

Analisis SWOT Strategi Kompetitif Dalam Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan Kabupaten Manggarai Barat Oleh Badan Pendapatan Daerah

Yohanes Fantriyono Men¹, Dea Arme Tiara Harahap²

¹Program Studi DIV Aktansi Perpajakan, Politeknik eLBajo Commodus, Labuan Bajo, Indonesia, Fantriyono@gmail.com

²Program Studi DIV Aktansi Perpajakan, Politeknik eLBajo Commodus, Labuan Bajo, Indonesia, deaarme12@gmail.com

Abstract

This research aims to analyze the Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats of the Regional Revenue Agency's strategy to increase the collection of Rural and Urban Land and Building Tax. This study uses a qualitative descriptive analysis method. The results of the study show that the strength of the Regional Revenue Agency (BAPENDA) is greater than the weakness. Where the highest strengths are employee integrity and the strength of the Regional Revenue Agency (BAPENDA), the highest weaknesses are facilities supporting the main tasks and functions of each inter-sector coordination, digital literacy within the scope of the Regional Revenue Agency's (BAPENDA) strengths, policies to support optimizing the realization of Land Tax and Rural and Urban Buildings (PBB P2) and Administrative composition and completeness of the Regional Revenue Agency (BAPENDA). Externally, the study results show that the opportunities from the strengths of the Regional Revenue Agency (BAPENDA) are greater than the threats. The highest opportunity is increasing investment in West Manggarai Regency which has an impact on economic growth and expansion of the internet network throughout West Manggarai. While the highest threat is the knowledge and understanding of taxpayers about tax digitalization.

Keywords: Rural Urban Land Building Tax, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dari strategi Badan Pendapatan Daerah untuk meningkatkan pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) lebih besar dari pada kelemahan. Dimana kekuatan yang paling tinggi yaitu intergritas pegawai kekuatan Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), kelemahan yang paling tinggi yaitu fasilitas mendukung tugas pokok dan fungsi setiap koordinasi antar bidang, literasi digital lingkup kekuatan Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA), kebijakan untuk menunjang pengoptimalan realisasi Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2) dan Susunan dan kelengkapan administrasi kekuatan Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA). Secara eksternal hasil penelitian menunjukkan bahwa peluang dari kekuatan Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) lebih besar dari pada ancaman. Dimana peluang yang paling tinggi yaitu Peningkatan investasi Kabupaten Manggarai Barat yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi dan Perluasan jaringan internet ke seluruh Manggarai Barat. Sedangkan ancaman yang paling tinggi yaitu Pengetahuan dan pemahaman wajib pajak tentang digitalisasi perpajakan.

Kata kunci: Pajak Bumi Bangunan Perdesaan Perkotaan, Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman.

PENDAHULUAN

Kabupaten Manggarai Barat merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Nusa Tenggara Timur, yang memungut Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Dan

Perkotaan (PBB P2). Menurut Peraturan Daerah Kabupaten Manggarai Barat Nomor 8 Tahun 2020, Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2) adalah pajak atas bumi dan /atau bangunan yang di miliki, dikuasai, dan atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan dan pertambangan. Target PBB P2 pada Tahun 2019 Rp 6.500.000.000 namun yang terealisasi Rp 4.853.600.059. Tahun 2020 Target PBB P2 Rp 5.500.000 yang terealisasi Rp 4.005.519.629. Tahun 2021 Target PBB P2 Rp 11.100.000.000, namun yang terealisasi hanya Rp 5.185.000.000. Tahun 2022 Target PBB P2 Rp 17.000.000.000, namun yang terealisasi hanya Rp 9.211.154.453. Dari data yang ada, dapat disimpulkan jika realisasi PBB P2 selama empat tahun berturut-turut semakin jauh menurun dari target yang diharapkan pemerintah dan dampak dari penurunan penerimaan PBB P2 ini dapat menyebabkan menurunnya penerimaan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Manggarai Barat.

Penulis menyadari bahwa penelitian tentang PBB sudah pernah diteliti, antara lain Baok et al (2020). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa strategi yang dilakukan oleh Badan Keuangan Kota Batu dalam meningkatkan penerimaan pajak bumi dan bangunan sudah cukup baik. Hal tersebut terbukti dalam peningkatan hasil pajak bumi dan bangunan untuk tiga tahun terakhir, yakni dari tahun 2017-2019. Adapun strategi yang dilakukan oleh badan keuangan Kota Batu dalam meningkatkan penerimaan pajak bumi dan bangunan adalah dengan melakukan sosialisasi dan himbauan ke desa-desa secara intern, serta membuat perlombaan di masyarakat terkait pembayaran pajak. Penelitian yang dilakukan oleh Baok et al (2020), tentu saja berbeda dengan penelitian ini. Letak perbedaannya ada teknik analisis data dimana penelitian menggunakan teknik analisis SWOT.

Penelitian lain juga dilakukana oleh oleh Arifin (2018). Hasil penelitiannya menunjukan bahwa penerapan NJOP dan NJOPTKP di lapangan tidak sesuai dengan peraturan daerah yang berlaku. Pencantuman NJOP sebagai dasar pengenaan pajak pada SPPT PBB-P2 hanya NJOP Bumi, sedangkan pencantuman NJOP bangunan hanya beberapa wajib pajak yang mengalami. NJOPTKP sebagai pengurang dasar pengenaan pajak juga tidak dicantumkan pada SPPT PBB-P2 milik wajib pajak. Hal ini mengakibatkan terjadinya selisih nominal PBB-P2 yang dibayarkan oleh Wajib Pajak dengan nominal PBB-P2 yang seharusnya dibayarkan jika penerapan NJOP dan NJOPTKP sesuai dengan peraturan daerah yang berlaku. Penelitian Arifin tentu saja berbeda dengan penelitian ini. Letak perbedaannya ada pada teknik analisis data dan lokasi penelitian. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dalam menganalisis data dan lokasinya di BAPENDA kabupaten Manggarai Barat, sedangkan Arifin menggunakan teknik analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman, yakni reduksi dan penyajian data, dan lokasinya di desa Dempel, kecamatan Geneng, Kabupaten Ngawi.

Berdasarkan fenomena di atas, maka untuk mengetahui Strategi pelaksanaan pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) oleh BAPENDA Kabupaten Manggarai Barat diperlukan suatu analisis yang mendalam. Salah satu analisis yang terpopuler di kalangan pelaku organisasi adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunitiers dan Threats*).

Dimana tujuannya untuk menentukan strategi peningkatan yang dilakukuan oleh BAPENDA Manggarai Barat, maka peeneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul: Analisis SWOT Sebagai strategi Kompetitif dalam pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan Kabupaten Manggarai Barat oleh Badan Pendapatan Daerah.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Pajak

Definisi Pajak menurut Mardiasmo (2018) Pajak adalah iuran rakyat kepada kas Negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Definisi tersebut kemudian disempurnakan menjadi, pajak adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada kas Negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan “surplus”-nya digunakan untuk *public saving* yang merupakan sumber utama membiayai *public investmen*, menjelaskan posisi/ pendiriannya disertai dengan alasan-alasan yang logis. Sistem pemungutan pajak merupakan sebuah mekanisme yang digunakan untuk menghitung besarnya pajak yang harus wajib pajak ke negara. Menurut Mardiasmo (2018) sistem pemungutan pajak dibagi atas 3 (tiga) jenis, yaitu: (1). Official Assessment System Adalah suatu sistem pemungutan yang memberikan wewenang kepada pemerintah (fiskus) untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh Wajib Pajak; (2). *Self-Assessment* Sistem Adalah suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada Wajib Pajak untuk menentukan sendiri besarnya pajak yang terutang; (3). *Withholding System* Adalah suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga (bukan fiskus dan Wajib Pajak yang bersangkutan untuk memotong atau memungut pajak yang terutang oleh Wajib Pajak).

Pajak Daerah

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pajak daerah merupakan salah satu pendapatan asli daerah yang diharapkan mampu menjadi sumber dari pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah, untuk meningkatkan dan pemeratakan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Nursali (2017) pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerahnya tanpa imbalan yang langsung dapat dirasakan, yang bersifat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah setempat.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pengertian Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan 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. Dasar hukum Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) adalah Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1985 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 12

Tahun 1994. Terakhir, diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Menurut Rahman (2017) Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan adalah Pajak yang dikenakan atas bumi dan bangunan. Yang membayar pajak bumi dan bangunan adalah orang pribadi atau badan yang secara nyata mempunyai hak atas bumi dan memperoleh manfaat atas bangunan. Menurut Utari (2018) Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan adalah iuran yang dikenakan terhadap orang atau badan yang secara nyata mempunyai hak, memiliki, menguasai dan memperoleh manfaat dari bumi dan bangunan.

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, pajak daerah merupakan kontribusi wajib pajak kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung. Pemerintah daerah bertanggung jawab untuk melaksanakan pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat di daerahnya. Untuk mewujudkan tugasnya tersebut maka pemerintah daerah harus memiliki sumber keuangan yang cukup dan memadai karena untuk pelaksanaan pembangunan daerah itu diperlukan biaya yang tidak sedikit. Salah satu sumber keuangan merupakan dana bagi hasil pajak yang bersumber dari pajak bumi dan bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2).

Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan mempunyai peranan yang penting bahkan diharapkan dapat menempati kedudukannya sebagai sumber penerimaan yang potensial. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan adalah pajak atas bumi dan bangunan yang dimiliki, dikuasai dan atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan, dan pertambangan. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan merupakan jenis pajak kabupaten/kota yang baru diterapkan berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunitiers dan Threats*) merupakan salah satu teknik untuk melakukan analisis data. Peneliti menggunakan teknik ini dalam melakukan analisis Peningkatan Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan pada Kabupaten Manggarai Barat. Dimana tujuannya untuk menentukan strategi peningkatan yang dilakkuan oleh BAPENDA Manggarai Barat.

METODE

Penelitian yang digunakan adalah penelitian Deskriptif kualitatif, yang mana perolehan datanya didapat dari hasil pengamatan secara langsung ke beberapa informan yang diwawancarai lalu dilakukan analisa pada perolehan datanya kemudian ditarik kesimpulan dari hasil pengamatan tersebut. Menurut Sugiyono (2019) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan wawancara, Oservasi, Dokumentasi, analisis data bersifat induktif. Adapun tujuannya yaitu untuk mengetahui bagaimana Strategi Badan Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan partisipan penelitian yaitu kepala Badan dan Staf pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Manggarai Barat. Penentuan partisipan tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa partisipan tersebutlah yang mengerti yang mengetahui informasi yang peneliti butuhkan dalam penelitian ini. Beberapa partisipan yang dilakukan dalam wawancara diantaranya kepala badan, kepala bidang penagihan, kepala bidang pendaftaran dan pendataan. Pemilihan informan didasari pertimbangan bahwa informan dianggap peneliti paling mengetahui mengenai permasalahan yang akan diteliti saat ini. Hal ini dikarenakan bahwa informan tersebut memiliki keterkaitan yang besar terhadap masalah yang akan diteliti. Lokasi penelitian dari penelitian ini yaitu di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Manggarai Barat yang berlokasi di Labuan Bajo. Penelitian ini dilaksanakan terhitung dari perencanaan penelitian, pelaksanaan penelitian, sampai pembuatan laporan penelitian. Penelitian dilaksanakan di bulan Juni sampai dengan bulan Juli 2023.

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui metode pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Adapun teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

Observasi. Observasi didefinisikan sebagai suatu proses melihat, mengamati, mencermati serta “merekam” perilaku secara sistematis untuk mencari data yang dapat digunakan untuk memberikan kesimpulan atau diagnosis. Tempat observasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Manggarai Barat;

Wawancara. Wawancara adalah proses interaksi komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih atas dasar ketersediaan dan dalam setting alamiah, dimana arah pembicaraan mengacu kepada tujuan yang telah ditetapkan dengan mengedepankan *trust* sebagai landasan utama dalam proses memahami. Dalam proses ini peneliti melakukan wawancara secara tidak terstruktur dan bersifat pertanyaan bebas yang berkaitan dengan masalah penelitian ini sehingga hanya menjadi penguat dari hasil penelitian yang dilakukan, narasumber saat wawancara yaitu dengan staff bidang pajak pada Dinas Pendapatan Daerah;

Dokumentasi. Metode ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah penelitian, sehingga memperoleh data yang lengkap, sah, dan bukan berdasarkan perkiraan;

Penyebaran Kuesioner. Kuesioner yang diisi langsung oleh orang yang akan dimintai jawaban tentang dirinya atau yang diisi langsung oleh objek penelitian dimana respondennya kepala BAPENDA kepala bidang penagihan dan kepala bidang pendataan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif, yang terdiri dari *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats*. Analisis SWOT bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Tabel 1. Analisis SWOT

	<i>Strenghts (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
IFAS/ EFAS	Tentukan 5-10 faktor – faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor – factor kelemahan internal
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi (SO)	Strategi (WO)
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i>	Strategi (ST)	Strategi (WT)
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Data Olahan Peneliti (2023)

HASIL DAN DISKUSI

Sub Bagian Hasil dan Diskusi

Menurut Rangkuti (2018) matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi dan kombinasi keduanya yakni strategi S-O (*Strenght Opportunities*), ST (*Strength Threats*), WO (*Weaknes Opportunities*) dan WT (*Weaknes Threats*). Berikut dibawah ini matriks SWOT antara lain:

Tabel 2. Pembahasan SWOT

<i>Internal Factor Summary (IFAS)</i>	<i>Strategic Analysis (EFAS) External Strategic Factor Analysis Summary</i>	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerjasama Tim lingkup BAPENDA yang baik. 2. Integritas pegawai Bapenda cukup baik 3. Memiliki peraturan daerah sebagai dasar hukum. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya manusia tidak memadai baik dari kuantitas, dan kualitas. 2. Kebijakan dalam rangka mengoptimalkan raelisasi PBB P2 tidak memadai. 3. Terletak ruang kerja kurang mendukung melaksanakan tugas pokok dan fungsi. 4. Literasi digital ASN lingkup BAPENDA kurang memadai. 5. Administrasi tidak rapi terkait PBB P2.
<i>Opportunities (O)</i>		<i>Strength Opportunities (SO)</i>	<i>Weakness Opportunities (WO)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya investasi Kabupaten Manggarai Barat yang berdampak pertumbuhan ekonomi 2. Peraturan perundang-undangan yang 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Perekonomian Manggarai Barat mulai meningkat. 2. Pemahaman dari pihak (staf) Bapenda kabupaten Manggarai Barat tentangg peraturan Perundan-Undangan terkait PBB P2 cukup baik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kenaikan investasi beiringan juga dengan naiknya NJOP yang pasti akan dikeluhkan oleh masyarakat luas 2. kurangnya pemahaman wajib pajak terkait peraturan pembayaran PBB P2. 3. Penyalahan guna dana oleh juru pungut.

mewajibkan pembayaran Pajak Bumi Dan Bangunan Perdsaan dan Perkotaan Perluasan jaringan keseluruh wilayah Manggarai Barat	Membuat komitmen Tim Percepat dalam mendorong dan mempercepat pembayaran PBB P2 melalui pihak ketiga.	
<i>Threats (T)</i>	<i>Strength Threats (ST)</i>	<i>Weakness Threats (WT)</i>
1. Ada wajib pajak yang berusaha memanipulasi data/ penggelapan data pajak. 2. Pengetahuan dan pemahaman wajib pajak terkiat digitalisasi perpajakan. 3. Pemahaman masyarakat atas pentingnya pembayaran PBB P2. 4. Banyak wajib pajak yang berdomisili diluar daerah.	1. Mebuat peraturan pembayaran secara online. 2. Melakukan sosualisasi kepada wajib pajak terkait pembayaran PBB P2. 3. PBB P2. 4. Menjalin kerja sama dengan pihak (kecamatan, desa/ kelurahan) dalam peroses pembayaran PBB P2 5. Melakukan pemungutan secara manual.	1. Kurangnya perluasan jaringan internet ke seluruh wilayah Manggarai Barat 2. Susah mendapatkan alamat dan kontak wajib pajak untuk melakukan penagihan PBB P2. 3. Pemahaman dari petugas atau aparat terhadap prosedur pembayaran masih sangat kurang. 4. Terjadi penyalahan guna angaran.

Sumber: Data Olahan Peneliti (2023)

Matriks Internal Strategi Factor Analysis Summary (IFAS)

Rangkuti (2018) mengatakan untuk mengetahui secara pasti posisi perusahaan maka pertama kali harus melakukan perhitungan bobot (a) dan rating (b) poin faktor serta jumlah total perkalian bobot dan ranting (c= axb) pada setiap faktor S-W. Cara pemberian nilai yaitu pemberian rating untuk kekuatan dan kelemahan dengan kriteria 1 (kurang baik), 2 (sedikit baik), 3 (cukup baik), 4 (baik) dan 5 (sangat baik). Kemudian berilah setiap faktor tersebut nilai bobot yang berkisaran dari 0,00 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting) dengan jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

Tabel 3. Matriks Faktor Internal

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1. Integritas setiap pegawai Bapenda	0,18	4	0,72
2. Pemahaman dan pengetahuan perundangan-undangan setiap pegawai Bapenda	0,12	4	0,48
3. Kerja sama team lingkup Bapenda	0,12	4	0,48
Total kekuatan	0,42		1,68
Kelemahan			
1. Kualitas dan kuantitas SDM BAPENDA.	0,12	1	0,12

2. Fasilitas mendukung tugas pokok dan fungsi setiap keordinasi antar bidang	0,12	2	0,24
3. Susunan dan kelengkapan administrasi BAPENDA.	0,12	2	0,24
4. Literasi digital setiap pegawai BAPENDA	0,12	2	0,24
5. Kebijakan untuk menunjang pengoptimalan realisasi PBB P2	0,12	2	0,24
Total Kelemahan	0,6		1,08
Total	1		2,76

Sumber: Data Olahan Peneliti (2023)

Berdasarkan analisa tabel 4.2 dapat diketahui bahwa bobot (*weight*) keseluruhan dari kekuatan (*strength*) yaitu sebesar 0,48 dengan nilai skor keseluruhan sebesar 1,68 dan jumlah bobot (*weight*) atau kelemahan (*weakness*) adalah sebesar 0,6. Kekuatan yang paling tinggi dimiliki oleh BAPENDA yaitu Integritas setiap pegawai Bapenda dengan skor 0,72, sedangkan dari faktor Kelemahan yang paling tinggi dimiliki oleh BAPENDA antara lain fasilitas mendukung tugas pokok dan fungsi setiap keordinasi antar bidang, Susunan dan kelengkapan administrasi BAPENDA, literasi digital setiap pegawai BAPENDA dan Kebijakan untuk menunjang pengoptimalan realisasi PBB P2 dengan skor masing-masing sebesar 0,24. Kelemahan utama ini karena BAPENDA Manggarai Barat belum memiliki kantor tersendiri.

Dari hasil IFAS dengan nilai skor kekuatan dan kelemahan diperoleh skor sebesar 2,76, dengan demikian analisa data tersebut menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki BAPENDA kabupaten Manggarai Barat dalam melakukan peningkatan pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan lebih unggul dibandingkan dengan kelemahan yang dimiliki. Sehingga BAPENDA Manggarai Barat dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk meminimalisir kelemahan yang ada.

Matriks Eksternal Strategi *Factor Analysis Summary* (EFAS)

Sama seperti matriks IFES untuk mengetahui secara pasti posisi perusahaan maka pertama kali harus melakukan perhitungan bobot (a) dan rating (b) poin faktor serta jumlah total perkalian bobot dan ranting ($c = a \times b$) pada setiap faktor O-T. Cara pemberian nilai yaitu pemberian rating untuk kekuatan dan kelemahan dengan kriteria 1 (kurang baik), 2 (sedikit baik), 3 (cukup baik), 4 (baik) dan 5 (sangat baik). Kemudian berilah setiap faktor tersebut nilai bobot yang berkisaran dari 0,00 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting) dengan jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0. Sehingga dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Matriks Faktor Eksternal

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. Perluasan jaringan internet ke seluruh Manggarai Barat	0,16	4	0,64
2. Peningkatan investasi Kabupaten Manggarai Barat yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi	0,16	4	0,64
3. Regulasi jelas pengalihan PBB P2 dari Pemerintah Pusat	0,12	3	0,36
Total Peluang	0,44		1,64

Ancaman			
1. Pemahaman wajib pajak atas sanksi manipulasi data wajib pajak	0,12	2	0,24
2. Pengetahuan dan pemahaman wajib pajak tentang digitalisasi perpajakan	0,16	2	0,32
3. Pemahaman masyarakat akan pentingnya pembayaran PBB P2	0,16	1	0,16
4. Domisili wajib pajak yang diluar lingkup daerah.	0,12	1	0,12
Total Ancaman	0,56		0,84
	Total	1	2,48

Sumber: Data Olahan Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa bobot keseluruhan dari peluang yaitu sebesar 0,42 dengan nilai skor keseluruhan sebesar 1,64 dan jumlah bobot ancaman adalah sebesar 0,58 dengan nilai skor 0,84. Dari faktor-faktor strategi eksternal menunjukkan bahwa peluang yang paling tinggi yang dimiliki oleh BAPENDA yaitu dengan Perluasan jaringan internet ke seluruh Manggarai Barat dan Peningkatan investasi Kabupaten Manggarai Barat yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi dengan skor sebesar 0,64, sedangkan ancaman paling tinggi yang dimiliki oleh BAPENDA Manggarai Barat adalah rendahnya Pengetahuan dan pemahaman wajib pajak tentang digitalisasi perpajakan dengan skor sebesar 0,32. Dengan demikian analisa data tersebut menunjukkan bahwa faktor peluang yang dimiliki oleh BAPENDA lebih tinggi dibandingkan dengan faktor ancaman, Sehingga BAPENDA Manggarai Barat dapat memanfaatkan peluang-peluang yang dimiliki untuk meminimalisir kelemahan yang ada.

Analisis Strategi

Strengths-Opportunity (S-O).

Hasil dari matriks SWOT yang didapatkan dari perumusan S-O yang merupakan paduan dari faktor kekuatan dan peluang dengan alternatif yaitu: (a). Meningkatkan perekonomian Manggarai Barat. Meningkatnya perekonomian daerah Manggarai Barat dapat digunakan untuk membiayai segala kebutuhan daerah dan juga mengurangi ketergantungan kepada pemerintah pusat; (b). Pemahaman dari pihak (staf) Bapenda kabupaten Manggarai Barat tentang peraturan Perundang-Undangan terkait PBB P2 cukup baik. Pentingnya pemahaman peraturan undang-undang terkait PBB P2 sangat diperlukan dalam menunjang keberlangsungan pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini bertujuan agar dalam proses pelayanan-nya tetap berpegang teguh pada peraturan yang ada; (c) Membuat komitmen Tim Percepat dalam mendorong dan mempercepat pembayaran PBB P2 melalui pihak ketiga. Adanya peran pihak ketiga ini dapat mempermudah BAPENDA dalam melakukan pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan.

WeaknesS-Opportunity (WO).

Berikutnya strategi WO yang merupakan perpaduan dari factor kelemahan dan peluang yaitu sebagai berikut: (a). Kenaikan investasi beiringan juga dengan naiknya NJOP. Hal ini yang pastinya akan dikeluhkan oleh masyarakat Manggarai Barat; (b). kurangnya pemahaman wajib pajak terkait pembayaran PBB P2.

Melaksanakan kewajiban Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) akan terasa mudah bagi Wajib Pajak (WP) apabila mereka memahami hak dan kewajiban-nya. Kewajiban tersebut adalah membayar PBB yang terutang; (c). Penyalahgunaan dana oleh juru pungut. Proses pengendalian internal serta pemahaman yang minim dari juru pungut atau petugas sehingga banyak terjadi penyalahgunaan dana.

Strength-Threats (ST)

Strategi ST yang merupakan panduan faktor dari kekuatan dan ancaman yang memberikan strategi dengan cara mengadakan kerja sama: (a). Membuat strategi pembayaran secara online. Dengan tujuan untuk mempermudah wajib pajak yang berdomisili diluar daerah kabupaten Manggarai barat, namun mereka mempunyai bangunan di daerah manggarai Barat sehingga wajib pajak dapat mempermudah membayar; (b). Melakukan sosialisasi kepada wajib pajak terkait pembayaran Pajak Bumi dan bangunan Perdesaan dan Perkotaan. Langkah ini bertujuan untuk mengetahui tata cara pembayaran PBB P2 yang benar, serta memberikan arah kepada wajib pajak bahwa membayar pajak itu sangat penting; (c). Menjalin kerja sama dengan pihak (kecamatan, desa/kelurahan) dalam proses pemungutan PBB P2. Bahwa dalam meningkatkan pemungutan PBB P2, BAPENDA tidak hanya bekerja sendirian, tetapi melibatkan banyak pihak. Tentu saja kerjasama ini bertujuan untuk mempermudah dan sekaligus mempercepat kinerja dari BAPENDA kabupaten Manggarai Barat.

Weakness-Threats (WT)

Strategi WT yang merupakan strategi pertimbangan faktor kelemahan dan ancaman dengan cara: (a). Kurangnya perluasan jaringan internet ke seluruh wilayah Manggarai Barat. Hal ini sangat berdampak buruk bagi Badan Pendapatan Daerah karena wajib pajak yang berada di wilayah terpencil susah untuk melakukan pembayaran pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan secara online; (b). Susah mendapatkan alamat dan kontak wajib pajak untuk melakukan penagihan PBB P2. Hal ini dapat menyebabkan Badan Pendapatan Daerah susah untuk melakukan penagihan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan; (c). Pemahaman dari petugas atau aparat terhadap prosedur pembayaran masih sangat kurang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan IFAS didapatkan hasil kondisi internal Badan Pendapatan Daerah kondisi internal memperoleh skor untuk faktor kekuatan sebesar 1,68 dan faktor kelemahan sebesar 1,08 dengan nilai skor tabel IFAS sebesar 2,76 yang menunjukkan bahwa kekuatan BAPENDA lebih besar dari pada kelemahan. Dimana kekuatan yang paling tinggi yaitu integritas pegawai BAPENDA dengan total skor sebesar 0,72 dan kelemahan yang paling tinggi yaitu fasilitas mendukung tugas pokok dan fungsi setiap koordinasi antar bidang dengan skor total sebesar 0,24, literasi digital lingkup BAPENDA dengan total skor sebesar 0,24, kebijakan untuk menunjang pengoptimalan realisasi PBB P2 dengan total skor sebesar 0,24 dan Susunan dan kelengkapan administrasi BAPENDA dengan total skor 0,24.

Pada hasil perhitungan EFAS, kondisi eksternal BAPENDA memperoleh skor untuk faktor peluang sebesar 1,68 dan faktor ancaman sebesar 0,84 dengan nilai total skor EFAS sebesar 2,48 yang menunjukkan bahwa peluang dari BAPENDA lebih besar dari pada ancaman. Dimana peluang yang paling tinggi yaitu Peningkatan investasi Kabupaten Manggarai Barat yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi dengan skor 0,64 dan Perluasan jaringan internet ke seluruh Manggarai Barat dengan skor 0,64. Sedangkan ancaman yang paling tinggi yaitu Pengetahuan dan pemahaman wajib pajak tentang digitalisasi perpajakan dengan skor 0,24.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro, D. D. (2017). *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Malang: UB Press.
- Arifin, M. (2018). Analisis Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Sektor Perdesaan Dan Perkotaan (Pbb-P2) (Studi Kasus Di Desa Dempel Kecamatan Geneng Kabupaten). *Skripsi*, Universitas Brawijaya.
- Baldric, S. (2017). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Baok, R. T. L., Sasongko, T., & Rifa'i, M. (2020). Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Di Kota Batu. *Reformasi*, 10(1), 81–89.
- Lingga, S. (2019). Analisis Sistem Dan Prosedur Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Sebagai Sarana Penunjang Efektivitas Penerimaan Asli Daerah (Pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Kabupaten Dairi). *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Mardiasmo. (2018). *Perpajakan edisi terbaru*. Yogyakarta: Andi.
- Nursali, M. (2017). Pengaruh Penerimaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten/Kota Provinsi Sumatera Selatan. *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Pemerintah Indonesia. *Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Pemerintah Indonesia. *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah*, Sekretariat Negara. Jakarta.
- Rahayu, S. K. (2017). *Perpajakan Konsep Dan Aspek Formal*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Rahman, F. A. (2017). Kontribusi Pajak Bumi dan Bangunan Terhadap Tingkat Pendapatan Asli Daerah Pada Dinas Pendapatan Daerah Dikota Makassar. *Jurnal Economix*, 5(2), 70–81.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Suandy, E. (2017). *Perencanaan Pajak*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabet.

Analisis SWOT Strategi Kompetitif Dalam Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan Kabupaten Manggarai Barat Oleh Badan Pendapatan Daerah.
Yohanes Fantriyono Men¹, Dea Arme Tiara Harahap²

Utari, F. (2018). Analisis Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Dalam Meningkatkan Pendapatan Daerah Kota Medan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Perpajakan*, 6(01), 2301–7481.

Vera, N. (2020). Pengaruh Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan laba BUMD Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Provinsi Aceh. *Skripsi*. UIN Ar-Raniry.

Wahyuni, S. H. (2022). Analisis Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan (PBB-P2) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Pada Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Aceh Singkil. *Skripsi*. Universitas Muhamadiyah Sumatra Utara