

Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Lombok Barat (*Studi Kasus Pajak Bumi Dan Bangunan Di Kabupaten Lombok Barat*)

¹Amil, ²Asbur Hidayat, ³Nurul Hidayati Indra Ningsih

¹²³Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Mataram

Email: amil796@yahoo.co.id, asburhidayat@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang Strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah dari sektor Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Lombok Barat. Teori yang digunakan untuk mencapai target yang di inginkan yaitu teori Freddy Rangkuti tentang analisis SWOT dimana untuk mengetahui Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dalam melihat faktor internal dan eksternal peningkatan pendapatan asli daerah memalui sektor pajak bumi dan bangunan dan kemudian membuat strategi berdasarkan analisis litmust dari Bryson dalam rangka menentukan strategi terbaik dalam proses peningkatan pendapatan asli daerah di kabupaten Lombok Barat. Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dokumentasi, dengan hasil penelitian bahwa Faktor Internal yang mempengaruhi PBB antara lain: Sumber Daya Manusia, Anggaran, Sarana Prasarana dan Budaya Organisasi sedangkan Faktor Eksternal antara lain: Landasan Hukum, Sosialisasi dan Penggunaan Internet (Pajak Online). Strategi yang cocok untuk meningkatkan PBB di Kabupaten Lombok Barat diantaranya Pemanfaatan Banyaknya SDM dapat mempermudah sosialisasi dan meningkatkan informasi, Mengoptimalkan fungsi pegawai yang ada untuk melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing,Meningkatkan komitmen pemerintah dalam memberikan dukungan pelatihan pada SDM yang ada, Memaksimalkan sarana prasarana yang ada dalam menggali obyek pajak secara optimal.

Kata Kunci: *Strategi, PAD, Pajak Bumi dan Bangunan*

PENDAHULUAN

Pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah memberikan konsekuensi kepada pemerintah daerah untuk dapat menggali sumber-sumber pendapatannya sendiri bagi pembiayaan kegiatan pemerintahan. Daerah harus mampu merubah tantangan yang muncul dari pelaksanaan otonomi daerah tersebut menjadi sebuah peluang yang nantinya mampu mensejahterahkan masyarakatnya.

Dalam percepatan pelaksanaan otonomi daerah, pemerintah daerah harus segera mengidentifikasi sektor-sektor potensial yang dimilikinya, terutama melalui upaya pengembangan potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang meliputi pajak dan retribusi daerah. Siap atau tidaknya daerah dalam menghadapi otonomi daerah ini dapat dilihat dari besarnya proporsi/kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang dimilikinya.

Berdasarkan UU No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, terdapat 11 jenis pajak kabupaten/kota yang meliputi :

1. Pajak Hotel
2. Pajak Restoran
3. Pajak Hiburan
4. Pajak Reklame
5. Pajak Penerangan Jalan
6. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan
7. Pajak Parkir
8. Pajak Air Tanah
9. Pajak Sarang Burung Walet
10. Pajak Bumi dan Bangunan
11. Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)

Perubahan peraturan inilah yang kemudian mengharuskan daerah untuk segera mungkin menyesuaikan dan memperbaharui tata cara pemungutan pajak daerahnya yang dituangkan melalui peraturan

daerah dan peraturan pelaksana lainnya di lapangan.

Peraturan Kabupaten Lombok Barat yang mengatur pungutan pajak khususnya pajak bumi dan bangunan adalah Peraturan Daerah Nomor 03 Tahun 2012 tentang Pajak Bumi dan Bangunan. Bahwa:

1. Objek Pajak Bumi dan Bangunan adalah 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.
 - a. Termasuk dalam pengertian Bangunan adalah:
 - b. jalan lingkungan yang terletak dalam satu kompleks bangunan seperti hotel, pabrik, dan emplasemennya, yang merupakan suatu kesatuan dengan kompleks Bangunan tersebut;
 - c. jalan tol;
 - d. kolam renang;
 - e. pagar mewah;
 - f. tempat olahraga;
 - g. galangan kapal, dermaga;
 - h. taman mewah;
 - i. tempat penampungan/kilang minyak, air dan gas, pipa minyak; dan
 - j. menara.

Dari Jenis pungutan pajak diatas dapat dilihat realisasi penerimaan pajak 2 tahun terakhir pada tabel dibawah ini: **Perkembangan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Kabupaten Lombok Barat Tahun 2018-2019**

Tahun	Penerimaan		
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Realisasi (%)
2018	13,000,000,000.00	9,562,771,218.00	73,56
2019	16,000,000,000.00	12,357,316,162.00,49	77,23

Sumber: Hasil Pengolahan Data Tahun 2020

Melihat fenomena diatas, Pemerintah Kabupaten Lombok Barat harus optimal dalam pengelolaan pajak bumi dan bangunan. Terdapat lokasi-lokasi Kredit Pemilik Rumah (KPR)/BTN baru , villa baru yang belum terdata oleh petugas pajak. Hal ini sangat mempengaruhi penemimaan pajak daerah di sektor pajak bumi dan bangunan. Dengan adanya pembangunan-pembangunan rumah baru ataupun villa, jika pengelolanya

mengikuti aturan yang berlaku ditambah dengan pengawasan petugas, maka seharusnya akan memberikan kontribusi yang sangat besar bagi PAD Kabupaten Lombok Barat khusunya sektor pajak bumi dan bangunan.

Selain potensi pajak bumi dan bangunan sebagai salah satu penunjang pendapatan asli daerah dibutuhkan strategi – strategi dalam pengelolaan kebijakan Pajak Daerah, agar dapat secara optimal pelasanaan kebijakan tentang Pajak Daerah. Oleh sebab itu, perlu menjadi bahan pemikiran Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Barat untuk merumuskan strategi baru dalam upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah dari sektor pajak daerah khusunya pajak bumi dan bangunan. Strategi yang dimaksud dapat rumuskan dalam bentuk manajemen strategi.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah sebagai berikut :

1. Faktor-Faktor Internal Apakah Yang Menentukan Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Bumi dan Bangunan di Kabupaten Lombok Barat ?
2. Faktor-Faktor Eksternal Apakah Yang Menentukan Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Bumi dan Bangunan di Kabupaten Lombok Barat ?
3. Bagaimana Stategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Bumi dan Bangunan di Kabupaten Lombok Barat?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini antara lain untuk :

1. Untuk menganalisa proses Faktor-Faktor Internal Apa Yang Menentukan Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Bumi dan Bangunan di Kabupaten Lombok Barat.
2. Untuk Menganalisa Faktor-Faktor Eksternal Apa Yang Menentukan Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Bumi dan Bangunan di Kabupaten Lombok Barat.
3. Untuk Menentukan Stategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dari Sektor Bumi

dan Bangunan di Kabupaten Lombok Barat.

TINJAUAN PUSTAKA

Pendapatan Asli Daerah

Menurut Aries Djaenuri (2012:88), pendapatan asli daerah adalah :

“Penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayah sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sektor pendapatan daerah memegang peranan yang sangat penting, karena melalui sektor ini dapat dilihat sejauh mana suatu daerah dapat membiayai kegiatan pemerintahan dan pembangunan daerah”.

Dalam Pasal 285 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dijelaskan, sumber pendapatan asli daerah terdiri atas:

1. Hasil pajak daerah

Pajak Daerah adalah kontibusi wajib kepada daerah yang terutang oleh 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 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

2. Hasil retribusi daerah

Retribusi Daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan (Pasal 1 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009).

3. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan

Bagi daerah yang memiliki BUMD seperti perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), Bank Pembangunan Daerah (BPD), badan kredit kecamatan, pasar, tempat hiburan/rekreasi, vila, pesanggrahan, dan lain-lain keuntungannya merupakan penghasilan bagi daerah yang bersangkutan (Hanif Nurcholis, 2007 : 184). Menurut Yani

(2004 : 40) hasil pengolahan kekayaan daerah yang dipisahkan antara lain bagian laba, deviden, dan penjualan saham milik daerah.

4. Lain-Lain PAD yang Sah.

Pasal 6 Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah menyatakan bahwa lain-lain PAD yang sah meliputi :

1. Hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan.
2. Jasa Giro.
3. Pendapatan Bunga.
4. Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing.
5. Komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah.

Pajak

Secara umum pajak diartikan sebagai pungutan dari masyarakat kepada negara (pemerintah) berdasarkan undang-undang yang bersifat dapat di paksa dan terutang oleh wajib membayarnya dengan tidak mendapatkan prestasi kembali(kontra prestasi/balas jasa) secara langsung yaitu hasilnya digunakan untuk membiayai pengeluaran negara dalam bentuk penyelenggaraan pemerintahan

Menurut Marihot Siahaan (2005:7), mengemukakan bahwa :

“Pajak adalah pungutan dari masyarakat oleh negara (pemerintah) berdasarkan undang-undang yang bersifat dapat dipaksakan dan terutang oleh yang wajib membayarnya dengan tidak mendapat prestasi kembali (kontra/prestasi/blas jasa) secara langsung, yang hasilnya digunakan untuk membiayai pengeluaran negara dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan”.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur pajak terdiri atas :

1. Pungutan dari masyarakat kepada negara.
2. Berdasarkan undang-undang

3. Bersifat wajib dan memaksa serta tanpa imbalan atau jasa
4. Untuk membiayai pengeluaran negara.

Pajak Bumi dan Bangunan

Darwin (2010;151) mengemukakan:

“Pemungutan pajak merupakan suatu rangkian kegiatan mulai dari penghimpunan data objek dan subjek pajak. Penentuan besarnya pajak yang terutang sampai dengan kegiatan penagihan pajak kepada wajib pajak serta pengawasan penyetoranya”

Menurut Undang-Undang No 28 tahun 2009 bahwa Pajak Bumi dan Bangunan adalah pungutan atas tanah dan bangunan yang muncul karena adanya keuntungan dan/atau kedudukan sosial ekonomi bagi seseorang atau badan yang memiliki suatu hak atasnya, atau memperoleh manfaat dari padanya.

Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak dan Retribusi Daerah , mengamanatkan bahwa kewenangan dalam pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Pedesaan dan Perkotaan (PBB P2) telah diserahkan ke pemerintah kabupaten/kota.

Berdasarkan Perda Lombok Barat No 03 tahun 2012 pasal tiga bahwa (1) Objek Pajak Bumi dan Bangunan adalah 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. (2) Termasuk dalam pengertian Bangunan adalah:

- a. jalan lingkungan yang terletak dalam satu kompleks bangunan seperti hotel, pabrik, dan emplasemennya, yang merupakan suatu kesatuan dengan kompleks Bangunan tersebut;
- b. jalan tol;
- c. kolam renang;
- d. pagar mewah;
- e. tempat olahraga;
- f. galangan kapal, dermaga;
- g. taman mewah;
- h. tempat penampungan/kilang minyak, air dan gas, pipa minyak; dan
- i. menara.

Strategi

Bryson (2002 :190) mengungkapkan “Strategi bisa jangka panjang atau jangka pendek. Strategi berbeda dengan taktik. Taktik adalah tindakan dan reaksi jangka pendek dan adaftif yang digunakan untuk menyempurnakan sasaran terbatas”. Suatu strategi yang telah ditetapkan harus dinyakini akan berhasil. Hatten (dalam Salusu, 2005: 108-109) memberikan beberapa petunjuk bagaimana suatu strategi dibuat sehingga bisa sukses yaitu:

1. Strategi harus konsisten dengan lingkungannya;
2. Setiap organisasi tidak membuat satu strategi;
3. Strategi yang efektif hendaknya mefokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak mencerai beraikan satu dengan yang lain;
4. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatanya dan titik-titik yang justru adalah kelemahanya;
5. Sumber daya adalah sesuatu yang kritis
6. Strategi hendaknya menghitungkan resiko yang tidak terlalu besar;
7. Strategi hendaknya disusun diatas landasan keberhasilan yang teahl dicapai
8. Tanda-tanda dari kesuksesanya strategi ditampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dangan terutamadari para eksekutif, dari pada semua unit kerja dalam organisasi

Berdasarkan matriks SWOT dalam Rangkuti (2014:83) dapat diketahui bahwa analisis SWOT membagi dua jenis lingkungan organisasi dalam menentukan strategi, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Dalam melakukan analisa eksternal, organisasi harus mengidentifikasi semua peluang (*opportunities*) yang berkembang menjadi tren pada saat itu, serta memperhatikan berbagai ancaman (*threats*) yang mungkin timbul dari lingkungan sekitar organisasi tersebut. Sedangkan analisa yang bersifat internal lebih memfokuskan pada berbagai kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada pada organisasi tersebut. Matriks SWOT dapat dilihat pada tabel berikut :

Matriks SWOT

Faktor Internal	STRENGHTS (S)	WEAKNESS (W)
Faktor Eksternal	Daftar Kekuatan Internal	Daftar Kelemahan Internal
OPPORTUNITIES (O)	Strategi SO Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Meminimalkan kelemahan memanfaatkan peluang
THREATS (T)	Strategi ST Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Meminimalkan kelemahan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2014:83)

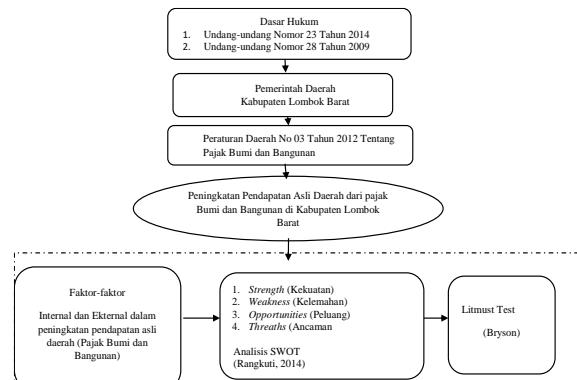
Dalam Rangkuti (2014:84) matriks SWOT dapat disusun 4 (empat) strategi utama yaitu :

- a. Strategi SO, strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan.
- b. Strategi ST, strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT, strategi ini ditetapkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman.

Identifikasi Isu-isu Strategis

Bryson (2002: 210) mendefenisikan strategi sebagai pola tujuan kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefenisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengenjakan hal tersebut Salusu (2005: 101) mengemukakan satu defensi yang menyatakan bahwa strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Kerangka Pemikiran Operasionalisasi Konsep



Sumber: Diolah peneliti, 2019

METODE PENELITIAN

Menurut Effendy (2010:117) bahwa “penelitian kualitatif adalah penelitian yang menjelaskan dan menganalisis perilaku manusia secara individual dan kelompok prinsip atau kepercayaan, pemahaman atau pemikiran, dan persepsi atau tanggapan. Selanjutnya menurut Creswell (2014:4) dijelaskan penelitian kualitatif adalah:

Metode-metode yang digunakan untuk mengoksplosiasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum dan menafsirkan makna data.

Operasionalisasi Konsep

Operasional konsep dijelaskan oleh Zuriah (2009:6) adalah langkah yang digunakan untuk menentukan kondisi empiris yang kiranya berguna untuk menguji setiap hipotesis. Dalam hal ini perlu diperhatikan tiga hal penting yang berhubungan dengan masalah yaitu:

- a. Jenis kesatuan (*unit of analysis*) beserta universum (*universe of discourse*)
- b. Variabel (*variable*) beserta nilai-nilainya (*values*)

c. Hubungan antara variabel (*relations*) beserta nilainya.

Penelitian menjadi lebih fokus dan terarah, maka peneliti menetapkan variabel penelitian kedalam suatu konsep yang memuat indikator-indikator yang lebih rinci serta tepat sasaran dengan menyusun operasionalisasi konsep penelitian. Adapun operasional konsep dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Judul	Konsep	Definisi konseptual	Definisi operasional
Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Lombok Barat (Studi Kasus Pajak Bumi dan Bangunan)	Strategi Peningkatan	Analisis SWOT (Rangkuti, 2014)	1. Strength (Kekuatan) 2. Weakness (Kelemahan) 3. Opportunities (Peluang) 4. Threats (Ancaman)
		Limus Test (Bryson, 2008)	
	Faktor-faktor Internal dan Eksternal dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah	Internal	1. Sumber Daya Manusia 2. Anggaran/Sumber dana 3. Sarana Prasarana 4. Budaya organisasi
		Eksternal	1. Hukum 2. Sosialisasi 3. Teknologi

Sumber: Hasil olahan peneliti mengacu teori para ahli

Sumber Data

Memperoleh sumber data dapat dibedakan menjadi 2 (dua) menurut Sugiyono (2010:137), yaitu:

1. Data primer

Sumber data primer adalah sumber yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan informan.

2. Data sekunder

Sumber data sekunder yaitu sumber data yang memberikan data secara tidak langsung kepada pengumpul data. Hal ini karena data sebelumnya telah diolah dan disajikan oleh orang lain.

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari penelaahan bahan-bahan bacaan dan literatur lainnya yang berkaitan dengan fokus penelitian berupa buku-buku, peraturan, laporan, serta dokumen yang berkaitan dengan PAD dan Pajak Daerah Kabupaten Lombok Barat

Informan

Pengumpulan data pada penelitian ini, penulis menggunakan informan sebagai sumber informasi, sehingga informan harus mempunyai banyak pengalaman tentang

permasalahan dalam penelitian yang dilakukan. Menurut Arikunto (2010:13) menyatakan bahwa “Penelitian kualitatif tidak menggunakan pendekatan populasi dan sampel. Dengan kata lain, dalam penelitian kualitatif tidak dikenal istilah populasi dan sampel. Istilah yang digunakan adalah setting”. Irawan (2007:78) menguatkan dengan menyatakan bahwa :

Penelitian kualitatif tidak mengenal populasi dan tidak pula sampel. Kalaupun kata sampel muncul dalam metode kualitatif, maka sampel itu tidak bersifat mewakili (representatif) populasi, tapi lebih diperlakukan sebagai kasus yang mempunyai ciri khas tersendiri, yang tidak harus sama dengan ciri populasi yang diwakilinya.

Penelitian ini hanya menggunakan informan, karena penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Bungin (2009:77) menyatakan bahwa “cara memperoleh informan penelitian dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui *snowballing sampling* dan *key person*”. Cara *snowballing sampling* digunakan apabila peneliti tidak tahu siapa yang memahami informasi objek penelitian, sedangkan cara memperoleh informan dengan cara *key person* digunakan apabila peneliti telah memahami informasi awal tentang objek penelitian maupun informan penelitian, sehingga membutuhkan *key person* untuk mulai melakukan wawancara atau observasi. *Key person* adalah tokoh formal atau informal.

Infoman Penelitian

No	Informan	Jumlah (Orang)
1	2	3
2	Kepala/sekreraris Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Barat	1
3	Kepala Bidang Pengelahan/SubBid	2
4	Kepala Bidang Pendataan/SubBid	2
5	Kepala Bidang Penetapan/SubBid	2
6	Kepala Sub Bid Evaluasi dan Pelaporan/SubBid	2
7	Kepala Sub Bid Pengolahan Data dan Informasi/SubBid	2
8	Petugas Lapangan/SubBid	4
Jumlah		15

Sumber : hasil olahan peneliti Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Penelitian memerlukan teknik pengumpulan data yang merupakan langkah paling penting karena teknik yang tepat akan membuat data yang diperoleh tersebut benar dan semua data yang diperlukan akan terpenuhi. Menurut Gulo (2010:110) mengemukakan bahwa pengumpulan data

dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian.

Creswell (2014:267) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

- 1) Wawancara
Peneliti melakukan dengan berhadapan dengan informan. Wawancara memerlukan pertanyaan-pertanyaan secara umum yang bersifat terbuka yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini informan.
- 2) Observasi
Peneliti langsung turun kelapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu di lokasi penelitian untuk mendapat gambaran secara menyeluruh tentang penyaksian terhadap seluruh peristiwa-peristiwa kemudian dilanjutkan dengan membuat pemetaan sehingga dapat menggambarkan sasaran yang diteliti.
- 3) Dokumentasi
Dokumentasi berupa dokumen publik, seperti laporan kantor, foto, termasuk didalamnya berbagai peraturan yang berkaitan dengan fokus dalam penelitian, teknik ini merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dan observasi dalam penelitian kualitatif.

Teknik Analisa Data

Melakukan analisis data adalah upaya untuk menyusun secara sistematis data yang diperoleh. Adapun langkah-langkah dalam analisis data yang dilakukan peneliti secara umum sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2013:92), adalah

1. *Data Reduction* (Data Reduksi)
Merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah penelitian untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

2. *Data Display* (Penyajian Data)
Langkah selanjutnya adalah mendisplay data, dalam penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Di dalam melakukan display data selain dengan teks yang naratif, juga dapat berupa grafik, matrik, *network* (jejaring kerja) dan *chart*.

3. *Conclusion Drawing/ Verification*
Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya, tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang kredibel.

Langkah selanjutnya dilakukan analisis SWOT terhadap data yang diperoleh. SWOT merupakan akronim dari kata-kata “*strength*” (kekuatan), “*weakness*” (kelemahan), “*opportunities*” (peluang), “*threats*” (ancaman).

Setelah diidentifikasi, kemudian isu strategis tersebut disusun secara berurutan diurutkan berdasarkan pada prioritas, urutan logika atau urutan waktu agar memudahkan proses merumuskan strategi. Untuk menentukan strategisnya sebuah isu dapat menggunakan teknik “*Litmus Test*”. *Litmus Test* merupakan suatu teknik yang digunakan untuk menentukan bagaimana strategisnya isu tersebut. Dijelaskan dalam Bryson (2008:184) pada teknik ini setiap isu strategis yang sudah teridentifikasi diberikan pertanyaan yang

kemudian akan diberikan penilaianya. Isu yang memiliki skor tertinggi merupakan isu yang benar-benar strategis dan isu yang memiliki skor terendah merupakan isu operasional.

Penilaian ditentukan dengan range penilaian *Litmus Test* untuk masing-masing indikator dan pada tiap-tiap pertanyaan sehingga menghasilkan skor/ nilai hasil *Litmus Test* per isu strategis. Skor penilaian *Litmus Test* adalah sebagai berikut :

- a) Skor 1 : Isu bersifat operasional
- b) Skor 2 : Isu cukup strategis
- c) Skor 3 : Isu sangat strategis

Nilai tertinggi penilaian per isu : $13 \times 3 = 39$

Nilai terendah penilaian per isu : $13 \times 1 = 13$

Memperhatikan skor serta nilai tertinggi dan nilai terendah, maka diperoleh *range* penilaian untuk seluruh jawaban informan terhadap pertanyaan pada tiap-tiap isu strategis sebagai berikut :

- a) Nilai 13 – 21 : isu bersifat operasional
- b) Nilai 22 – 30 : isu cukup strategis
- c) Nilai 31 – 39 : isu sangat strategis

PEMBAHASAN

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL YANG MEMEPENGARUHI PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KAUPATEN LOMBOK BARAT

Faktor-faktor internal yang menjadi fokus analisis adalah :

1. Sumber Daya Manusia,
2. Sumber Dana/ Anggaran,
3. Sarana dan Prasarana,dan
4. Budaya Organisasi

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia dan sumber daya lainnya saling berkaitan satu sama lainnya dalam rangka aktivitas kerja organisasi, karena pada hakikatnya manusia itu sendiri adalah mengantar organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan kunci dari organisasi karena sistem dan mekanisme dalam organisasi akan bermuara pada sumber daya manusia.

Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya BAPENDA Lombok Barat didukung oleh sumberdaya manusia aparatur serta sarana dan prasarana kerja berupa aset

bergerak maupun aset tak bergerak. Sumberdaya manusia aparatur BAPENDA per 31 Desember 2019 tercatat sebanyak 127 (seratus dua puluh tujuh) orang PNS.

Komposisi PNS Berdasarkan Pendidikan, Pangkat dan Golongan serta Jabatan Struktural dan Fungsional per 31 Desember 2019

Pendidikan	Pangkat dan Golongan				Jumlah	Pejabat Struktural dan Fungsional	Jumlah
	I	II	III	IV			
SD	5	-	-	-	5		
SLTP	2	-	-	-	2		
SLTA	-	68	6	-	74		
Diploma	-	1	6	-	7		
Strata 1	-	-	35	3	38		
Strata 2	-	-	-	1	1		
Total	7	69	47	4	127		
Struktural :							
a. Ess. II						2	
b. Ess. III						4	
c. Ess. IV						41	
d. Ess. V						30	
e. Non Ess.						42	
Fungsional							
Total						7	
						Total	127

Sumber: Bapenda Lombok Barat 2020

Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia terdapat kekuatan dan kelemahan, mengenai kondisi sumber daya manusia di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Barat dari jumlah pegawai memiliki 127 orang yang terdiri dari PNS dengan latar belakang pendidikan yang berjenjang.

Hal ini apabila di manfaatkan dengan baik akan memberikan dampak yang positif terhadap penunjang kinerja dilingkup OPD Bapenda dalam peningkatan PAD. Hasil pengamatan peneliti bahwa PNS daerah yang berkerja di Bapenda sudah terdistribusi ke masing-masing bidang, hal ini sangat membantu tugas yang ada.

Dalam rangka peningkatan kualitas pegawai Bapenda telah ada yang mengikuti Diklat PIM III sebanyak 2 orang, Diklat PIM IV 5 orang, serta Diklat-diklat lainnya sebagai penunjang koperensi pegawai baik di daerah maupun tingkat pusat. Akan tetapi dari jumlah pegawai yang mengikuti Diklat Struktural maupun Fungsional dilihat tugas pokok dan fungsi di Bapenda, Hal ini masih sangat kurang.

Dari pantauan peneliti di lihat dari sumber daya manusianya OPD ditemukan beberapa kelemahan yang dapat menghambat kinerja serta peningkatan PAD terutama yang berkaitan dengan pajak Bumi dan Bangunan antara lain:

1. Kurangnya Pelatihan Pegawai. Seperti diklat PIM II, PIM 3 Maupun PIM IV maupun pelatihan-pelatihan lainnya.

2. Petugas lapangan masih melakukan penagihan pajak dengan cara kolektif dan belum berbasis online.
3. Penagihan piutang pajak yang belum maksimal
4. Masih kurangnya pegawai dilapangan.

2. Sumber Dana/Anggaran

Sumber dana (anggaran) merupakan salah satu hal terpenting dalam menunjang kesuksesan kinerja di suatu organisasi. Sumber

Persentase APBD terhadap Alokasi Anggaran Badan Pengelolaan Pajak dan Retrebusi Darerah Kabupaten Lombok Barat Tahun 2018 s/d 2019

No	Tahun Anggaran	APBD (Rp)	Alokasi Anggaran (Rp)	Persentase (%) terhadap APBD
1	2018	1.747.302.315.012	21.661.441.000,00	1,5
2	2019	1.927.240.309.550	22.479.379.850,00	1,7

Sumber: Bagian Tata Usaha Dispenda Kabupaten Lombok Barat 2020

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Barat merupakan OPD yang bertanggung jawab terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD), yaitu pemungutan Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Lombok Barat serta mengurus sumber pendapatan lainnya. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dalam rangka mencapai target PAD yang telah ditetapkan, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Barat pada tahun 2018 memperoleh alokasi anggaran belanja daerah dalam APBD Kabupaten Lombok Barat untuk Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Barat setelah perubahan tahun anggaran 2018 adalah sebesar Rp. 21.661.441.000,00 yang terdiri dari Belanja Langsung dan Belanja Tidak Langsung.

3. Sarana dan Prasarana

Besarnya Tufoksi BAPENDA Kab.Lombok Barat ini harus di dukung oleh sarana dan prasarana yang maksimal agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan optimal. Namun dalam implementasinya sarana prasarana yang ada masih dirasa kurang optimal sehingga

dana dibutuhkan untuk mendukung tersedianya sumber daya yang lain, seperti infrastruktur, sarana prasarana dan sumber daya manusia.

Secara umum untuk Anggaran Badan Pendapatan Daerah Kab.Lombok Barat dalam rincian APBD Kab.Lombok Barat sangat fluktuatif, serta persentase dari APBD sudah baik antara 1% sampai 2% Secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

mengakibatkan kurang optimalnya pelaksanaan tupoksi tersebut

Dari pengamatan peneliti kendala sarana prasarana karena Badan Pendapatan Daerah sebagai berikut:

1. Kendaraan oprasional untuk petugas lapangan yang kurang sehingga menggunakan kendaraan pribadi
2. Sarana Prasarana jaringan internet di daerah sangat buruk sehingga masih menggunakan setoran manual.
3. Kantor Kas daerah hanya ada di kantor UPT dan BAPENDA sehingga mengalami kesulitan dalam penyetoran.
4. Sistem yang belum online menyebabkan terhambatnya pendistribusian surat setoran

4. Budaya Organisasi

Selama lebih kurang 4 (empat) bulan dalam melaksanakan penelitian di BAPENDA Lombok Barat, belum terbentunya budaya kerja yang baik, hasil pengamatan peneliti dapat dikemukakan bahwa inisiatif pegawai dalam bekerja sudah baik. Para pegawai sudah dapat melaksanakan tugas dan fungsinya walaupun masih ada masih ada pegawai yang kurang disiplin, dimana sering meninggalkan ruangan kerjanya dan belum memahami apa tugas pokok dan fungsinya. Disamping itu hubungan antar bidang juga belum terjalin komunikasi yang baik cendrung ada kesan tertutup antar bidang di dalam organisasi BAPENDA, dan tidak terdapat data yang terintegritas menjadi satu sehingga mudah untuk diakses..

FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL YANG MEMPENGARUHI PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN LOMBOK BARAT

Dalam mewujudkan suatu tujuan lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang tidak dapat secara langsung dikendalikan oleh organisasi perangkat daerah namun demikian lingkungan ini dapat mempengaruhi dalam capaian target PAD baik secara langsung atau tidak langsung terutama dari pajak Bumi dan Bangunan. Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi sebagai peluang dan ancaman yang mempengaruhi perkembangan pajak Bumi dan Bangunan di kabupaten Lombok Barat. Peluang-peluang itu perlu dimanfaatkan dan berbagai ancaman perlu diatasi atau diminimalisir oleh OPD BAPENDA. Untuk mengetahui peluang dan ancaman dapat dilihat dari:

1. Bidang Hukum

Dalam bidang hukum yang dapat diidentifikasi pada lingkungan eksternal dalam upaya peningkatan PAD dilihat dari kebijakan-kebijakan yang diterbitkan yang berhubungan dengan pajak daerah yaitu Pajak Bumi dan Bangunan. Kebijakan-kebijakan pemerintah pusat maupun daerah yang berpengaruh terhadap peningkatan PAD dari sektor Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Lombok Barat antara lain yaitu:

1. Berlakunya undang-undang 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah memberikan warna baru dalam pengelenggaraan pemerintahan daerah.
2. Pemberlakuan Undang-Undang No 28 Tahun 2009 Tentang Pajak dan Retribusi Daerah telah memberikan keleluasaan kepada daerah untuk memungut objek pajak dan retrebusi daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Bagi pemerintah Kabupaten Lombok Barat sejak adanya peraturan daerah No 03 tahun 2012 tentang pajak Bumi dan Bangunan menadikkan kontribusi positif bagi peningkatan PAD khususnya dari pajak bumi dan bangunan.
4. Adanya peraturan bupati Nomor 32 Tahun 2015 tentang petunjuk pelaksanaan

pemungutan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan

Dari beberapa peraturan diatas, semua merupakan pedoman bagi BAPENDA Kab.Lombok Barat untuk melakukan pendataan, penagihan dan penetapan pajak daerah.

2. Sosialisasi

Sosialisasi tentang pajak khususnya Pajak Bumi dan Bangunan akan memunculkan kesadaran masyarakat akan pentingnya membayar pajak, seperti pelaksanaan Gebyar PBB yang dilakukan oleh Bapenda merupakan salah satu bentuk sosialisasi untuk menarik minat masyarakat dalam membayar pajak dengan menggratiskan biaya denda tunggakan namun fakta dilapangan kesadaran masyarakat akan pajak sangat kecil hal ini memang terjadi dimana-mana. Ini menjadi salah satu kendala bagi bapenda untuk meningkatkan PAD. Kesadaran masyarakat wajib pajak daerah untuk membayar kewajiban akan berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan PAD. Tingkat kesadaran masyarakat untuk membayar pajak

di Kabupaten Lombok Barat masih terbilang rendah. Hal ini terlihat dari pencapaian terhadap target PBB setiap tahunnya masih jauh dari target yang ditentukan . kepatuhan wajib pajak memberikan kesempatan yang luas bagi penggalian potensi PBB sehingga hasilnya menjadi optimal dan meningkatkan PAD. Optimalisasi penerimaan PAD tidak akan tercapai jika tidak didukung oleh kepatuhan wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya.

3. Bidang Teknologi

Perubahan teknologi yang revolusioner dan penemuan memiliki pengaruh dramatis terhadap suatu daerah. Kemajuan dalam superkonduktivitas saja, yang meningkatkan tenaga produk elektronik dengan menurunkan penyimpangan ke kondisi saat ini, merupakan operasi bisnis yang revolusioner, khususnya dalam industry transfortasi, fasilitas umum, elektrikal dan komputerisasi.

Internet berperan sebagai mesin ekonomi nasional dan bahkan global yang mendorong produktivitas, suatu faktor penting dalam kemajuan suatu Negara dalam meningkatkan standar hidup.

Penggunaan teknologi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Barat saat ini masih penggunaan komputer, untuk menunjang kinerja yang baik tidak lepas dari pembaharuan teknologi secara berkala. Namun akan diberlakukan kedepannya untuk pembayaran pajak dilakukan secara online untuk memudahkan wajib pajak khususnya untuk pajak bumi dan bangunan. Dalam pengoperasian sistem-sistem diatas diopersikan oleh operator-operator yang ditunjuk oleh BAPENDA dalam mengelola system pajak daerah yang diberi pembekalan pengoperasian system tersebut.

IDENTIFIKASI STRATEGI

Dalam penelitian ini peneliti menganalisis dan menyusun strategi adalah dengan menggunakan teknis analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan sebagai alat untuk menganalisis permasalahan yang terdapat dalam rumusan masalah yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu faktor internal dan faktor eksternal dalam menyusun strategi yang digunakan untuk keberhasilan peningkatan PAD dari sektor Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Lombok Barat, yang kemudian peneliti tentukan isu-isu strategis menggunakan *litmus test*.

Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilih berbagai hal yang mempengaruhi variabel yakni kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang kemudian diterapkan dalam matriks SWOT. Matriks SWOT ini dapat disusun empat strategi utama, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT. Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh faktor-faktor kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman dari peningkatan PAD dari sektor pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Lombok Barat , yaitu sebagai berikut:

Peluang dan Ancaman

Analisis terhadap peluang dan ancaman difokuskan pada dimensi eksternal yang meliputi kecenderungan Dasar Hukum, sosialisasi dan teknologi. Analisis ini dilakukan untuk menilai faktor-faktor yang

berasal dari luar organisasi Badan pendapatan Daerah yang mempengaruhi perkembangan PAD di Kabupaten Lombok Barat. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi peluang dan sebaliknya dapat menjadi ancaman

Peluang dan Ancaman Eksternal Pengelolaan PAD di Kabupaten Lombok Barat

No	Faktor Strategis Eksternal	Komentar
1	Peluang	
1.1	Kewenangan yang lebih luas menurut UU 23 Tahun 2014 dan Perda No 3 Tahun 2012 Tentang PBB dan Perub 32 tahun 2015 tentang tata cara pemungutan PBB menjadi landasan yang jelas dalam pemungutan PBB	Peluang untuk meningkatkan pendapatan daerah dari sektor pajak Bumi dan Bangunan lebih besar, dan keleluasaan dalam mengelola potensi daerah juga lebih luas
1.2	Sosialisasi seperti Gebyar PBB menjadi ajang yang cukup menarik dimasyarakat karena mempermudah Wajib Pajak.	Meningkatkan Kesadaran Wajib Pajak untuk membayar pajak bumi dan bangunan.
33.	Kemajuan teknologi informasi membawa kemudahan dalam mendata sumber PAD	Lebih mudah dan akurat dalam mendata subyek/obyek pajak
2	Ancaman	
2.1	Kurang pahamnya pegawai akan Peraturan yang telah dibuat sebagai petunjuk pemungutan PBB.	Mengakibatkan kesewenangan-wenangan di lapangan dalam pemungutan PBB
2.2	Sosialisasi yang kurang inten dan jangka pembayarannya yang panjang.	Mengakibatkan masyarakat lahal dalam membayar pajak.
2.3	Akses ke internet yang masih belum merata dan optimal	Menghambat pembayaran dan pemungutan pajak

Sumber: Diolah Peneliti 2020

Kekuatan dan Kelemahan Dalam menganalisis kekuatan dan kelemahan difokuskan pada dimensi internal yang mencakup aspek input yang terdiri dari sumber daya manusia, sumber dana/anggaran, sarana dan prasarana, dan budaya organisasi, aspek strategi saat ini, serta aspek output/kinerja yang terdiri dari efektivitas, efisiensi, elastisitas, dan kontribusi PAD. Analisis ini dilakukan untuk menilai faktor-faktor yang bersumber dari dalam Badan Pendapatan Daerah yang berpengaruh terhadap perkembangan PAD di Kabupaten Lombok Barat, Tujuan dari penilaian faktor-faktor ini adalah untuk dapat mengklasifikasikan sebagai kekuatan atau sebaliknya sebagai faktor kelemahan

Kekuatan dan Kelemahan Internal Pengelolaan PAD di Kabupaten Lombok Barat

No	Faktor Strategis Internal	Komentar
1	Kekuatan	
1.1	Sumber daya memadai dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi mempunyai kekuatan dalam mencapai tujuan	Mencakupi sesuai dengan kebutuhan organisasi
1.2	Sumber daya yang bertanggung jawab dalam pengetahuan pajak daerah	Mendukung dalam peningkatan PAD
1.3	Kejelasan struktur organisasi yang ada sebagai panduan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi	Terpenuhinya kebutuhan organisasi dalam setiap bidang tugas
1.4	Dukungan dana yang memadai merupakan kunci berhasilnya pelaksanaan PAD	Dukungan dana harus besar
1.5	Kedisiplinan Pegawai yang baik	Tingkat kehadiran yang cukup tinggi
2	Kelemahan	
2.1	Masih rendahnya kualitas SDM yang ada, meskipun jumlahnya masih cukup dan fungsi tidak berjalan optimal	Kualitas SDM sangat menentukan.
2.2	Masih minimnya sarana dan prasarana yang memadai dalam pengelolaan PAD menyebabkan target tidak tercapai	Sarana dan prasarana harus memadai
2.3	Prihati dan budaya organiza yang komunikasi dan kerja berakibat tidak optimanya kinerja yang dihasilkan	Pembatasan terhadap perlaku dan budaya organisasi
2.4	Ego masing-masing bidang	Tidak terciptanya Susana kerja yang baik
2.5	Kurangnya pengawasan yang dilakukan menyebabkan terjadinya penyimpangan pengelolaan PAD	Pengawasan dibutuhkan untuk menghindari penyimpangan
2.6	Kurangnya diklat perpajakan	Rendahnya kompetensi pegawai

Sumber: Diolah Peneliti 2020

Proses perumusan isu strategis diawali dengan melakukan penelusuran terhadap Visi, Misi dan Mandat organisasi. Selanjutnya dilakukan pemetaan faktor kekuatan dan kelemahan internal dengan faktor peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.

Bagi organisasi Badan Pendapatan Daerah, isu-isu strategis nya terkait dengan upaya yang perlu dilakukan untuk mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan yang dimiliki serta mereduksi dan memperbaiki kelemahan internal untuk dapat menangkap peluang dan sekaligus menghindari ancaman yang dihadapi lingkungan eksternal organisasi, sehingga pada akhirnya dapat menyelenggarakan mandatnya dalam mencapai misinya secara optimal.

Matriks SWOT Penerapan Staregi Peingkatan PAD dari sektor Pajak Bumi dan Bangunan di Kabupaten Lombok Barat

INTERNAL FAKTORS SUMMARY	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
EKSTERNAL FACTORS SUMMARY	<ul style="list-style-type: none"> 1. SDM dilihat dari kuantitas 2. OPD yang Bertanggung jawab dalam pelaksanaan PAD 3. Struktur Org. Yang jelas 4. Dukungan anggaran 5. Kedisiplinan pegawai yang baik 	<ul style="list-style-type: none"> 1. SDM dilihat dari kualitas 2. Sarana dan prasarana yang terbatas 3. Prilaku dan budaya organisasi yang kontraproduktif 4. Ego masing-masing bidang 5. Kurangnyapengawasan internal 6. Kurangnya pelaksanaan diklat tentang perpajakan
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> 1. UU 23 Tahun 2014 dan UU 28 Tahun 2009, perda 03 tahun 2012 2. Dukungan dankomitmen meningkatkan PAD 3. Potensi sumber PAD khususnya Pajak Bumi dan Bangunan yang belum digali secara optimal 4. Sosialisasi seperti Gebyar PBB 5. Kemajuan teknologi dalam mengakses informasi dan komunikasi. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan fungsi pegawai yang ada untuk melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing. 2. Memaksimalkan sarana prasarana yang ada dalam menggali obyek pajak secara optimal. 3. Banyaknya SDM dapat mempermudah sosialisasi dan Informasi 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan komitmen pemerintah dalam memberikan dukungan pelatihan pada SDM yang ada 2. Meningkatkan pengawasan mengurangi terjadinya penyimpangan dalam Pungutan Pajak.
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya Pemahaman atas peraturan yang ada. 2. Kurangnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak. 3. Akses internet yang belum merata dan optimal (Sistem Online). 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Pemahaman terhadap peraturan yang ada dalam menunjang pemungutan PBB 2. mengintensifikasi pemungutan Pajak dengan dukungan financial yang ada. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan saran prasarana pendukung dalam mengoptimalkan pemenerimaan pendapatan 2. merubah prilaku dan budaya organisasi yang kontraproduktif, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman

Sumber: Pengolahan Data Penelitian 2020

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal di atas, maka dapat diketahui 9 (sembilan) isu strategis yang dapat digunakan untuk keberhasilan peningkatan PAD dari sektor pajak Bumi dan Bangunan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Barat. Strategi tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan fungsi pegawai yang ada untuk melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing.
2. Memaksimalkan sarana prasarana yang ada dalam menggali obyek pajak secara optimal.
3. Meningkatkan komitmen pemerintah dalam memberikan dukungan pelatihan pada SDM yang ada
4. Banyaknya SDM dapat mempermudah sosialisasi dan meningkatkan informasi.
5. Meningkatkan pengawasan mengurangi terjadinya penyimpangan dalam Pungutan Pajak.
6. Meningkatkan Pemahaman terhadap peraturan yang ada dalam menunjang pemungutan PBB
7. mengintensifikasi pemungutan Pajak dengan dukungan financial yang ada
8. Meningkatkan saran prasarana pendukung dalam mengoptimalkan pemenerimaan pendapatan
9. merubah prilaku dan budaya organisasi yang kontraproduktif, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman

Berdasarkan beberapa isu yang telah diidentifikasi di atas, maka langkah selanjutnya adalah menguji dan menilai isu-isu strategis yang sudah teridentifikasi tersebut dengan menggunakan *litmus test* untuk mengukur tingkat kestrategisan dari masing-masing isu. Berikut adalah identifikasi isu strategis sesuai matriks SWOT dengan menggunakan *litmus test*:

Rekapitulasi Hasil Test Litmus Terhadap Strategi

No	Isu Strategis	Skor
1	Mengoptimalkan fungsi pegawai yang ada untuk melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing.	36
2	Memaksimalkan sarana prasarana yang ada dalam menggali obyek pajak secara optimal.	32
3	Meningkatkan komitmen pemerintah dalam memberikan dukungan pelatihan pada SDM yang ada	36
4	Banyaknya SDM dapat mempermudah sosialisasi dan meningkatkan informasi.	37
5	Meningkatkan pengawasan mengurangi terjadinya penyimpangan dalam Pungutan Pajak.	26
6	Meningkatkan Pemahaman terhadap peraturan yang ada dalam menunjang pemungutan PBB	26
7	mengintensifikasi pemungutan Pajak dengan dukungan financial yang ada	29
8	Meningkatkan saran prasarana pendukung dalam mengoptimalkan pemenerimaan pendapatan	30
9.	merubah prilaku dan budaya organisasi yang kontraproduktif, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman	26

Sumber: Hasil Penelitian 2020

Berdasarkan hasil akumulasi perhitungan dengan menggunakan uji litmus seperti tabel di

atas, maka dapat diketahui strategi yang dapat digunakan untuk peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor pajak Bumi dan Bangunan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Barat sebagai berikut:

1. Isu sangat strategis, meliputi:
 - a. Banyaknya SDM dapat mempermudah sosialisasi dan meningkatkan informasi.
 - b. Mengoptimalkan fungsi pegawai yang ada untuk melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing.
 - c. Meningkatkan komitmen pemerintah dalam memberikan dukungan pelatihan pada SDM yang ada
 - d. Memaksimalkan sarana prasarana yang ada dalam menggali obyek pajak secara optimal.
2. Isu cukup strategis, meliputi:
 - a. Meningkatkan saran prasarana pendukung dalam mengoptimalkan pemenerimaan pendapatan
 - b. mengintensifkan pemungutan Pajak dengan dukungan financial yang ada
 - c. merubah prilaku dan budaya organisasi yang kontraproduktif, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman
 - d. Meningkatkan Pemahaman terhadap peraturan yang ada dalam menunjang pemungutan PBB
 - e. Merubah Prilaaku dan budaya organisasi antar bidang, sehingga terciptasuasana kerja yang harmonis

KESIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan uraian dalam penelitian ini, ada beberapa kesimpulan yang dapat ditarik sebagai berikut:

Faktor Internal Yang mempengaruhi PBB Pada Badan Pendapatan Daerah Kab. Lombok Barat

Kekuatan (*Strengths*)

1. SDM yang memadai dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi mempunyai kekuatan dalam mencapai tujuan.
2. OPD yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pajak daerah
3. Kejelasan struktur organisasi yang ada sebagai panduan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi

4. Dukungan dana yang memadai merupakan kekuatan utama dalam pengelolaan PAD
5. Kedisiplinan Pegawai yang baik

Kelemahan (*Weakness*)

1. Masih rendahnya kualitas SDM yang ada, menyebabkan tugas pokok dan fungsi tidak berjalan optimal
2. Masih minimnya sarana dan prasarana yang mendukung dalam pengelolaan PAD menyebabkan target tidak tercapai
3. Prilaku dan budaya organisasi yang kontraproduktif berakibat tidak optimalnya kinerja yang dihasilkan
4. Ego masing-masing bidang
5. Kurangnya pengawasan yang dilakukan menyebabkan terjadinya penyimpangan pengelolaan PAD
6. Kurangnya diklat perpajakan

Analisi Ekternal Yang mempengaruhi PBB Badan Pengelolaan Pajak dan Retrebusi Daerah Kabupaten Lombok Barat

Peluang (*Opportunities*)

1. Kewenangan yang lebih luas menurut UU 23 Tahun 2014 dan Perda No 3 Tahun 2012 Tentang PBB dan Perbup 32 tahun 2015 tentang tata cara pemungutan PBB P2 menjadi landasan yang jelas dalam pemungutan PBB
2. Sosialisasi seperti Gebyar PBB menjadi ajang yang cukup menarik dimasyarakat karena mempermudah Wajib Pajak.
3. Kemajuan teknologi informasi membawa kemudahan dalam mendata sumber PAD

Ancaman (*Threats*)

1. Kurang pahamnya pegawai akan Peraturan yang telah dibuat sebagai petunjuk pemungutan PBB.
2. Sosialisasi yang kurang inten dan jangka pembayaran yang panjang.
3. Akses ke internet yang masih belum merata dan optimal

Analisis Strategi Berdasarkan SWOT dan Test Litmus Badan Pendapatan Daerah Kab. Lombok Barat

Berdasarkan hasil analisa SWOT dan akumulasi perhitungan dengan menggunakan uji litmus seperti tabel di atas, maka dapat

diketahui strategi yang dapat digunakan untuk peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor Pajak Bumi dan Bangunan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Barat sebagai berikut:

A. Isu sangat strategis, meliputi:

1. Banyaknya SDM dapat mempermudah sosialisasi dan meningkatkan informasi.
2. Mengoptimalkan fungsi pegawai yang ada untuk melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing.
3. Meningkatkan komitmen pemerintah dalam memberikan dukungan pelatihan pada SDM yang ada
4. Memaksimalkan sarana prasarana yang ada dalam menggali obyek pajak secara optimal.

B. Isu cukup strategis, meliputi:

1. Meningkatkan saran prasarana pendukung dalam mengoptimalkan pemenerimaan pendapatan.
2. Mengintensifkan pemungutan Pajak dengan dukungan financial yang ada
3. Merubah prilaku dan budaya organisasi yang kontraproduktif, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman.
4. Meningkatkan Pemahaman terhadap peraturan yang ada dalam menunjang pemungutan PBB.
5. Merubah Prilaaku dan budaya organisasi antar bidang, sehingga terciptasuasana kerja yang harmonis

SARAN

Rekomendasi isu-isu strategis yang telah dipilih menjadi prioritas dalam meningkatkan PAD setelah mempertimbangkan tingkat kestrategisan dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki dihasilkan strategi peningkatan PAD di Kabupaten Lombok Barat yaitu:

1. Meningkatkan Sosialisasi dengan memaksimalkan pegawai yang ada.
2. Mengoptimalkan fungsi pegawai yang ada untuk melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing.
3. Meningkatkan komitmen pemerintah dalam memberikan dukungan pelatihan pada SDM yang ada
4. Memaksimalkan sarana prasarana yang ada dalam menggali obyek pajak secara optimal. Langkah-langkah yang dapat

dilakukan adalah: Menambah kendaraan dinas, baik roda 2 (dua) maupun roda 4 (empat); membangun prasarana khususnya untuk teknologi informasi, seperti jaringan LAN (*local area network*) sehingga lebih memudahkan bagi OPD pengelola PAD dalam mengakses data yang dibutuhkan; dan perlunya penambahan kantor KAS Daerah di UPT Kecamatan agar lebih mengefektif dan aman dalam penyetoran pajak.

5. Strategi pendataan potensi PAD dengan fokus utama untuk mewujudkan penerimaan PAD yang sesungguhnya melalui: pendataan obyek dan subyek PAD; penghitungan potensi PAD; dan penetapan target PAD berdasarkan potensi yang ada secara akurat.

DAFTAR PUSTAKA

A.Buku-Buku

- Amirin, Tatang M. 2000. *Menyusun Rencana Penelitian*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rieneka Cipta;
- Backhaus, dkk. 2004. *Hand Book of Public Finance*. Kluwe Academic Publisher. Boston
- Bryson, M Jhon, 2008. Perencana Strategis Bagi Organisasi Sosial. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Burhan Bungin. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana
- Darise, Nurlan. 2009. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta. Indeks
- Darlington, Yvonne and Scott, Dorothy. 2002. *Qualitative Research In Practice Stories From The Field*. Allen & Unwin. Australia
- David, Fred R. 2012. Strategic Management Manajemen Strategis konsep (Buku 1,edisi 12). Jakarta. Salemba Empat
- Deddy, Mulyana. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Dirgantoro, Crown. 2007. *Manajemen Strategi*. Jakarta.grasindo

- Effendy, Khasan. 2010. *Memadukan Metode Kuantitatif dan Kualitatif.* Bandung: CV.Indra Prahastra.
- Gulo, W. 2010. *Metodologi Penelitian.* Jakarta: Grasindo.
- Hamidi. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif Pendekatan Praktis Penulisan Proposal dan Laporan Penelitian.* Malang: UMM Pres
- Haris, Syamsudin, 2007. Desentralisasi dan Otonomi Daerah. Jakarta: Lippi Press
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Heene,Aime dkk.2003. Manajemen Startegis. Yogyakarta. ANDIILKbar,
- Yanuar.2012. *Metode Penelitian Sosial Kualitatif.* Bandung. Refika Aditama.
- Mardiasmo, 2006. PERPAJAKAN. Yogyakarta.ANDI
- Hunger, J David. 2003. *Manajemen Strategis.* Yogyakarta: Andi.
- Mahmudi, 2010. *Manajemen Keuangan Daerah.* Yogyakarta. Erlangga
- Miles, B.B., dan A.M. Huberman, 1992, *Analisa Data Kualitatif,* UI Press Jakarta
- Moleong, Lexy J.2013 *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung. Remaja Rosdakarya
- Nawawi, H.Hadari, 2012. Manajemen Strategik organisasi non profit bidang pemerintahan. Yogyakarta. Gadjah Mada University Indoensia Press.
- PakhiPamungkas, 1997 Ensiklopedi Indonesia, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi Ulber. 2010. *Metodologi Penelitian Sosial.* Bandung: Refika Aditama.
- Simangunsong, Fernandes. 2016. *Metodologi Penelitian Pemerintahan.* Bandung: Alfabeta.

B. Peraturan Perundang-Undangan
Undang-Undang No 28 Tahun 2009 Tentang Pajak dan Retribusi Daerah
Peraturan Daerah Nomor 03 Tahun 2012 Tentang Pajak Bumi dan Bangunan
Peraturan Bupati No.33 Tahun 2015 Tentang Petunjuk Pemungutan PBB P2