

**STRATEGI BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA SERANG  
DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK BUMI DAN  
BANGUNAN PERDESAAN DAN PERKOTAAN (PBB-P2)**

*The Strategy of the City of Serang Local Revenue Agency  
in Increasing Rural and Urban Land and Building Tax Revenue*

<sup>1</sup>Abdullah Gymnastiar

<sup>1</sup>Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

<sup>1</sup>agymnastiar45@gmail.com

---

**Kata Kunci:**

**ABSTRAK**

Strategi, Pajak Bumi dan  
Bangunan, Analisis  
SWOT.

Penerimaan PBB-P2 masih belum mencapai target yang telah ditetapkan sehingga terjadinya tunggakan PBB-P2 di Kota Serang yang cukup besar. Tujuan penelitian ini sebagai upaya menetapkan Strategi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dalam meningkatkan pendapatan dari PBB-P2. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dimana Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dengan mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Peneliti menggunakan teori analisis SWOT untuk melihat kondisi lingkungan internal dan eksternal pada instansi terkait sehingga nantinya dapat mengetahui bagaimana strategi yang digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis SWOT berupa kelebihan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kelebihannya, yaitu tersedianya prasarana serta program kerja yang mendukung. Namun, terdapat kelemahan pada minimnya sosialisasi dan kurangnya jumlah pegawai. Peluangnya terletak pada penerapan teknologi dan peraturan yang jelas, sementara ancamannya, yaitu rendahnya kesadaran masyarakat. Berdasarkan hal tersebut, Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Serang perlu lebih giat dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat secara langsung dengan mengadakan program yang mempertemukan masyarakat dengan pihak BAPENDA Kota Serang. Selain itu, pelatihan kepada petugas pengelolaan pajak bumi dan bangunan tentang tugas dan fungsi serta pendekatan beberapa aspek di lapangan juga perlu dilakukan agar mereka dapat lebih terampil dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

---

---

**Keywords:**

Strategy, Land and Building Tax, SWOT Analysis.

**Abstract**

The revenue of PBB-P2 still has not reached the target that has been set so that the occurrence of PBB-P2 arrears in Serang City is quite large. The purpose of this study is an effort to determine the Strategy of the Regional Revenue Agency of Serang City in Increasing revenue from PBB-P2. This research uses a descriptive qualitative method where the researcher acts as the main instrument by collecting data through observation, interviews, and documentation studies. Researchers use SWOT analysis theory to see the condition of the internal and external environment in related agencies so that later they can find out how the strategy is used. The results showed that the results of the SWOT analysis were in the form of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The advantages are the availability of infrastructure and supporting work programs. However, there are weaknesses in the lack of socialization and the lack of employees. The opportunities lie in the application of technology and clear regulations, while the threat is low public awareness. Based on this, the Regional Revenue Agency (BAPENDA) of Serang City needs to be more active in conducting socialization to the community directly by holding a program that brings the community together with the BAPENDA of Serang City. In addition, training for land and building tax management officers about their duties and functions as well as approaches to several aspects in the field also need to be carried out so that they can be more skilled in carrying out their duties and functions.

---

---

**A. PENDAHULUAN**

Tujuan utama yang dinyatakan secara jelas dalam pembukaan (Undang-Undang Dasar 1945) adalah tercapainya sebuah masyarakat yang berdaulat dan sejahtera. Sebagai langkah penting dalam mencapai tujuan nasional ini, otonomi daerah dianggap sebagai salah satu strategi yang efektif. Oleh karena itu, pengalokasian anggaran pendapatan dan pengeluaran negara perlu dilakukan secara cermat dengan mempertimbangkan prinsip desentralisasi fiskal. Dengan cara ini, akan terjadi pengalokasian sumber daya yang tidak hanya optimal dari segi efisiensi dan kinerja, namun juga adaptif terhadap perubahan yang beragam dalam proses pembangunan di berbagai daerah. Dengan demikian, akan terpenuhi kebutuhan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat secara holistik.

Dalam kerangka konstitusional Negara Indonesia, Undang-Undang Dasar 1945 menetapkan prinsip-prinsip fundamental mengenai pembagian kekuasaan dan struktur pemerintahan. Negara terbagi ke dalam daerah otonom secara eksplisit dijelaskan pada Pasal 18 Ayat (1) Undang-Undang Dasar 1945. Pemerintah daerah memiliki wewenang yang lebih besar dalam menjalankan otonomi daerah, hal ini merupakan sebuah prinsip yang diakui dan dijamin oleh konstitusi, mendelegasikan wewenang kepada daerah untuk mengelola dan mengurus kepentingan masyarakat lokal sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Selanjutnya, Pasal 18 Ayat (2) Undang-Undang Dasar 1945 mengelaborasi prinsip ini lebih lanjut dengan menegaskan prinsip desentralisasi sebagai dasar dalam pelaksanaan tata kelola negara. Prinsip

desentralisasi ini mencakup pemerintah daerah diberikan sebagian wewenang oleh pemerintah pusat sehingga memfasilitasi peningkatan kinerja dan penggunaan sumber daya secara efisien dalam administrasi negara serta pemenuhan kebutuhan dan harapan masyarakat secara lebih langsung dan responsif.

Dalam kerangka administrasi *local government* di Indonesia, terdapat regulasi (Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang pemerintahan daerah, t.t.) yang memegang peranan penting untuk menata sistem desentralisasi dan otonomi daerah. Peraturan tersebut merupakan pembaharuan dari Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik dengan struktur birokrasi yang baik, efisiensi administrasi, dan akuntabilitas pemerintah daerah. Dengan adanya hal tersebut, maka pemerintah pusat berupaya menciptakan keseimbangan antara wewenang yang diberikan kepada pemerintah daerah dengan tanggung jawab pengelolaan sumber daya yang ada. Aturan tersebut menegaskan bahwa pemerintahan daerah terdiri dari dua tingkat, yaitu pemerintahan provinsi dan pemerintahan kabupaten/kota. Kedua tingkat tersebut memiliki kewenangan untuk mengelola urusan pemerintahan sesuai dengan sistem otonomi dan tugas pembantuan. Melalui Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 yang merupakan perubahan dari Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang pemerintahan daerah, terjadi perubahan dari pemerintahan yang sentralistik menuju desentralisasi dengan memberikan kewenangan konkret dan tanggung jawab kepada daerah.

Tujuan eksplisit ketika menerapkan otonomi daerah adalah untuk memajukan kapasitas daerah serta membangun kemandirian daerah sehingga pemerintah daerah diharapkan dapat efektif dalam mengoptimalkan dan menggali sumber pendapatan lokalnya, dalam hal ini dapat disebut dengan istilah kemandirian daerah secara finansial. Kondisi keuangan daerah memiliki dampak yang signifikan terhadap arah pemerintahan suatu wilayah (Hastuti, 2018). Keberadaan keuangan daerah menjadi hal yang sangat krusial karena dapat menjadi penilaian kapabilitas pemerintah daerah dalam mengoperasikan tugas administratifnya dengan optimal dan produktif, termasuk penyediaan layanan publik dan pembangunan infrastruktur.

Pemerintah daerah perlu mengoptimalkan semua sumber daya keuangan yang tersedia untuk mendukung kegiatan pemerintahan dan pembangunan lokal. Fokus pembangunan daerah sebaiknya ditujukan untuk meningkatkan kemandirian ekonomi. Dengan diberikannya kewenangan ini, pemerintah daerah berupaya merumuskan kebijakan guna mengakselerasi kebijakan nasional sehingga selaras dengan visi pemerintah pusat. Implementasi kebijakan tersebut harus memastikan bahwa telah mencapai target yang ditentukan sampai ke tingkat kelurahan/desa.

Secara *legal formal*, pendapatan daerah diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah sebagai penyempurnaan atas regulasi sebelumnya, yaitu Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebagai upaya pasti dalam klasifikasi pendapatan daerah yang bersumber dari pajak daerah. Regulasi tersebut kemudian diturunkan kedalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, dimana pendapatan daerah bersumber dari pendapatan asli daerah, dana perimbangan, dan lain pendapatan yang sah. Pendapatan asli daerah juga dipertegas secara praktik melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah yang terdiri dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil

pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan. Dalam konteks ini pemungutan pendapatan asli daerah dilakukan melalui Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam memungut pajak daerah.

Pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan (PBB-P2) adalah salah satu bagian dari pendapatan asli daerah yang secara *legal-formal* pemungutan PBB-P2 di Kota Serang merujuk pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang memberikan landasan formil bagi pemerintah Kota Serang dalam mengatur dan mengenakan pajak tersebut. Regulasi lainnya yang mengatur tentang hukum pelaksanaan PBB di Kota Serang terdapat pada Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 01 Tahun 2019 Tentang Pajak Bumi Dan Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan Atas Perubahan Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 9 Tahun 2013.

Sistem pengenaan PBB-P2 yang diuraikan dalam Pasal 13 Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 9 Tahun 2013 mengenai PBB-P2 menjelaskan bahwa tiap individu yang memiliki kewajiban pajak diharuskan untuk menunaikan jumlah pajak yang seharusnya dibayarkan sesuai dengan Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT). Pemungutan PBB di Kota Serang dilaksanakan secara rutin setiap tahun oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Serang yang telah diatur dalam kebijakan yang terbaru pada Peraturan Walikota Serang Nomor 24 Tahun 2021 Pasal 17 Tentang Sub Bidang Pajak Bumi Dan Bangunan.

Menurut data Badan Pendapatan Daerah Kota Serang (2022), potensi penerimaan PBB-P2 di Kota Serang dapat dilihat dari jumlah SPPT PBB-P2 di Kota Serang di tahun 2019 sebanyak 239.079 , kemudian di tahun 2020 sebanyak 244.717, lalu di tahun 2021 sebanyak 249.679, dan tahun 2022 sebanyak 208.140.

**Tabel 1**  
**Perkembangan Jumlah SPPT di Kota Serang Tahun 2019-2022**

No.	Kecamatan	SPPT PBB-P2				Jumlah
		2019	2020	2021	2022	
1	Curug	26.512	26.395	26.673	21.730	<b>101.310</b>
2	Walantaka	39.682	41.219	41.854	36.695	<b>159.450</b>
3	Cipocok Jaya	38.558	39.482	41.215	34.578	<b>153.833</b>
4	Serang	63.860	65.790	67.348	58.320	<b>255.318</b>
5	Taktakan	39.431	40.573	40.916	33.498	<b>154.418</b>
6	Kasemen	31.036	31.258	31.673	23.319	<b>117.286</b>
<b>TOTAL</b>		<b>239.079</b>	<b>244.717</b>	<b>249.679</b>	<b>208.140</b>	<b>941.615</b>

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Serang, 2023.

Menurut Tabel 1, dapat diamati mengenai perkembangan jumlah SPPT PBB-P2 di Kota Serang dari tahun 2019 hingga 2021 mengalami kenaikan, namun jumlah SPPT PBB-P2 di Kota Serang mengalami penurunan pada tahun 2022. Berdasarkan observasi awal, Peneliti menemukan masalah perihal penerimaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan di Kota Serang.

**Pertama**, penerimaan PBB-P2 masih belum mencapai target yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan PBB-P2 belum memenuhi sasaran yang telah ditetapkan dari tahun 2019 hingga 2022. Hal ini berdasarkan data capaian kinerja yang dikeluarkan oleh dinas terkait pada tahun 2022 sehingga yang diterima masih rendah. Berikut target PBB-P2 di Kota Serang tahun 2019 hingga 2022:

**Tabel 2**  
**Target Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Serang Tahun 2019-2022**

No.	Kecamatan	TARGET (Rp)			
		2019	2020	2021	2022
1	Curug	753.661.960	1.289.773.481	1.297.653.862	1.064.724.322
2	Walantaka	1.081.106.592	1.491.871.386	1.519.104.302	1.388.852.802
3	Cipocok Jaya	2.310.103.338	2.659.619.046	2.718.099.859	2.246.180.509
4	Serang	5.874.115.440	4.826.522.934	4.885.218.317	4.375.740.196
5	Taktakan	1.641.307.455	2.392.908.627	2.359.349.723	1.845.634.806
6	Kasemen	887.534.236	1.539.917.512	1.540.846.878	1.179.160.132
<b>Total</b>		<b>12.547.829.021</b>	<b>14.200.612.986</b>	<b>14.320.272.941</b>	<b>12.100.292.767</b>

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Serang, 2023.

Berdasarkan Tabel 2, target yang ditetapkan oleh Bapenda Kota Serang dari penerimaan PBB-P2 di Kota Serang di tahun 2019 sebesar Rp.12.547.829.021,-; pada tahun 2020 sebesar Rp.14.200.612.986,-; pada tahun 2021 sebesar Rp.14.320.272.941,-; dan tahun 2022 sebesar Rp.12.100.292.767,-. Adapun realisasi PBB-P2 di Kota Serang tahun 2019 hingga 2022 sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Realisasi Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Serang Tahun 2019-2022**

No.	Kecamatan	REALISASI (Rp)			
		2019	2020	2021	2022
1	Curug	312.321.349	344.963.522	395.015.643	533.358.703
2	Walantaka	445.029.425	598.845.420	679.096.622	767.167.429
3	Cipocok Jaya	758.955.507	785.926.574	854.258.688	946.347.520
4	Serang	2.380.565.369	1.952.346.384	1.979.206.943	2.165.488.172

No.	Kecamatan	REALISASI (Rp)			
		2019	2020	2021	2022
5	Taktakan	526.701.419	673.360.925	699.648.417	803.781.369
6	Kasemen	292.287.384	360.354.746	411.708.223	507.139.259
<b>Total</b>		<b>4.715.860.453</b>	<b>4.715.797.571</b>	<b>5.018.934.536</b>	<b>5.723.282.452</b>

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Serang, 2023.

Berdasarkan Tabel 3, pada tahun 2020, Bapenda Kota Serang menetapkan target penerimaan PBB-P2 sebesar Rp.14.200.612.986,-. Namun, penerimaan tersebut belum mencapai target yang ditetapkan sepenuhnya, di mana jumlah yang berhasil terkumpul hanya mencapai Rp. 4.715.797.571,- atau sekitar 33,2% dari target yang telah ditetapkan. Terutama, dalam Kecamatan Kasemen terlihat bahwa PBB-P2 yang diterima masih rendah, hanya mencapai Rp.360.354.746,- atau sekitar 23,4% dari target yang ditetapkan sebesar Rp.1.539.917.512,-. Kemudian menurut data tersebut, dari PBB-P2 di tahun 2022 Bapenda Kota Serang menetapkan target PBB sebesar Rp.12.100.292.767,- dan hanya terealisasi sebesar Rp.5.723.282.452,-.

**Kedua**, terjadinya tunggakan PBB-P2 di Kota Serang yang cukup besar, yaitu sebesar Rp. 9.296.224.444,-. Target yang belum tercapai sangat banyak tersebut mengakibatkan adanya tunggakan cukup besar di seluruh Kecamatan di Kota Serang sebagaimana berikut:

**Tabel 4**  
**Tunggakan PBB-P2 Menurut Kecamatan di Kota Serang Tahun 2019-2022**

No.	Kecamatan	TUNGGAKAN			
		2019	2020	2021	2022
1	Curug	441.340.611	944.809.959	902.638.219	531.365.619
2	Walantaka	636.077.167	893.025.966	840.007.680	621.685.373
3	Cipocok Jaya	1.551.147.831	1.873.692.472	1.863.841.171	1.299.832.989
4	Serang	3.493.550.071	2.874.176.550	2.906.011.374	2.210.252.024
5	Taktakan	1.114.606.036	1.719.547.702	1.659.701.306	1.041.853.437
6	Kasemen	595.246.852	1.179.562.766	1.129.138.655	672.020.873
<b>Total</b>		<b>7.831.968.568</b>	<b>9.484.815.415</b>	<b>9.301.338.405</b>	<b>6.377.010.315</b>

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Serang, 2023.

Berdasarkan Tabel 4, Peneliti memperoleh informasi bahwa PBB-P2 yang diterima masih cenderung dibawah rata-rata. Hal yang menarik perhatian, yaitu ternyata di tahun 2020 tunggakan PBB-P2 sangat besar, persentase sekitar 66,8% dengan nominal Rp.9.484.815.415,-. Berdasarkan Tabel 4 juga dapat diperoleh informasi bahwa hingga tahun 2022 tunggakan penerimaan PBB-P2 sebesar Rp.6.377.010.315,-.

Dengan memperhatikan permasalahan yang telah diidentifikasi oleh Peneliti sebelumnya, minat Peneliti kemudian terfokus pada penelitian mengenai strategi yang diterapkan oleh Bapenda Kota Serang untuk meningkatkan PBB-P2 yang diterima. Penelitian terdahulu berjudul "Strategi Badan Pendapatan Daerah dalam Intensifikasi Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Makassar" yang diteliti oleh Makmur (2014). Penelitian tersebut menyatakan bahwa proses pemungutan PBB-P2 di Kota Makassar dilakukan dengan memperhatikan empat tahapan implementasi, termasuk penetapan target, pembuatan kebijakan, pendorong motivasi bagi pegawai, dan alokasi sumber daya. Namun, perbedaan yang muncul terletak pada pendekatan teoritis yang diadopsi dalam penelitian ini dibandingkan dengan studi sebelumnya.

Peneliti menggunakan teori analisis SWOT (Rangkuti, 2016) untuk melihat kondisi lingkungan internal dan eksternal pada Bapenda Kota Serang sehingga nantinya dapat mengetahui bagaimana strategi yang digunakan untuk peningkatan penerimaan PBB-P2. Berdasarkan uraian sebelumnya di mana pemungutan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan (PBB-P2) di Kota Serang masih belum optimal karena masih banyak beberapa kecamatan yang belum terealisasi secara optimal dari target yang telah ditentukan.

Peneliti tertarik melakukan penelitian yang berjudul "Strategi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan". Tujuan pada penelitian ini sebagai upaya menetapkan Strategi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dalam Meningkatkan pendapatan dari PBB-P2.

## B. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, di mana Peneliti bertindak sebagai instrumen utama. Fokus penelitian adalah pada strategi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang dalam meningkatkan penerimaan PBB-P2. Peneliti menggunakan teknik *purposive* dalam menentukan informan penelitian. Teknik *purposive* yaitu menentukan informan yang sesuai dan berkaitan dengan fokus penelitian. Informan penelitian yaitu Kepala Sub Bagian PBB-P2 dan beberapa pegawai Sub-PBB P2 di Badan Pendapatan Daerah Kota Serang. Ketika peneliti bertindak sebagai instrument utama dalam penelitian, maka penelitian ini akan berpacu kepada pedoman wawancara dan akan berkembang sesuai dengan masalah penelitian. Peneliti melakukan proses analisis data dengan menerapkan teknik analisis yang disusun berdasarkan kerangka yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (2014) yang terdiri dari tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan.

Penelitian ini dimulai dari tahap mengumpulkan data melalui studi dokumentasi yaitu dengan cara menganalisis data realisasi penerimaan PBB-P2 di Kota Serang, kemudian Peneliti menemukan masalah dalam realisasi penerimaan PBB-P2 yang belum optimal. Kemudian Peneliti mengumpulkan data primer dari wawancara dengan informan untuk melihat bagaimana fenomena tersebut dan bagaimana bapenda melakukan strateginya, lalu untuk kelengkapan data, Peneliti juga melakukan observasi dengan melihat bagaimana lingkungan tersebut bekerja mulai dari lingkungan fisik organisasi tersebut, lingkungan sistem, hingga lingkungan eksternal dari organisasi tersebut.

Tahapan selanjutnya, yaitu Peneliti mencatat temuan lapangan dan informasi lainnya ke dalam catatan lapangan. Setelah itu, Peneliti mereduksi temuan lapangan yang telah dicatat sebelumnya dengan tujuan untuk mempermudah Peneliti menarik kesimpulan. Mereduksi data kedalam matriks penelitian, lalu Peneliti melakukan penyajian data dengan cara menyajikan data

yang telah direduksi kedalam matriks sehingga informasi benar-benar menggambarkan apa yang terjadi. Langkah yang terakhir adalah menarik kesimpulan berupa makna penelitian. Peneliti menguji keabsahan data dengan triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member check*.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Rangkuti (2016), strategi adalah seni menggunakan kemampuan dan sumber daya organisasi melalui interaksi yang efisien dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan dalam upaya mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Setiap organisasi publik membutuhkan strategi karena strategi berfungsi sebagai panduan utama dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi publik, strategi menjadi alat untuk merumuskan langkah-langkah yang terarah guna mewujudkan visi, misi, dan sasaran yang telah ditetapkan, terutama dalam melayani masyarakat. Tanpa strategi yang jelas, organisasi publik cenderung berjalan tanpa arah yang terdefinisi dengan baik, sehingga dapat mengakibatkan pemborosan sumber daya dan kegagalan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, strategi merupakan elemen kunci dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi publik.

Strategi yang efektif dalam organisasi publik memerlukan alat analisis yang dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi organisasi, baik dari sisi internal maupun eksternal. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal, organisasi dapat merumuskan langkah strategis yang lebih tepat dan terukur. Di sinilah pentingnya pendekatan yang sistematis, seperti analisis SWOT, untuk membantu organisasi mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi pencapaian tujuan. Pendekatan ini tidak hanya relevan untuk organisasi berorientasi profit tetapi juga sangat bermanfaat bagi organisasi publik yang bertujuan memberikan layanan optimal kepada masyarakat. Dengan menggunakan alat analisis yang tepat, strategi yang dirancang dapat lebih akurat dalam menjawab tantangan dan kebutuhan lingkungan tempat organisasi beroperasi.

SWOT adalah akronim dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT seringkali dijadikan suatu model untuk menganalisis suatu organisasi yang berorientasi *profit* dan *nonprofit* dengan tujuan untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara komprehensif. Menurut Rangkuti (2016), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pada organisasi yang didasarkan pada logika untuk dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT bertujuan untuk merumuskan strategi pembangunan institusi (bisa dalam bentuk perusahaan maupun instansi pemerintah/dinas) yang lebih tepat sesuai dengan kondisi dan potensinya.

Langkah pertama yang dilakukan Peneliti ketika menggunakan analisis SWOT adalah mengidentifikasi apa yang menjadi lingkungan internal dan lingkungan eksternal, maka langkah selanjutnya adalah Peneliti melakukan pemetaan analisis terkait apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal, apa yang menjadi peluang dan tantangan dalam lingkungan eksternal. Kemudian, Peneliti melakukan pemetaan analisis menggunakan matriks dengan cara mengintegrasikan elemen.

Matriks SWOT adalah alat strategis yang digunakan untuk membantu organisasi merumuskan strategi dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal (kekuatan dan

kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman). Matriks ini terdiri dari empat kuadran utama, yaitu SO (Strengths-Opportunities), WO (Weaknesses-Opportunities), ST (Strengths-Threats), dan WT (Weaknesses-Threats), yang masing-masing memiliki pendekatan strategis tersendiri.

1. *SO (Strengths-Opportunities)*

Strategi SO berfokus pada memanfaatkan kekuatan organisasi untuk meraih peluang eksternal yang ada. Kuadran ini menggambarkan kondisi ideal di mana organisasi memiliki kekuatan internal yang kuat dan dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang tersedia di lingkungan eksternal. Contohnya adalah organisasi dengan sumber daya manusia yang unggul dapat memanfaatkan peluang perkembangan teknologi untuk meningkatkan produktivitas.

2. *WO (Weaknesses-Opportunities)*

Strategi WO bertujuan untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada sambil mengatasi kelemahan internal organisasi. Kuadran ini menekankan pentingnya memperbaiki kelemahan agar organisasi dapat lebih efektif memanfaatkan peluang. Misalnya, jika organisasi memiliki kelemahan dalam teknologi, namun terdapat peluang berupa subsidi pemerintah untuk transformasi digital, maka organisasi dapat mengambil langkah strategis untuk mengakses peluang tersebut sambil memperbaiki kelemahannya.

3. *ST (Strengths-Threats)*

Strategi ST berorientasi pada penggunaan kekuatan internal organisasi untuk mengatasi ancaman eksternal. Kuadran ini menggarisbawahi pentingnya memanfaatkan keunggulan yang dimiliki untuk meminimalkan dampak negatif dari ancaman lingkungan. Sebagai contoh, sebuah organisasi yang memiliki reputasi yang baik dapat menggunakan kekuatan ini untuk mempertahankan kepercayaan masyarakat di tengah ancaman persaingan ketat dari kompetitor.

4. *WT (Weaknesses-Threats)*

Strategi WT adalah strategi defensif yang bertujuan untuk meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari ancaman eksternal. Kuadran ini digunakan ketika organisasi berada dalam posisi yang kurang menguntungkan dan membutuhkan pendekatan hati-hati untuk tetap bertahan. Misalnya, organisasi yang menghadapi persaingan ketat sekaligus memiliki keterbatasan sumber daya dapat fokus pada efisiensi dan kolaborasi untuk mengurangi risiko.

Untuk menganalisis secara lebih mendalam, berikut adalah gambaran matriks SWOT (Rangkuti, 2016) sebagaimana pada Tabel 5:

**Tabel 5**  
**Matriks SWOT**

<b>Faktor Internal</b> <b>Faktor Eksternal</b>	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESS (W)</b>
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>Strategi SO</b> Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<b>THREATS (T)</b>	<b>Strategi ST</b> Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Rangkuti, 2016.

Lebih lanjut, lingkungan pada organisasi terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Sedangkan, lingkungan eksternal meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Lingkungan internal mengkaji: (1) Sumber daya manusia, (2) Program kerja, dan (3) Sarana dan prasarana. Ketiga aspek ini nantinya akan diteliti untuk menentukan apakah masuk ke dalam kekuatan yang harus dipertahankan atau kelemahan yang harus dibenahi dan ditingkatkan. Selanjutnya, lingkungan eksternal akan mengkaji: (1) Kebijakan, (2) Teknologi, (3) Berkembangnya Pembangunan dan (4) Kesadaran Masyarakat. Ketiga aspek ini juga nantinya akan diteliti apakah masuk kedalam peluang yang harus dimanfaatkan atau ancaman yang harus dihindari dan diatasi.

Berikut ini adalah analisis dan temuan dari *research* yang telah dilaksanakan mengenai strategi Bapenda Kota Serang dalam meningkatkan penerimaan PBB-P2. Peneliti menggunakan teori analisis lingkungan internal dan eksternal dengan matriks SWOT dari (Rangkuti, 2016) sebagai berikut:

**1. Lingkungan Internal, terdiri dari:**

**a. Sumber daya manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang penting dalam menjalankan suatu strategi yang ditetapkan oleh pemerintah/Dinas. Dalam hal ini, sumber daya manusia dalam strategi Bapenda Kota Serang untuk meningkatkan penerimaan pajak bumi dan bangunan, yaitu adanya petugas penetapan dan penagihan pajak bumi dan bangunan di Kota Serang.

Berdasarkan data pegawai Bapenda Kota Serang pengelolaan pendapatan daerah II berjumlah 7 ASN dan 28 non ASN, Bapenda Kota Serang mempunyai petugas penetapan wajib pajak dan petugas penagihan wajib pajak. Namun untuk pemungutan, pemungutan pajak dilakukan oleh RT setempat atau bisa juga dari pihak Kecamatan.

**b. Program kerja**

Setiap organisasi mempunyai program kerja untuk dapat mewujudkan visi dan misi pada organisasi tersebut. Salah satu program kerja yang dilakukan oleh Bapenda Kota Serang terkait pajak bumi dan bangunan adalah adanya sosialisasi kepada masyarakat serta pelayanan pajak bumi dan bangunan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, Bapenda Kota Serang sebelumnya hanya melakukan program kerja rutin dengan membagikan SPPT ke setiap Kecamatan hingga Kelurahan untuk wajib pajak buku 1, 2, 3. Kemudian program kerja yang berkaitan dengan sosialisasi, Bapenda hanya melakukan sosialisasi dengan cara mengundang lurah/camat saja. Peneliti berpedoman kepada teori *sustained communication* menurut (Heath & Bryant, 2000) bahwa dalam konteks penyampaian informasi yang berulang secara berkala dianggap lebih efektif karena meningkatkan pemahaman dan penerimaan informasi. Namun yang menjadi permasalahan adalah proses penyampaian komunikasi/sosialisasi yang dilakukan oleh Bapenda kepada wajib pajak dalam setahun hanya melakukan sosialisasi sebanyak 1-2 kali.

Pada tahun 2021, Bapenda Kota Serang mengadakan program PEPELING dengan makna akronim "Pelayanan Pembayaran Keliling", ada secara berkala di setiap kantor kecamatan. Hal ini merupakan sebuah kekuatan internal bagi Bapenda Kota Serang dalam menunjang pemungutan PBB-P2 di Kota Serang. Berikut sosialisasi Program Kerja PEPELING Bapenda Kota Serang yang di informasikan melalui *instagram* resmi Bapenda Kota Serang:



Gambar 1

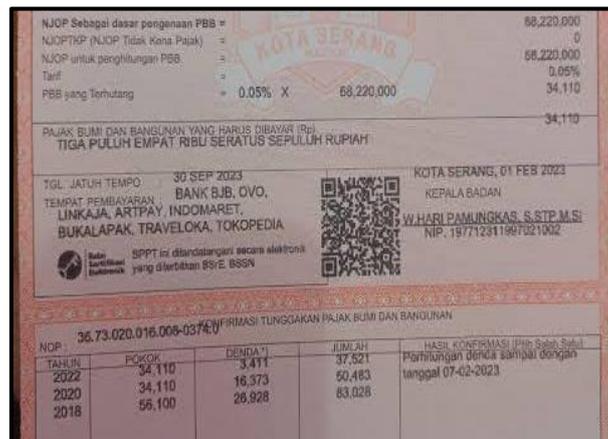
### Program Kerja PEPELING

Sumber: Hasil Tangkapan Layar Peneliti dari *Instagram* Bapenda Kota Serang, 2024.

**c. Sarana dan Prasarana**

Berdasarkan teori yang Peneliti gunakan, aspek sarana dan prasarana merupakan penunjang dalam pelaksanaan strategi di lapangan. Dalam hal ini, sarana dan prasarana yang bisa menunjang dalam penerimaan pajak bumi dan bangunan adalah tersedianya kemudahan pembayaran pajak bumi dan bangunan.

Berdasarkan hasil temuan lapangan, Bapenda Kota Serang telah melakukan kemudahan pembayaran PBB bisa melalui Tokopedia, Indomaret, dan BJB. Namun, kantor PBB-P2 tidak melayani pembayaran secara langsung di loket melainkan hanya bisa melakukan pelayanan lainnya seperti mutasi SPPT, dan sebagainya.



**Gambar 2**

**SPPT PBB P-2**

Sumber: Peneliti, 2024.



**Gambar 3**

**Loket PBB P-2 Bapenda Kota Serang**

Sumber: Peneliti, 2024.

2. Lingkungan Eksternal, terdiri dari:

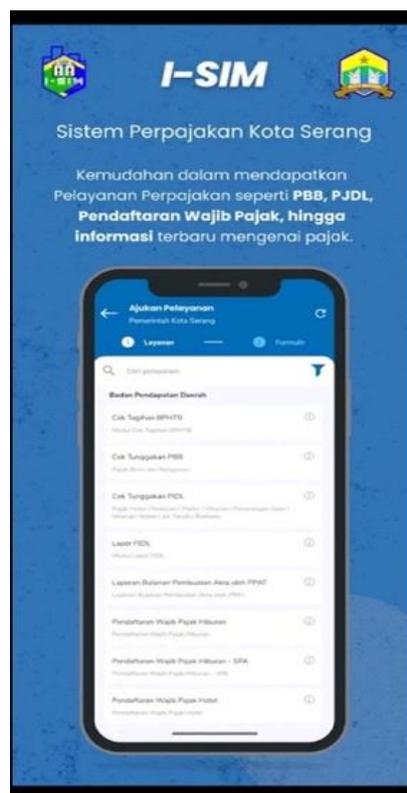
a. Kebijakan

Kebijakan berfungsi sebagai arahan legal dari pemimpin di suatu daerah kepada pelaksana untuk menjalankan suatu ketetapan yang berlaku. Kebijakan juga merupakan salah satu aspek dukungan yang bisa memperkuat dan mengembangkan suatu program strategi. Pada tahun 2024 ini, regulasi hukum terkait pemungutan PBB-P2 ada pada Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 1 Tahun 2024 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

b. Teknologi

Kemudahan pembayaran pajak bumi dan bangunan serta tercapainya target suatu program dapat dilakukan apabila teknologi pada organisasi tersebut diterapkan. Berdasarkan temuan lapangan, Bapenda akan membangun sistem aplikasi perpajakan berupa:

- a) Sistem administrasi perpajakan holistic; mengintegrasikan informasi pajak dan peta digital data subjek pajak.
- b) *Updating* basis data spasial PBB; berisi informasi data piutang PBB, analisa potensi, dan penilaian.



Gambar 4

Aplikasi I-SIM Bapenda Kota Serang

Sumber: Hasil Tangkapan Layar Peneliti, 2024.

**c. Kesadaran Masyarakat**

Kesadaran masyarakat merupakan salah satu aspek yang terpenting dalam keberhasilan suatu program/kebijakan. Dalam hal ini kami meneliti tentang kesadaran masyarakat dalam pembayaran pajak bumi dan bangunan serta masyarakat tersebut mengetahui tentang aturan apabila menunda atau tidak membayar pajak bumi dan bangunan. Berdasarkan hasil wawancara, saat ini masyarakat Kota Serang sudah mulai semakin sadar dalam membayar PBB-P2 karena Bapenda Kota Serang menjelaskan tentang adanya denda sebesar 2% per bulan apabila menunda atau tidak membayar PBB-P2. Selain itu, Bapenda Kota Serang giat mensosialisasikan dan memberikan arahan kepada lurah dan camat bahwa SPPT bukan surat kepemilikan sehingga masyarakat akan sadar bahwa kepemilikan bangunan dan tanah bukan dari SPPT.

**d. Berkembangnya Pembangunan**

Berdasarkan hasil observasi Peneliti, Kota Serang saat ini sedang mengalami perkembangan pesat dalam bidang pembangunan, ditandai dengan meningkatnya jumlah pertokoan, perumahan, dan objek pajak lainnya yang masuk dalam kategori Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2).

Berdasarkan hasil penelitian, Peneliti menggunakan analisis SWOT dengan cara mengelompokkan terlebih dahulu apa yang jadi kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal, selanjutnya apa yang menjadi tantangan dan peluang dalam lingkungan eksternal. Berikut Analisis SWOT yang dirumuskan Peneliti:

**Tabel 6**  
**Perumusan Strategi ke dalam Analisis SWOT**

<b>STRENGTHS (KEKUATAN) dalam Lingkungan Internal</b>	
Tersedianya sarana dan prasarana	Sarana dan prasarana dapat menunjang keberhasilan suatu target yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, Bapenda Kota Serang tidak menyediakan tempat bagi masyarakat untuk melakukan pembayaran langsung PBB-P2, Namun dari pihak Bapenda mempunyai mobil pembayaran pajak keliling yang secara rutin bergilir hadir di setiap kantor kecamatan. Bagi masyarakat yang telah menguasai teknologi, kini pembayaran pajak bumi dan bangunan bisa melalui Tokopedia, ovo, linkaja, bukalapak, dan indomaret.
Program kerja yang dapat menunjang	Bapenda Kota Serang mempunyai program kerja agar target pajak bumi dan bangunan dapat tercapai, yaitu mengadakan kegiatan pembayaran pajak keliling lewat mobil gerai pembayaran yang secara berkala hadir di setiap kantor kecamatan atau titik tertentu.

<b>WEAKNESSES (KELEMAHAN) dalam Lingkungan Internal</b>	
Masih minimnya sosialisasi kepada masyarakat	Bapenda Kota Serang hanya melakukan sosialisasi kepada masyarakat sebanyak 1 hingga 2 kali dalam setahun. Hal tersebut kurang efektif untuk menyampaikan pesan dan himbauan kepada masyarakat terkait pajak bumi dan bangunan dikarenakan Bapenda tidak secara langsung mensosialisasikan agendanya kepada masyarakat namun hanya melalui perantara camat/lurahnyanya saja.
Jumlah pegawai yang kurang memadai	Data pegawai Bapenda Kota Serang pengelolaan pendapatan daerah II berjumlah 7 ASN dan 28 non ASN. Data ini menunjukkan bahwa sumber daya pada Bapenda kurang memadai sehingga kurang optimalnya dalam strategi meningkatkan penerimaan pajak bumi dan bangunan.
<b>OPPORTUNITIES (PELUANG) dalam Lingkungan Eksternal</b>	
Penerapan teknologi	Perkembangan teknologi yang pesat merupakan kesempatan yang perlu dimanfaatkan secara optimal oleh Badan Pendapatan Daerah Kota Serang. Salah satu pemanfaatan teknologi yang dilakukan oleh Bapenda adalah tersedianya menu pembayaran pajak bumi dan bangunan yang bisa dibayar secara mudah melalui aplikasi tokopedia. Kemudian, dalam hal database penetapan wajib pajak dan penagihan pajak bumi dan bangunan sudah digunakan melalui <i>by system</i> .
Adanya peraturan	Bapenda Kota Serang merupakan organisasi yang salah satu tugasnya adalah pelaksanaan pengelolaan PBB-P2. Dari hasil temuan penelitian, kekuatan yang dimiliki oleh Bapenda Kota Serang, yaitu Peraturan Daerah Kota Serang nomor 9 Tahun 2013 dan Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 1 Tahun 2019 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan. Peraturan tersebut juga sangat jelas mengatur tentang prosedur mengelola pajak bumi dan bangunan mulai dari penerbitan SPT hingga pembayarannya.
Berkembangnya pembangunan	Semakin pesatnya pembangunan tentu akan mempengaruhi pajak bumi dan bangunan yang diterima. Perkembangan pembangunan yang di Kota Serang merupakan peluang yang harus dimaksimalkan oleh Bapenda Kota Serang, seperti pembangunan pertokoan dan perumahan yang cukup pesat.

<b>THREATS (ANCAMAN) dalam Lingkungan Eksternal</b>	
Kesadaran masyarakat masih rendah	Kesadaran masyarakat dalam kewajiban membayar pajak merupakan hambatan dalam mencapai target realisasi yang telah ditentukan. Pemberian sanksi denda kepada masyarakat yang menunggak pajak sebenarnya sudah diberikan namun tetap saja beberapa masyarakat belum bisa melunasi pajak bumi dan bangunan tepat waktu atau bahkan tidak membayar pajak.

Sumber: Analisis Peneliti, 2024.

Setelah Peneliti mengidentifikasi lingkungan, kemudian peneliti melakukan pemetaan analisis menggunakan matriks dengan cara mengintegrasikan elemen. Matriks SWOT digunakan sebagai penjabaran lebih lanjut dalam bentuk rekomendasi strategi yang harus dilakukan bapenda atas identifikasi lingkungan internal dan eksternal sebelumnya. Matriks SWOT merupakan bentuk rekomendasi dari peneliti yang dituangkan dalam bentuk strategi guna mencapai target dan realisasi organisasi, sebagaimana Tabel 7 berikut:

**Tabel 7**  
**Analisis SWOT Strategi Bapenda Kota Serang dalam Pemungutan PBB-P2**

<b>Faktor Internal</b>	<b>SRENGHTS (S)</b>	<b>WEAKNESS (W)</b>
<b>Faktor Eksternal</b>		
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan program sosialisasi kepada masyarakat secara langsung. Untuk meningkatkan realisasi penerimaan pajak maka bapenda perlu mengupayakan suatu program sosialisasi yang secara langsung kepada masyarakat tanpa melalui perantara.</li> <li>Lebih meningkatkan akses pelayanan dengan menggunakan teknologi. Mengingat perkembangan pembangunan sudah sangat pesat di Kota Serang dan hal itu menjadi peluang bertambahnya objek</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan sosialisasi secara digital. Mengingat perkembangan pembangunan yang cukup pesat ditambah dengan adanya teknologi maka Bapenda memerlukan sosialisasi dan pemberian informasi berbasis <i>online</i> yang sederhana dan mudah dipahami oleh masyarakat luas.</li> <li>Penambahan pegawai. Strategi alternatif yang dapat dilakukan adalah Bapenda Kota Serang melakukan pengajuan penambahan pegawai kepada Badan Kepegawaian Daerah</li> </ol>

<b>Faktor Internal</b>	<b>SRENGHTS (S)</b>	<b>WEAKNESS (W)</b>
<b>Faktor Eksternal</b>	<p>pajak dan juga wajib pajak maka diharapkan perlu adanya transformasi yang lebih digital dalam pelayanan pajak bumi dan bangunan.</p>	<p>Kota Serang. pengajuan penambahan pegawai ini dimaksudkan untuk melaksanakan tupoksi Bapenda Kota Serang secara maksimal.</p>
<b>THREATS (T)</b>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi ST</b></p> <p>Untuk menghadapi ancaman terkait masih rendahnya kesadaran masyarakat dalam kewajiban pajak, maka Bapenda memerlukan suatu terobosan baru yang perlahan demi perlahan mampu menumbuhkan kesadaran masyarakat.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi WT</b></p> <p>Peningkatan kualitas pelayanan pajak. Apabila kualitas pelayanan bagus dan mampu membuat masyarakat merasa puas maka masyarakat akan perlahan tumbuh kesadaran dalam kewajiban pajak. Pengelolaan pajak bumi dan bangunan juga harus dilakukan secara efektif, akuntabel dan transparan supaya kepercayaan publik terhadap program dan kebijakan pemerintah akan tumbuh.</p>

Sumber: Analisis Peneliti, 2024.

Strategi *SO (Strengths-Opportunities)* bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan internal organisasi untuk memaksimalkan peluang eksternal yang ada. Dalam konteks ini, program sosialisasi langsung kepada masyarakat bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan berupa hubungan komunikasi yang efektif antara Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) dengan wajib pajak. Dengan pendekatan langsung, Bapenda dapat memberikan pemahaman yang jelas mengenai pentingnya membayar Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2), meningkatkan partisipasi masyarakat, serta mengurangi miskomunikasi yang sering terjadi melalui perantara. Sementara itu, upaya meningkatkan akses pelayanan berbasis teknologi merupakan langkah strategis untuk memanfaatkan peluang dari pesatnya pembangunan di Kota Serang. Dengan adanya digitalisasi, pelayanan pajak dapat menjadi lebih cepat, efisien, dan mudah diakses oleh masyarakat, khususnya dalam menangani jumlah objek pajak yang terus bertambah. Digitalisasi juga mencerminkan inovasi pelayanan publik yang mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi.

Strategi *WO (Weaknesses-Opportunities)* adalah upaya untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan mengatasi kelemahan yang dimiliki organisasi. Dalam konteks ini, kedua strategi yang diusulkan memiliki makna. **Pertama**, sosialisasi secara digital adalah langkah untuk mengatasi kelemahan dalam penyebaran informasi dan edukasi kepada masyarakat. Dengan perkembangan teknologi dan akses digital yang semakin luas, Bapenda dapat memanfaatkan platform online seperti media sosial, situs web, atau aplikasi khusus untuk menyampaikan

informasi terkait pajak PBB-P2. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman masyarakat mengenai pentingnya membayar pajak dengan cara yang lebih modern, efisien, dan mudah dijangkau. **Kedua**, penambahan pegawai dimaksudkan untuk mengatasi kekurangan sumber daya manusia yang mungkin menjadi kendala dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) Bapenda. Penambahan staf akan membantu meningkatkan kapasitas organisasi dalam melayani masyarakat, termasuk mengoptimalkan pengelolaan pajak seiring bertambahnya jumlah objek pajak di Kota Serang. Dengan kombinasi dari kedua strategi ini, Bapenda dapat memperbaiki kinerjanya secara signifikan dan memanfaatkan peluang pembangunan kota yang sedang berkembang pesat.

Strategi ST (*Strengths-Threats*) dalam konteks ini menekankan pada penggunaan kekuatan organisasi untuk menghadapi ancaman yang ada, yakni rendahnya kesadaran masyarakat terhadap kewajiban membayar pajak. Poin tersebut menunjukkan bahwa Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) perlu menciptakan inovasi atau terobosan baru untuk secara perlahan menumbuhkan kesadaran pajak masyarakat. Maknanya adalah, meskipun terdapat ancaman dalam bentuk rendahnya partisipasi masyarakat, Bapenda dapat memanfaatkan keunggulan seperti kapasitas sumber daya manusia yang terlatih, regulasi yang mendukung, atau kemajuan teknologi untuk membangun pendekatan yang lebih persuasif dan berkelanjutan. Misalnya, melalui kampanye kreatif, penyediaan edukasi berbasis teknologi, atau insentif bagi wajib pajak yang patuh. Pendekatan ini juga menunjukkan bahwa perubahan kesadaran membutuhkan waktu dan strategi yang konsisten, di mana upaya ini harus dirancang untuk menjangkau masyarakat secara inklusif dan mendorong partisipasi aktif. Strategi ini berorientasi pada pencegahan dampak negatif ancaman dengan memanfaatkan kekuatan organisasi secara optimal.

Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) dalam analisis SWOT bertujuan untuk meminimalkan kelemahan internal organisasi sambil mengatasi ancaman eksternal yang dihadapi. Dalam konteks meningkatkan kualitas pelayanan pajak, maknanya adalah upaya untuk memperbaiki kelemahan, seperti rendahnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pajak, dengan memberikan layanan yang lebih baik, transparan, dan akuntabel. Ketika masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, kesadaran mereka terhadap kewajiban membayar pajak akan tumbuh secara perlahan. Hal ini penting, terutama dalam situasi di mana ancaman eksternal, seperti kurangnya kepercayaan publik terhadap program pemerintah, dapat berdampak negatif pada penerimaan pajak. Dengan mengelola pajak bumi dan bangunan secara efektif, pemerintah dapat meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan publik, yang pada akhirnya membantu mengurangi dampak ancaman dan mendorong partisipasi masyarakat dalam mendukung kebijakan fiskal. Strategi ini menunjukkan pentingnya membangun hubungan yang positif antara pemerintah dan masyarakat untuk mencapai keberlanjutan dalam pengelolaan pajak.

## E. SIMPULAN

Setelah peneliti menjabarkan hasil temuan penelitian serta pembahasan inti pada artikel ini, maka peneliti juga akan menyimpulkan tentang strategi Badan Pendapatan Daerah Kota Serang untuk meningkatkan pendapatan dari PBB-P2 menurut analisis SWOT.

Dalam segi kekuatan, Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Serang memanfaatkan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Bapenda Kota Serang menerapkan layanan pembayaran pajak keliling melalui mobil yang secara rutin beroperasi di setiap kantor kecamatan. Selain itu, untuk memfasilitasi masyarakat yang terhubung dengan teknologi, Bapenda telah

mengintegrasikan pembayaran pajak bumi dan bangunan dalam *platform online* seperti Tokopedia, OVO, Bukalapak, dan Indomaret. Di sisi lain, dalam upaya meningkatkan penerimaan, Bapenda Kota Serang memiliki program kerja yang diarahkan untuk mendukung proses tersebut. Program tersebut meliputi sosialisasi kepada masyarakat melalui undangan kelurahan atau kecamatan, serta penyelenggaraan kegiatan pembayaran pajak keliling melalui mobil gerai pembayaran yang berkala hadir di setiap kantor kecamatan.

Meskipun demikian, terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan, antara lain masih jarangya sosialisasi kepada masyarakat yang dilaksanakan oleh Bapenda Kota Serang yang hanya dilakukan sebanyak 1-2 kali dalam setahun. Selain itu, jumlah pegawai yang tersedia untuk mengelola pendapatan daerah masih kurang memadai, dengan hanya terdapat 7 pegawai ASN dan 28 pegawai non-ASN yang bertugas dalam pengelolaan pendapatan daerah II.

Namun, terdapat peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas strategi penerimaan PBB-P2. Bapenda Kota Serang telah memanfaatkan teknologi dengan menyediakan menu transaksi bayar pajak bumi dan bangunan melalui aplikasi Tokopedia, serta menerapkan *database* untuk wajib pajak yang ditetapkan dan penagihannya pun secara terintegrasi dengan sistem. Selain itu, adanya regulasi yang jelas dalam bentuk Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 9 Tahun 2013 dan Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 1 Tahun 2019 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan, serta perkembangan pembangunan yang pesat di Kota Serang, memberikan peluang bagi Bapenda Kota Serang untuk meningkatkan penerimaan pajak.

Meski demikian, terdapat ancaman yang perlu dihadapi, khususnya terkait rendahnya kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban pajak. Oleh karena itu, Bapenda Kota Serang perlu mengambil langkah strategis untuk meningkatkan kesadaran tersebut. Alternatif strategi yang dapat diimplementasikan adalah dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki, seperti melakukan program sosialisasi kepada masyarakat secara langsung, serta meningkatkan akses pelayanan dengan memanfaatkan teknologi. Selain itu, untuk mengatasi kelemahan yang ada, Bapenda Kota Serang dapat melakukan sosialisasi secara digital, mengingat perkembangan teknologi yang pesat saat ini.

Peneliti menyarankan agar Badan Pendapatan Daerah Kota Serang lebih giat dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat secara langsung dengan mengadakan program yang mempertemukan masyarakat dengan pihak Bapenda. Selain itu, pelatihan kepada pegawai pengelolaan pajak bumi dan bangunan tentang tugas dan fungsi serta pendekatan beberapa aspek di lapangan perlu dilakukan agar dapat lebih terampil dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

## REFERENSI

- Badan Pendapatan Daerah Kota Serang. (2022). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah BAPENDA Kota Serang*. Serang.
- Badan Pendapatan Daerah Kota Serang. (2023). *Target dan Realisasi PBB-P2 per Kecamatan*. Serang.
- Hastuti, P. (2018). *Desentralisasi Fiskal dan Stabilitas Politik dalam Kerangka Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia*. Simposium Nasional Keuangan Negara : Kementerian Keuangan RI Tahun 2018, 784–789.
- Heath, R. L., & Bryant, J. (2000). *Human Communication Theory and Research: Concepts, Contexts, and Challenges*. Lawrence Erlbaum Associates (2nd ed.). Routledge.
- Makmur, S. (2014). *Strategi Badan Pendapatan Daerah Dalam Intensifikasi Pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Makassar*. Repository Universitas Muhammadiyah Makasar.

- Menteri Dalam Negeri. (2020). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta.
- Miles, M. B., Huberman, & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebok*. SAGE Publications Inc.
- Pemerintah Republik Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar 1945*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2009). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta.
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik Membedakan Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Walikota Serang. (2013). *Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 9 Tahun 2013 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan*. Serang.
- Walikota Serang. (2019). *Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 01 Tahun 2019 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan atas Perubahan Peraturan Daerah Kota Serang Nomor 9 Tahun 2013*. Serang.
- Walikota Serang. (2021). *Peraturan Walikota Serang Nomor 24 Tahun 2021 Pasal 17 Tentang Sub Bidang Pajak Bumi dan Bangunan*. Serang.