnya RT dan RW 1 tahun sekali. • Pengawasan lapangan dan penegakan hukum pajak daerah Wajib Pajak bersama aparat penegak hukum minimal 3 bulan sekali. • Publikasi berkala capaian Pajak PBB-P2 minimal persemester/6 bulan sekali kepada media. 	<p>Tahun 2023-2024</p>	<p>Kepala Daerah, BKPPD, Bappeda, DPMMPTSP, ATR BPN, Diskominfo, UPTD, PWI</p>
<p>c. Memanfaatkan Sarana dan Prasarana yang cukup memadai dan meningkatkan atau menyempurnakan sistem aplikasi pembayaran digital yang sudah disiapkan untuk melaksanakan pelayanan administrasi yang optimal sekaitan dengan terus bertambahnya outlet dan saluran pembayaran PBB-P2 untuk menjangkau pembayaran PBB-P2 lebih luas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Host to Host</i> aplikasi PBB-P2 di tahun 2023. • Pemanfaatan sarana kantor/sarana publik Pemerintah Daerah lainnya. • Alokasi Mobil Layanan atau Mobil Pengawasan Pajak. 	<p>Tahun 2023-2024</p>	<p>BKPPD, Bappeda, Diskominfo, UPTD, Bagian Pemerintahan (Kerja Sama)</p>
<p>d. Mempertahankan etos Kerja Pegawai yang sudah baik dan kompensasi atau insentif yang diberikan untuk terus mengoptimalkan pelayanan kepada Wajib Pajak yang jumlahnya terus bertambah.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Penyertaan pegawai bersama aparat dalam setiap Diklat, Workshop, FGD minimal 1 pegawai 1 pelatihan dan forum forum lainnya untuk mewujudkan profesionalisme Aparatur Pemungut PBB-P2 dengan pendekatan <i>New Public Management (NPM)</i> yang memusatkan perhatian pada pada <i>Performance-driven</i> (target-standar) kepentingan publik/masyarakat. • Mengikutsertakan keahlian/sertifikasi pegawai penaksir/penagih pajak min. 2 pegawai setiap tahun. 	<p>Tahun 2023-2024</p>	<p>BKPPD, BKPSDM, Bappeda, UPTD</p>

KESIMPULAN

Terdapat beberapa kondisi yang menjadi kesimpulan dalam pengelolaan pendapatan PBB-P2 di Kota Sukabumi yaitu:

1. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi UPTD Pengelola Pendapatan Daerah Kota Sukabumi, dipetakan yaitu sebagai berikut:

- Adanya kewenangan, kompensasi/insentif, etos kerja yang baik, dan sarana prasarana memadai disertai akses/sistem pembayaran melalui saluran aplikasi pembayaran digital dalam mengelola PBB-P2 sebagai Kekuatan;

- Adanya regulasi yang jelas dan program-program layanan untuk Wajib Pajak, dukungan atau komitmen Kepala Daerah, makin meningkatnya jumlah dan kualitas WP, bertambahnya loket pembayaran dan media pembayaran, program rasionalisasi NJOP, dukungan media, digunakan sebagai dasar untuk memperbesar peluang Optimalisasi Pendapatan PBB-P2 di Kota Sukabumi sebagai Peluang yang dimiliki;

- Masih kurangnya pegawai, kompetensi pegawai (bersertifikat), belum adanya tim

penyisir lapangan WP menunggak, terbatasnya anggaran sosialisasi, minimnya sarana mobilitas untuk penagihan, serta belum dimilikinya dokumen rencana strategis atau rencana strategi bisnis yang dimiliki oleh UPTD Pengelola Pendapatan Daerah sebagai Kelemahan;

- Masih rendahnya kesadaran melaporkan data terbaru sehingga belum *updatenya* data wajib pajak, koordinasi dan kerja sama stakeholder dalam menangani tunggakan PBB-P2, kesadaran atau disiplin membayar PBB-P2, Wajib Pajak Belum mengerti tata cara pembayaran PBB-P2 dan masih berpegang pada kebiasaan lama, dan belum jelasnya penerapannya sanksi selain denda administratif yang belum memiliki efek jera bagi wajib Pajak sebagai Ancaman.

2. Strategi yang sebaiknya dilakukan oleh kewenangan UPTD Pengelola Pendapatan Daerah berdasarkan hasil analisis dari matriks QSPM menunjukkan strategi 1 memiliki skor tertinggi sebesar 13,37, diikuti strategi 2 sebesar 11,8 strategi 3 sebesar 12,64 dan strategi 4 sebesar 12,63 yaitu sebagai berikut:

- Memaksimalkan kewenangan UPTD Pengelola Pendapatan Daerah yang sudah dimiliki secara strategis untuk mengimplementasikan regulasi dan menerapkan inovasi dan kebijakan lainnya kepada Wajib Pajak dalam optimalisasi PBB-P2.

- Memanfaatkan dukungan dan komitmen Kepala Daerah dan stakeholder sebagai dasar dan motivasi dalam melaksanakan kewenangan yang ada guna penerapan program-program UPTD Pengelola Pendapatan Daerah termasuk untuk melaksanakan program rasionalisasi NJOP PBB- P2 yang berpeluang bagi adanya peningkatan pendapatan asli daerah dan memanfaatkan atau meningkatkan dukungan media dalam menyosialisasikan program peningkatan pendapatan daerah sehingga memperluas peluang untuk ketaatan Wajib Pajak dalam membayar pajak PBB- P2 di Kota Sukabumi secara lebih massif.

- Memanfaatkan Sarana dan Prasarana yang cukup memadai dan meningkatkan atau menyempurnakan sistem aplikasi pembayaran digital yang sudah disiapkan untuk melaksanakan pelayanan administrasi yang optimal sekaitan dengan terus bertambahnya outlet dan saluran pembayaran PBB-P2 untuk menjaring pembayaran PBB-P2 secara lebih luas.

- Mempertahankan etos Kerja Pegawai yang sudah baik dan kompensasi/insentif yang diberikan untuk mengoptimalkan pelayanan kepada Wajib Pajak yang jumlahnya terus bertambah.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Halim, Abdul. 2004. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- [2] Halim, Abdul dan Jamal A. Nasir. 2006. *Kanjian tentang Keuangan Daerah Pemerintah Malang*. Majalah Manajemen Usahawan Indonesia. No. 06/Tahun XXXV.
- [3] Halim, A., & Kusufi, M. S. 2012. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- [4] Kuswarno, Engkus. 2008. *Etnografi Komunikasi Suatu Pengantar dan Contoh Penelitiannya*. Bandung : Widya Padjadjaran
- [5] Mombang S., Bambang P., & Aisyah P. A. 2021. *Transformasi Strategi Advanced Strategic Management*. Bogor: IPB Press.

-
- [6] Nur Indriantoro & Bambang Suomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Jakarta: BPFE.
- [7] Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.
- [8] Peraturan Wali Kota Sukabumi Nomor 41 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pengelolaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan.
- [9] Peraturan Wali Kota Sukabumi Nomor 101 Tahun 2020 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Daerah Pengelola Pendapatan Daerah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah.
- [10] Sirnayatin. 2017,
<https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/SAP/article/view/1171>.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN