



## **STRATEGI PENERIMAAN PBB KOTA JAKARTA TIMUR DAN KONTRIBUSINYA TERHADAP PBB DKI JAKARTA**

**Khoirunnisa<sup>1\*</sup>, Tresno Eka Jaya<sup>2</sup>, Nuramalia Hasanah<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

### **ABSTRAK**

Pemungutan pajak di Indonesia saat ini dipecah menjadi dua, yakni pajak pusat dan pajak daerah. Hal ini dilakukan untuk mencegah adanya pajak yang berat sebelah pada pemerintah pusat serta menyebabkan ketimpangan pada kekuatan pajak daerah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang dilakukan oleh BAPENDA dalam meningkatkan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) serta kontribusinya terhadap penerimaan PBB-P2 di DKI Jakarta. Jenis penelitian yang digunakan yakni penelitian kualitatif deskriptif, dengan menggunakan data primer berupa wawancara secara langsung kepada petugas pajak BAPENDA DKI Jakarta sub bidang pendapatan 1 serta petugas pajak unit pelayanan pemungutan pajak daerah dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan Tingkat kontribusi PBB-P2 untuk Kota Administrasi Jakarta Timur mengalami kenaikan yang fluktuatif dengan tingkat kenaikan penerimaan yang berbeda dan tidak beraturan.

**Kata kunci:** Evaluasi, Kontribusi, Pajak Bumi dan Bangunan, Penerimaan pajak, Strategi.

### **How to Cite:**

Khoirunnisa., Jaya, T., & Hasanah, N., (2025). Strategi Penerimaan PBB Kota Jakarta Timur dan Kontribusinya Terhadap PBB DKI Jakarta, Vol. 6, No. 1, hal 99-113.

## PENDAHULUAN

Pajak di Indonesia mempunyai peran penting dalam mewujudkan kelangsungan pembangunan nasional. Sebagaimana diketahui sejumlah pembangunan yang dilaksanakan oleh negara dibiayai dari pajak. Mulai dari prasarana fasilitas umum, jalan yang menghubungkan satu tempat dengan tempat lainnya dan sejumlah prasarana juga dibiayai oleh pajak.

Oleh karenanya sistem perpajakan di Indonesia selalu mengalami perubahan peraturan dari tahun ke tahun, perubahan tersebut dilakukan seiring dengan berkembangnya ekonomi, sosial, politik, dan teknologi informasi. Selain karena berkembangnya zaman bertujuan untuk memberikan keadilan, meningkatkan pelayanan kepada wajib pajak, meningkatkan profesionalisme aparatur perpajakan meningkatkan kepastian dan penegakan hukum serta meningkatkan kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak (Mardiasmo, 2019).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Almisi & Raziqin (2021) menyimpulkan strategi yang dapat dikakukan badan pendapatan daerah yakni dengan menciptakan transformasi digital e-SPPT melakukan perluasan saluran pembayaran PBB-P2, dan menyediakan konsultasi dan sosialisasi PBB-P2 secara Online. Hal tersebut menunjukkan penerapan strategi dalam target penerimaan PBB-P2 memiliki dampak yang signifikan terhadap realisasi penerimaan PBB-P2. Dengan dijalankannya strategi yang tepat diharapkan tingkat penerimaan PBB-P2 di Kota Administrasi Jakarta Timur dapat meningkat, dengan demikian pajak daerah yang telah diterima dapat digunakan semaksimal mungkin dalam meningkatkan pembangunan serta memberikan lapangan pekerjaan untuk masyarakat.

DKI Jakarta sebagai salah satu kota metropolitan di Indonesia yang berkembang dengan pesat dalam pembangunan fasilitas infrastruktur untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam pelaksanaannya diperlukan sejumlah dana besar untuk memastikan agar pembangunan berhasil dilaksanakan, dana tersebut berasal dari pemungutan dan penerimaan pajak yang diterima salah satunya ialah PBB-P2 yang memiliki potensi dalam penerimaan pajak daerah.

Berikut di sajikan anggaran dan realisasi Penerimaan PBB-P2 Provinsi DKI Jakarta empat tahun terakhir dari periode 2019 - 2022 yakni sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Target dan Realisasi PBB-P2 DKI Jakarta**

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2022	Rp10.250.000.000.000	Rp8.246.374.877.931	80,45%
2021	Rp10.250.000.000.000	Rp8.447.534.001.511	82,41%
2020	Rp9.450.000.000.000	Rp8.957.229.158.209	94,79 %
2019	Rp10.000.000.000.000	Rp9.649.565.555.778	96,50 %

Sumber: Bapenda DKI Jakarta, (2024)

Berdasarkan data penerimaan PBB-P2 di DKI Jakarta di atas dapat diketahui bahwa tingkat realisasi penerimaan PBB-P2 pada tahun 2020 Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memutuskan menurunkan ketetapan target penerimaan dari Rp10 triliun diubah menjadi Rp9,4 triliun yang disebabkan adanya pandemi *Covid-19*, sementara untuk tingkat realisasi penerimaan PBB-P2 terus menurun dari tahun ke tahun secara konsisten.

Kemudian, berdasarkan laporan keuangan pemerintah DKI Jakarta penyebab penurunan penerimaan PBB-P2 di DKI Jakarta disebabkan oleh faktor-faktor seperti adanya *tax expenditure* atau pengurangan pokok pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak kemudian dari tahun 2019 sampai dengan 2021 upaya penagihan aktif yang belum dapat dilakukan secara maksimal dikarenakan adanya pandemi *Covid-19* dan menurunnya kemampuan ekonomi wajib pajak dengan nilai ketetapan besar yang disebabkan oleh pandemi *Covid-19*.

Kota Administrasi Jakarta Timur merupakan sebuah kota atau kabupaten administrasi dari Provinsi DKI Jakarta yang wilayahnya terletak di bagian timur Jakarta. Berdasarkan pemetaan wilayahnya Kota Administrasi Jakarta Timur merupakan wilayah yang paling luas jika dibandingkan

dengan kota administrasi lain yang ada di Jakarta.

Berbeda dengan hasil lapangan atau keadaan realitas yang ada, di mana tingkat penerimaan PBB-P2 yang ada di Kota Administrasi Jakarta Timur justru menjadi yang terendah di antara Kota Administrasi lainnya, seperti yang ditampilkan pada tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel 1.2 Realisasi Penerimaan PBB-P2 Di DKI Jakarta dan Sekitarnya**

Tahun	Jakarta Selatan	Jakarta Pusat	Jakarta Barat	Jakarta Utara	Jakarta Timur
2022	2.713.073.801.935,00	1.422.111.136.969,00	1.186.259.118.230,00	1.981.858.421.259,00	950.398.970.638,00
2021	2.531.820.190.873,00	1.267.742.798.669,00	1.194.266.066.859,00	2.011.155.180.442,00	915.302.304.948,00
2020	2.748.501.047.214,00	1.490.486.876.166,00	1.283.547.721.145,00	2.118.359.472.691,00	968.373.687.309,00
2019	3.144.999.713.563,00	1.608.353.690.109,00	1.486.756.852.597,00	2.292.185.027.607,00	1.043.043.738.468,00

Sumber: Bapenda DKI Jakarta, (2024)

Berdasarkan data realisasi Penerimaan PBB-P2 di wilayah DKI Jakarta tingkat penerimaan PBB-P2 di wilayah Kota Administrasi Jakarta Timur lebih kecil jika dibandingkan dengan tingkat penerimaan PBB-P2 di Kota Administrasi Lainnya dengan jumlah penerimaan tertinggi terjadi pada tahun 2019 sebesar Rp1.043.043.738.468 dan penerimaan tertinggi terjadi pada Kota Administrasi Jakarta Selatan sebesar Rp3.144.999.713.563.

Berdasarkan luas wilayah Kota Administrasi Jakarta Timur memiliki luas sebesar 185,54 Km<sup>2</sup> dan Kota Administrasi Jakarta Selatan memiliki luas wilayah 144,94 Km<sup>2</sup> dari keseluruhan luas wilayah DKI Jakarta. Dengan demikian Kota Administrasi Jakarta Timur lebih luas 40,6 Km<sup>2</sup> dari luas Wilayah Kota Jakarta Selatan. Kemudian apabila ditinjau dari jumlah objek pajak PBB-P2 yang terdapat di seluruh wilayah DKI Jakarta, wilayah Kota Administrasi Jakarta Timur merupakan wilayah dengan jumlah objek pajak aktif terbanyak, seperti yang ditampilkan pada tabel berikut:

**Tabel 1. 3 Jumlah Objek Pajak Aktif di Wilayah DKI Jakarta**

Tahun	Jakarta Selatan	Jakarta Pusat	Jakarta Barat	Jakarta Utara	Jakarta Timur	Total
2022	443.467	236.618	436.542	396.663	531.519	2.044.809
2021	456.326	260.749	448.985	399.886	548.057	2.114.003
2020	452.961	265.109	446.870	399.140	542.642	2.106.722
2019	449.361	261.249	439.142	398.115	537.810	2.085.677

Sumber: Bapenda DKI Jakarta (2024)

Berdasarkan data di atas diketahui bahwasanya jumlah objek pajak di wilayah Jakarta timur adalah yang terbanyak dengan jumlah 531.519 objek pajak per tahun 2022, yang kemudian dilanjutkan oleh Jakarta selatan dengan jumlah 443.467 objek pajak per tahun 2022 dan Jakarta barat dengan jumlah 436.542 objek pajak per tahun 2022.

## KAJIAN TEORI

### Analisis SWOT

Menurut Rangkuni dalam Wiswasta dkk. (2018) SWOT adalah analisis yang mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. SWOT didasarkan kepada logika yang dapat memaksimalkan Kekuatan (*Strength*) dan Peluang (*opportunities*), namun secara

bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan Ancaman (*Threats*). Analisis SWOT menjadi alat instrumen perencanaan yang klasik yang memberikan sebuah cara sederhana dalam menentukan sebuah strategi. Dengan analisis SWOT memudahkan para praktisi dalam menentukan hal yang harus dicapai dan hal yang harus diperhatikan (Fatimah, 2020).

SWOT didasarkan kepada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan (*Weaknesses*) dan Ancaman (*Threats*). Pada umumnya pendekatan SWOT melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mencapai tujuan tersebut.

Analisis SWOT menjadi Alat instrumen perencanaan yang klasik yang memberikan sebuah cara sederhana dalam menentukan sebuah strategi. Dengan analisis SWOT memudahkan para praktisi dalam menentukan hal yang harus dicapai dan hal yang harus diperhatikan (Fatimah, 2020). Analisis SWOT dilakukan dengan melakukan matriks analisis SWOT yang terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Sehingga memperoleh strategi SO (strategi menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang), Strategi WO (strategi memperbaiki kelemahan dan memperoleh keuntungan), Strategi ST (strategi menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman) dan strategi WT (strategi mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman).

## **Pajak**

Sedangkan menurut Prof. Dr. Djajaningrat, pajak merupakan kewajiban memberikan sebagian harta kekayaan seseorang kepada negara karena adanya suatu keadaan, kejadian, atau perbuatan yang menyebabkan suatu keadaan di mana iuran menjadi suatu kewajiban berdasarkan peraturan yang ditetapkan pemerintah dan bersifat memaksa yang di mana hal tersebut bertujuan untuk menjaga kesejahteraan masyarakat (Thian, 2019).

## **Pajak daerah**

Pada umumnya tidak ada hal yang menonjolkan perbedaan yang membedakan antara pajak daerah dengan pajak pusat karena pajak merupakan suatu pungutan yang wajib di keluarkan oleh setiap rakyat, pajak yang dikumpulkan akan digunakan untuk pembangunan nasional suatu negara dapat dilakukan (Anggoro, 2017).

Pajak daerah di Indonesia diatur pada Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah yang menyebutkan bahwa pajak daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang baik orang pribadi maupun badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah dan kemakmuran rakyat sebesar-sebesarannya.

## **Pajak Bumi dan Bangunan**

Menurut Undang-Undang Pajak Bumi dan Bangunan, Bumi adalah permukaan bumi dan tubuh bumi yang ada di bawahnya. Permukaan bumi yang dimaksud yakni meliputi tanah dan perairan dalam (termasuk rawa-rawa, tambak, perairan) serta laut yang berada di wilayah Republik Indonesia. Bangunan ialah konstruksi teknik yang di tanam atau dipadatkan secara tetap pada tanah atau perairan.

Menurut Undang-Undang Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) adalah pajak yang berupa bumi (meliputi tanah dan air) atau bangunan yang berada di wilayah baik pedesaan atau perkotaan dan dikuasai sepenuhnya baik secara pribadi maupun badan untuk diambil manfaatnya.

## **Strategi**

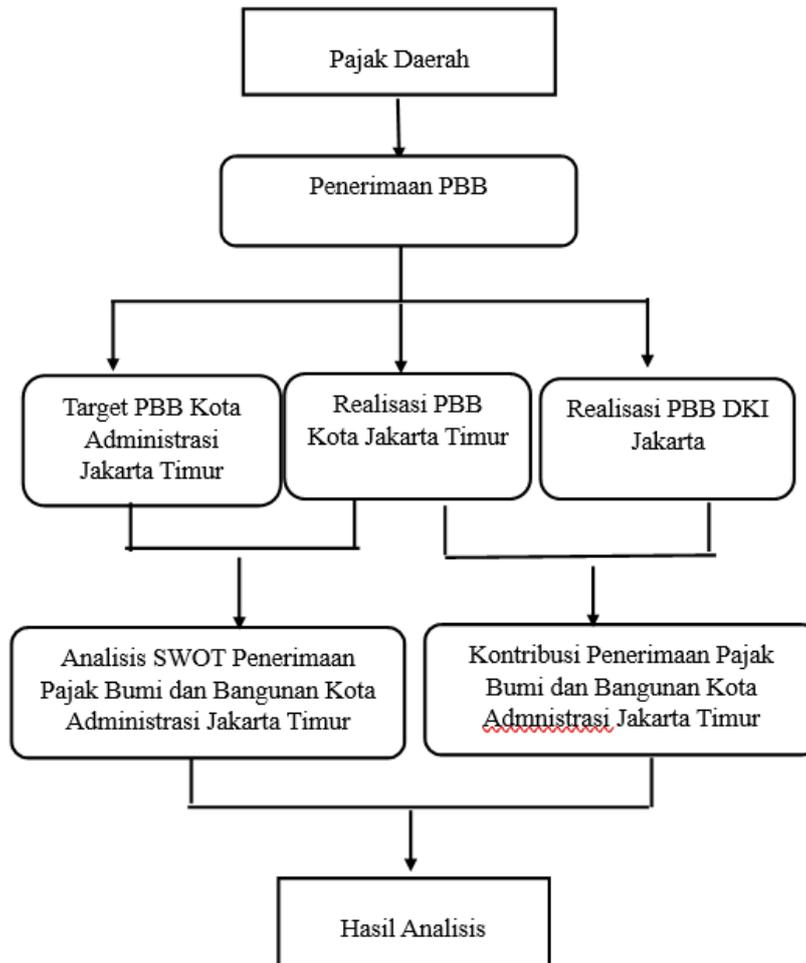
Menurut Dewi (2021) strategi merupakan suatu rencana yang dilakukan dengan tujuan meningkatkan keunggulan masing-masing agar dapat mengambil pangsa pasar dan menjatuhkan pesaing baik dalam bidang produksi, perdagangan atau lainnya.

## **Kontribusi**

Secara umum kontribusi memiliki makna yakni suatu peran yang diikutsertakan pada suatu kegiatan, namun ada juga yang mengatakan kontribusi merupakan suatu kewajiban yang harus dipenuhi untuk mencapai tujuan tertentu (Sukmawati & Ishak, 2016). Kontribusi pajak merupakan peran atau sumbangan penerimaan pajak terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang di mana sumbangan tersebut akan digunakan kembali untuk membiayai rumah tangga suatu pemerintahan, dapat berupa belanja infrastruktur, pembangunan, belanja modal, belanja pegawai, dan lainnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti dapat memberikan kerangka berpikir sebagai berikut:

**Gambar 1. Kerangka Berpikir**



Sumber data: data diolah peneliti (2024)

## METODE

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) DKI Jakarta, Kota Administrasi Jakarta Pusat, DKI Jakarta. Adapun pelaksanaan penelitian ini dimulai dari tanggal 21 Juni 2024 sampai dengan 30 Agustus 2024

### Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif yang berupa studi kasus (*Study Case*). Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang mengedepankan penggunaan dan pengolahan data kualitatif dibandingkan dengan angka pada kuantitatif dalam mendukung argumen

penelitian. (Purwohedi, 2022).

### Sumber data Penelitian

Peneliti menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer berupa wawancara secara langsung kepada petugas pajak Badan Pendapatan Daerah DKI Jakarta Sub Bidang Pendapatan 1, petugas pajak Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah dan wajib PBB-P2. Adapun sumber data sekunder berupa, target dan realisasi penerimaan PBB-P2 DKI Jakarta, target dan realisasi penerimaan PBB-P2 kota Administrasi Jakarta Timur, jumlah objek pajak PBB-P2, rencana Strategis BAPENDA tahun 2024 serta jumlah tunggakan PBB-P2 di DKI Jakarta.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang diperlukan selama proses penelitian berlangsung (Nizamuddin, 2021). teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini berupa wawancara dan dokumentasi

### Teknik Keabsahan Data

Menurut Pahleviannur dkk. (2022) Teknik Keabsahan data dilakukan untuk menyanggah kembali terhadap yang dituduhkan kepada peneliti kualitatif yang menyatakan tidak ilmiah dan juga merupakan unsur yang tidak dapat dipisahkan dari penelitian kualitatif. Pada studi ini peneliti menggunakan derajat kepercayaan (*Credibility*), yang berupa perpanjangan penelitian, ketekunan pengamatan dan triangulasi

### Teknik Analisis Data

Menurut Zuchri (2021) Teknik analisis data merupakan suatu proses hasil dari wawancara, catatan lapangan atau dokumentasi dengan mengorganisir data ke dalam katagori, menjabarkan ke dalam bentuk unit sampai dengan pembuatan Kesimpulan sehingga mudah dipahami baik untuk diri sendiri atau orang lain. Proses analisis data yang peneliti lakukan ialah dengan melakukan analisis kontribusi menggunakan rumus:

$$KPBB = \frac{RPBB \text{ Jakarta Timur}}{TRPBB \text{ DKI Jakarta}} \times 100\%$$

KPBB = Kontribusi PBB Kota Administrasi Jakarta Timur terhadap total PBB DKI Jakarta (%)

RPBB = Realisasi PBB Kota Administrasi Jakarta Timur

TRBB = Total Realisasi PBB DKI Jakarta

Pada proses analisis kontribusi diperlukan klasifikasi atas kriteria kontribusi PBB Kota Administrasi Jakarta Timur dalam meningkatkan PBB DKI Jakarta. Adapun untuk kriteria tingkat kontribusi PBB berdasarkan Kemendagri sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Kriteria Tingkat Kontribusi**

Nilai %	Kriteria
0% - 10%	Sangat Kurang
10,10% - 20%	Kurang
20,10% - 30%	sedang
30,10% - 40%	cukup baik
40,10% - 50%	baik
>50%	sangat baik

Sumber: Kepmendagri No. 690.900.327/1996 (Prawitra & Lutfi, 2021)

Kemudian dilanjut dengan melakukan reduksi data, menampilkan data dan membuat keputusan, yang diakhiri dengan melakukan analisis SWOT yang terdiri dari IFAS (*internal Strategic Factors Summary*), yang berupa kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dan EFAS (*eksternal Strategic Factors Summary*), yang terdiri dari peluang (*opportunities*), ancaman (*Treats*), disambung dengan analisis pembedaan strategi SWOT untuk meningkatkan penerimaan PBB-P2 yang terdiri dari strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, strategi W-T.

## Hasil dan Pembahasan

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi DKI Jakarta merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang bertugas melakukan pemungutan pajak daerah. BAPENDA DKI Jakarta dibentuk pada tanggal 11 September 1952, yang saat itu disebut dengan kantor urusan pajak, seiring berjalannya waktu wilayah cakupan pemungutan pajak meluas. Sehingga BAPENDA dipecah menjadi beberapa Unit Kerja untuk memudahkan menjalankan tugasnya yaitu sebagai berikut :

1. Tingkat wali kota yang meliputi 5 Suku Badan, yaitu : Suku Badan Pendapatan Kota Jakarta Barat, Kota Jakarta Pusat, Kota Jakarta Selatan, Kota Jakarta Utara, dan Kota Jakarta Timur.
2. Tingkat Kecamatan yang meliputi 43 UPPPD, yaitu : UPPPD Tebet, Tanjung Priok, Tanah Abang, Tambora, Taman Sari, setia Budi, Senen, Sawah Besar Pulo Gadung, Pesanggrahan, Penjaringan, Pasar Rebo, Pasar Minggu, Pancoran Pal merah, Pademangan, Menteng, dan sekitarnya.

Berdasarkan hasil analisis kontribusi yang Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) Kota Administrasi Jakarta Timur terhadap PBB-P2 DKI Jakarta dari tahun 2019-2022 dapat dilihat pada tabel:

**Tabel 4.1 Hasil Analisis Kontribusi PBB-P2 Kota Administrasi Jakarta Timur**

Tahun	Realisasi Penerimaan PBB-P2 Jakarta Timur	Realisasi Penerimaan PBB-P2 DKI Jakarta	Tingkat Kontribusi PBB-P2	Kriteria Kontribusi
2023	1.052.007.481.989	9.048.682.494.705	11,63%	Kurang
2022	950.398.970.638	8.253.701.449.031	11,51%	Kurang
2021	915.302.304.948	7.920.286.541.791	11,56%	Kurang
2020	968.373.687.309	8.609.268.804.525	11,25%	Kurang
2019	1.043.043.738.468	9.575.339.022.344	10,89%	Sangat Kurang

Sumber: Data Diolah Penulis, (2024)

Berdasarkan pada tabel 4.2 dapat diketahui bahwa pada tahun 2019 tingkat kontribusi menunjukkan nilai yang sangat rendah, apabila dibandingkan pada tahun 2020 dan 2021. Kemudian pada tahun 2022 nilai kontribusi PBB-P2 Kota Administrasi Jakarta Timur mengalami penurunan dibanding tahun sebelumnya. Sehingga dapat disimpulkan nilai kontribusi PBB Kota Administrasi Jakarta Timur setiap tahunnya mengalami peningkatan yang fluktuatif. Berdasarkan hal tersebut berikut analisis dan penjelasannya:

- a. Pada tahun 2019 tingkat realisasi PBB-P2 kota Administrasi Jakarta Timur mencapai Rp1.043.043.738.468, dan tingkat realisasi PBB-P2 Di DKI Jakarta Timur mencapai Rp 9.575.339.022.344. Nilai realisasi PBB-P2 pada tahun tersebut merupakan realisasi tertinggi apabila dibandingkan pada ketiga tahun tersebut. Untuk tingkat kontribusi PBB-P2 menunjukkan pada angka 10,89% yang berdasarkan nilai kriteria kontribusi angka tersebut berada kategori sangat kurang.
- b. Pada tahun 2020 tingkat realisasi PBB-P2 Kota Administrasi Jakarta Timur mencapai angka sebesar Rp968.373.687.309, dan tingkat realisasi PBB-P2 untuk DKI Jakarta mencapai angka sebesar Rp8.609.268.804.252. Sehingga nilai kriteria tingkat kontribusi yang dihasilkan mencapai nilai 11,25%. Berdasarkan nilai kriteria kontribusi yang dihasilkan termasuk ke dalam kategori 10,10%-20% yang menunjukkan nilai kontribusi tersebut kurang.

- c. Pada tahun 2021 tingkat realisasi yang berhasil dicapai mencapai angka sebesar Rp915.302.304.948, dan untuk wilayah Kota Administrasi Jakarta Timur dan realisasi sebesar Rp7.920.286.541.791. Untuk wilayah DKI Jakarta. Sehingga nilai kriteria kontribusi menunjukkan nilai 11,56%, yang berdasarkan nilai kriteria kontribusi yang dihasilkan termasuk ke dalam kategori 10,10%-20%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai kriteria kontribusi PBB-P2 tahun 2021 menunjukkan nilai kontribusi yang kurang.
- d. Pada tahun 2022 tingkat realisasi PBB-P2 pada Kota Administrasi Jakarta Timur menunjukkan angka sebesar Rp950.398.970.638, dan realisasi pada wilayah DKI Jakarta sebesar Rp8.253.701.449.031. berdasarkan analisis tingkat kontribusi PBB-P2 menunjukkan tingkat persentase 11,51%, di mana nilai kriteria kontribusi menunjukkan kriteria kontribusi yang kurang karena berada di antara 10,10%-20%.
- e. Pada tahun 2023 tingkat realisasi PBB-P2 Kota Jakarta Timur mencapai Rp1.052.007.481.989 dan realisasi PBB-P2 DKI Jakarta mencapai Rp9.048.682.494.705. sehingga tingkat kontribusi menunjukkan persentase 11,63% yang menunjukkan kriteria kontribusi kurang karena berada pada 10,10%-20%.

Berdasarkan pemaparan di atas, menunjukkan tingkat kontribusi dari PBB-P2 Kota Jakarta Timur berada pada kriteria kurang karena rata-rata tingkat persentase hanya berada pada 11,36%. Adapun yang menyebabkan rendahnya tingkat kontribusi PBB-P2 Kota Jakarta Timur yakni penetapan target penerimaan PBB-P2 untuk wilayah Kota Jakarta Timur yang rendah apabila dibandingkan dengan penetapan target PBB-P2 di Kota Administrasi lainnya. penetapan target pajak akan memperhatikan mengenai potensi yang menjadi faktor besarnya target pajak yang akan ditetapkan dan pengurang yang menjadi faktor pengurang pada target yang akan ditetapkan.

Hal tersebut dikarenakan sebagian besar tanah dan bangunan di wilayah Kota Jakarta Timur merupakan hunian non komersial, sehingga faktor kemampuan wajib pajak sangat berpengaruh dalam penerimaan PBB-P2. Selain itu, nilai Jual Objek Pajak yang menjadi landasan utama dalam menetapkan besaran jumlah tagihan PBB-P2 juga menjadi sebab mengapa realisasi PBB-P2 di Kota Jakarta Timur menjadi rendah.

### **Strategi BAPENDA dalam meningkatkan Penerimaan PBB-P2 di Kota Administrasi Jakarta Timur**

Penerimaan pajak yang meningkat tentunya akan berdampak pada pembangunan yang semakin berkembang. Salah satu penerimaan pajak daerah yang paling berpotensi ialah Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Meskipun memiliki nilai yang paling berpotensi penerimaan PBB-P2, tetap membutuhkan sebuah strategi yang sesuai agar penerimaan pajak daerah yang diterima mencapai target.

Untuk menganalisis strategi penerimaan PBB-P2 wilayah Kota Administrasi Jakarta Timur menggunakan analisis SWOT, *Strength* untuk Kekuatan, *Weakness* untuk Kelemahan, *Opportunities* untuk Peluang dan *Threats* untuk Ancaman. Analisis SWOT terbagi menjadi dua faktor, yaitu Analisis Faktor dari Dalam (*Internal Factors Analysis Summary*) dan Analisis Faktor dari Luar (*External Factors Analysis Summary*). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi jumlah penerimaan PBB-P2 di wilayah Kota Administrasi Jakarta Timur yaitu sebagai berikut:

#### **a. IFAS (*internal Factors Analysis Summary*)**

##### **1) Kekuatan (*Strength*)**

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan diketahui, kekuatan yang dimiliki BAPENDA DKI Jakarta dalam meningkatkan penerimaan pajak PBB-P2, yakni dengan melakukan perubahan dan penyempurnaan peraturan yang terkait dengan pajak daerah, adanya koordinasi yang kuat antara BAPENDA, Suku Badan, dan UPPPD, pengembangan digitalisasi pelayanan pemungutan pajak daerah. Adanya perubahan dan penyempurnaan peraturan dilakukan untuk memperjelas dan mempertegas, antara pajak daerah dan pajak pusat, seperti Undang-undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, atau Peraturan Daerah DKI Jakarta Nomor 1 Tahun 2024 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Dengan koordinasi kegiatan *monitoring* dan evaluasi dalam pemungutan pajak dapat dilakukan

menjadi lebih efektif, dan dengan pengembangan digitalisasi pelayanan pemungutan pajak daerah, seperti penambahan kanal pembayaran, pembuatan layanan *online* ([pajakonline.jakarta.go.id](http://pajakonline.jakarta.go.id)) dan lainnya, memudahkan masyarakat dalam pelaporan, pembayaran, atau pengajuan permohonan terkait PBB-P2.

2) Kelemahan (*Weakness*)

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, kelemahan yang dimiliki BAPENDA adanya objek pajak yang mempunyai nilai ketetapan tinggi namun bermasalah, serta keterbatasan informasi yang diterima. Permasalahan objek pajak yang mempunyai nilai ketetapan besar tetapi bermasalah yakni seperti, objek ganda, objek pajak yang tidak dapat ditemukan, hingga objek Sengketa. Serta masalah di mana wajib PBB-P2 mengalami keterbatasan informasi yang diterima, menyebabkan banyak masyarakat menganggap pajak sebagai beban.

Hal tersebut menyebabkan pemungutan PBB-P2 tidak dapat terlaksana dengan baik, dan berdampak pada jumlah penerimaan PBB-P2 yang kurang optimal, selain itu beban pajak yang harus dibayar oleh wajib PBB-P2 juga akan terus bertambah. Serta adanya keterbatasan menyebabkan wajib pajak tidak mengetahui layanan-layanan yang terdapat di BAPENDA dalam memudahkan wajib pajak dalam pelaporan pajak.

**b. EFAS (*External Factors Analysis Summary*)**

EFAS merupakan analisis faktor dari dalam yang dapat menjadi sebuah alternatif strategi dalam mendukung kekuatan dan menutupi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. EFAS ditentukan berdasarkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*), yang menjadi dasar dalam perumusan alternatif strategi untuk instansi. Adapun analisis EFAS dari BAPENDA DKI Jakarta sebagai berikut:

1) Peluang (*Opportunities*)

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa peluang yang terdapat di BAPENDA, yakni dengan melakukan kerja sama dengan instansi terkait seperti aparat setempat, bank, DISKOMINFOTIK, hingga kejaksaan tinggi. Kerja sama tersebut merupakan kerja sama yang dilakukan dalam upaya penagihan PBB-P2, baik penagihan pasif oleh UPPPD atau penagihan aktif oleh Suku Badan.

Selain itu, kegiatan sosialisasi juga dilakukan untuk memperluas jangkauan sosialisasi baik melalui platform digital, aplikasi *WhatsApp* atau *e-mail*, atau melalui periklanan. Upaya tersebut merupakan peluang untuk BAPENDA dalam meningkatkan penerimaan PBB-P2

2) Ancaman (*Threats*)

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, ancaman yang terdapat di BAPENDA dalam peningkatan Pemungutan PBB-P2 yakni, faktor ekonomi dan rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak. Faktor ekonomi dapat menjadi ancaman dikarenakan PBB-P2 adalah pajak daerah yang bersifat *official assessment system*, yang di mana besaran pajak diatur oleh pemerintah. Ditambah adanya pandemi Covid-19 pada tahun 2020 lalu membuat sebagian besar wajib pajak tidak mampu untuk membayar tagihan PBB-P2 mereka. Hal tersebut dapat mengakibatkan penurunan terhadap jumlah penerimaan PBB-P2 di kota Jakarta Timur.

Kemudian tingkat kepatuhan wajib pajak dapat menjadi ancaman yang berikutnya, hal tersebut dikarenakan kepatuhan wajib pajak memiliki dampak yang signifikan terhadap jumlah penerimaan PBB-P2 yang diterima. Semakin patuh wajib pajak terhadap kewajiban pajak, semakin tinggi penerimaan PBB-P2 yang di terima pemerintah.

Berdasarkan analisis SWOT dengan menggunakan faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal. Maka perumusan strategi penerimaan PBB-P2 dapat dilakukan dengan melakukan perumusan strategi SWOT yang terdiri strategi S-O (*Strength-Opportunities*), strategi W-O (*Weakness-Opportunities*), strategi S-T (*Strength-Threats*) dan strategi W-T (*Weakness-Threats*). Perumusan strategi tersebut digunakan untuk menentukan strategi mendasar dengan menggunakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Adapun perumusan strategi dengan matriks SWOT dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Strategi S-O (*Strength-Opportunities*)



Peluang (Opportunities)	Strategi S-O	Strategi W-O
Melakukan kerja sama dengan instansi terkait	Meningkatkan sosialisasi dan edukasi pajak digital secara langsung	Meningkatkan kualitas tenaga kerja pada bidang pemungutan PBB-P2
Memperluas jangkauan sosialisasi baik melalui platform digital	Meningkatkan program intensifikasi dan ekstensifikasi	Melakukan kolaborasi dengan instansi terkait
Ancaman (Threats)	Strategi S-T	Strategi W-T
Rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak	Pemberian <i>reward</i> untuk WP yang membayar pajak secara konsisten.	Menetapkan kembali sistem jemput bola
Faktor ekonomi wajib pajak	Membentuk program relaksasi pajak	

Sumber: data Diolah penulis (2024)

### Bentuk Evaluasi Penerimaan PBB-P2 Di Wilayah Kota Administrasi Jakarta Timur

Untuk mengetahui dan menilai arah dan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan, umumnya akan melakukan evaluasi. Bentuk evaluasi yang ada di BAPENDA sendiri ialah MONEV (*Monitoring dan Evaluasi*) terhadap dampak dari kebijakan yang telah ditetapkan. MONEV dilakukan beberapa tahapan, tahapan pertama MONEV dilakukan setingkat kecamatan oleh UPPPD yang dibantu oleh kecamatan, atau kelurahan, terkait himbuan atau sosialisasi PBB-P2.

Tahapan kedua, MONEV dilakukan oleh pihak setingkat Walikota oleh Suku Badan Pendapatan dibantu oleh Walikota. Tahapan Ketiga dilakukan setingkat Provinsi oleh BAPENDA DKI Jakarta yang dibantu oleh pelibatan dengan biro pemerintahan. Pelaksanaan MONEV di BAPENDA DKI Jakarta dilakukan berdasarkan akhir bulan, akhir triwulan, atau satu bulan sebelum berakhirnya kebijakan insentif, dan akhir tahun PBB-P2.

Pelaksanaan MONEV yang Melibatkan berbagai unit struktur di dalam dan di luar BAPENDA yang bertujuan untuk mengetahui permasalahan dan faktor penghambat terkait penerimaan PBB-P2 serta dampak kebijakan PBB-P2 yang telah ditetapkan dalam waktu satu tahun pajak. Di mana hasil dari evaluasi akan digunakan untuk ketetapan kebijakan PBB-P2 pada tahun pajak berjalan atau tahun pajak berikutnya. Karenanya diperlukan koordinasi yang tepat, dengan demikian MONEV dapat dilakukan secara menyeluruh dan memastikan setiap aspek pemungutan pajak daerah berjalan sesuai target, serta mengidentifikasi bagian-bagian yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian.

**Tabel 4.3 Jumlah Piutang Penerimaan PBB-P2 di DKI Jakarta tahun 2019 s/d 2023 (dalam rupiah)**

tahun	Kota Jakarta Selatan	Kota Jakarta Pusat	Kota Jakarta Barat	Kota Jakarta Utara	Kota Jakarta Timur
2023	615.696.368.792	189.466.865.353	158.527.931.532	197.632.943.641	229.796.631.969
2022	475.289.071.436	151.198.950.858	120.639.455.702	143.987.460.668	188.497.837.303
2021	403.930.328.340	114.979.041.706	125.071.876.925	169.554.059.691	185.382.011.346
2020	366.414.841.002	104.512.466.060	112.485.587.211	158.676.029.865	163.265.768.176
2019	313.710.449.507	83.054.812.440	105.061.692.409	146.766.858.095	144.577.554.468
Jumlah	Rp2.175.041.059.077	Rp643.212.136.417	Rp621.786.543.779	Rp816.617.351.960	Rp911.519.803.262

Sumber: Badan Pendapatan Daerah (2025)

Berdasarkan pada tabel di atas menunjukkan kota Administrasi Jakarta Selatan menjadi kota dengan jumlah pajak tak tertagih yang tertinggi yang kemudian di susul oleh Kota Administrasi Jakarta Timur. Kenaikan pajak tak tertagih dapat disebabkan beberapa hal seperti, wabah Covid-19 yang menyebabkan adanya penurunan ekonomi wajib atau badan pajak. Selain itu besaran Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) dan penetapan target yang rendah serta objek PBB-P2 yang rata-rata hunian non komersial dapat mempengaruhi tingkat penerimaan yang akan mempengaruhi jumlah pajak tak tertagih.

Dalam penetapan PBB-P2 yang harus dibayar oleh wajib pajak, umumnya akan menggunakan

tarif NJOP sebagai langkah awal dalam menetapkan tarif PBB-P2 yang harus dibayar oleh wajib atau badan pajak. Selain itu, wilayah Kota Jakarta Timur yang sebagian besar merupakan tempat tinggal non komersial yang dapat mempengaruhi tingkat penerimaan PBB-P2. Berbeda dengan Kota Jakarta Timur, Kota Jakarta Selatan merupakan sebagian besar tempat tinggal komersial dan perusahaan berdiri, sehingga hal tersebut menjadi pembeda yang membedakan jumlah penerimaan dan jumlah pajak yang tak tertagih antara kota Jakarta selatan dan Kota Jakarta Timur.

Meskipun demikian, hal tersebut dapat menjadi tantangan untuk BAPENDA, karena dengan meningkatnya jumlah piutang yang tak tertagih menyebabkan tingkat realisasi penerimaan PBB-P2 yang berkurang. Melakukan koordinasi antar kerja diperlukan untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan seperti fungsi yang tumpang tindih atau inefisiensi. Koordinasi yang dilakukan dapat berupa pembagian tanggung jawab setiap unit BAPENDA, sehingga dapat mengkoordinasi pemungutan PBB-P2.

Koordinasi yang terdapat di unit BAPENDA dalam pemungutan PBB-P2, yakni BAPENDA sebagai instansi yang menyusun kebijakan pemungutan pajak daerah dalam meningkatkan penerimaan asli daerah, Suku Badan Pendapatan sebagai unit kerja pemantauan dan mengevaluasi pemungutan pajak daerah setingkat kota administrasi, dan UPPPD sebagai unit pelaksana kebijakan setingkat kecamatan. Dengan kolaborasi yang terdapat di lingkungan BAPENDA, selain dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi juga dapat meningkatkan kualitas SDM petugas pajak daerah, khususnya dalam meningkatkan penerimaan PBB-P2.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan terkait strategi penerimaan PBB-P2 Kota Administrasi Jakarta Timur dan kontribusinya terhadap PBB-P2 di wilayah DKI Jakarta, peneliti dapat menyimpulkan bahwa strategi yang dilakukan berhasil meningkatkan kontribusi PBB-P2 kota Jakarta Timur terhadap PBB-P2 DKI Jakarta secara fluktuatif, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian tingkat kontribusi PBB-P2 di Kota Administrasi Jakarta Timur dari tahun 2019-2023 dengan kriteria kontribusi dari Kemendagri masih berada dalam kategori kurang karena rata-rata tingkat kontribusi hanya mencapai 11,36%. Hal tersebut disebabkan karena perbedaan penetapan target penerimaan PBB-P2, perbedaan Nilai Jual Objek Pajak yang menjadi acuan dalam penetapan tarif PBB-P2 serta wilayah Kota Jakarta Timur yang sebagian besar tempat tinggal non komersial.
2. Berdasarkan hasil penelitian adapun strategi yang telah dilakukan oleh BAPENDA sejauh ini yakni:
  - a. hasil analisis SWOT terhadap strategi penerimaan PBB-P2 Kota Administrasi Jakarta Timur di antaranya:
    - 1) Kekuatan Internal (*Strength*)  
Kekuatan yang dimiliki BAPENDA DKI Jakarta yakni, perubahan dan penyempurnaan regulasi perpajakan, koordinasi yang baik antar unit terkait, dan pengembangan digitalisasi layanan pajak.
    - 2) Kelemahan Internal (*Weakness*)  
Permasalahan yang dihadapi oleh BAPENDA DKI Jakarta yakni, adanya objek pajak yang mempunyai ketetapan besar namun bermasalah karena sengketa serta kurangnya informasi yang diterima oleh wajib pajak juga menjadi masalah bagi BAPENDA DKI Jakarta yang dapat menghambat penerimaan pajak.
    - 3) Peluang Eksternal (*Opportunities*)  
Peluang dapat dimanfaatkan oleh BAPENDA DKI Jakarta untuk meningkatkan penerimaan PBB-P2 yang ada seperti, melakukan kerja sama dengan instansi terkait (kecamatan, bank, kelurahan, RT/RW) serta memperluas jangkauan sosialisasi melalui platform digital untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak.
    - 4) Ancaman Eksternal (*Threats*)  
Ancaman dapat menjadi penghambat bagi BAPENDA untuk meningkatkan penerimaan PBB-P2 di DKI Jakarta, adapun yang menjadi ancaman untuk BAPENDA yakni, faktor ekonomi dari wajib

pajak serta rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak dalam kewajiban perpajakannya.

- b. Berikut merupakan rekomendasi strategi penerimaan PBB-P2 kota Administrasi Jakarta Timur dengan analisis SWOT yakni sebagai berikut:
  - 1) Strategi kekuatan-Peluang (S-O) yakni, strategi Meningkatkan sosialisasi dan edukasi pajak digital secara langsung dan Meningkatkan program intensifikasi dan ekstensifikasi.
  - 2) Strategi Kekuatan-Ancaman(S-T) yakni, Membentuk program relaksasi pajak dan Pemberian *reward* untuk WP yang membayar pajak secara konsisten.
  - 3) Strategi kelemahan-Peluang (W-O) yakni dengan Meningkatkan kualitas tenaga kerja pada bidang pemungutan PBB-P2 dan melakukan kolaborasi- kolaborasi dengan instansi terkait.
  - 4) Strategi Kelemahan-Ancaman (W-T) yakni dengan Menetapkan kembali sistem jemput bola.
3. Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwasanya bentuk evaluasi di BAPENDA DKI Jakarta yakni *Monitoring* dan Evaluasi (MONEV). Pelaksanaan MONEV dilakukan dengan tiga tahapan, tahapan pertama dilakukan setingkat kecamatan oleh UPPPD, tahapan kedua, dilakukan oleh pihak setingkat Walikota oleh Suku Badan Pendapatan, tahapan Ketiga dilakukan setingkat Provinsi oleh BAPENDA DKI Jakarta. Pelaksanaan MONEV dilakukan setiap akhir bulan, akhir triwulan, dan akhir tahun berjalan. MONEV dilakukan secara menyeluruh dan memastikan setiap aspek pemungutan pajak daerah berjalan sesuai target serta mengidentifikasi bagian-bagian dalam pemungutan dan penerimaan PBB-P2. Di mana jumlah pajak tak tertagih di DKI Jakarta dari tahun ke tahun nilainya semakin tinggi yang disebabkan, wabah Covid-19, Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) dan penetapan target yang rendah di Kota Jakarta Timur serta objek PBB-P2 yang rata-rata hunian non komersial dapat mempengaruhi tingkat penerimaan dan jumlah pajak tak tertagih.

### **Saran**

Untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengombinasikan dengan metode kualitatif seperti, wawancara dan observasi serta metode survei kuantitatif agar hasil lebih objektif dan dapat dianalisis secara statistik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Halim, A., Bawono, I. R., & Dara, A. (2020). *Perpajakan: Konsep, Aplikasi, Contoh, dan Studi Kasus (e3)/ Abdul Halim, dkk. salemba empat.*
- Al Farisi, A., & Aisyaturahmi, A. (2022). ANALISIS STRATEGI PEMUNGUTAN PAJAK (PBB-P2) SERTA EFEKTIVITAS PENERIMAANNYA. *Accounting and Management Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.33086/amj.v6i1.2676>
- Almis, D. R., & Raziqiin, K. (2021). Analisis Strategi Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan Pedesaan Dan Perkotaan (PBB-P2) Dimasa Pandemi Covid-19 Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Daerah Pada Badan Pendapatan Daerah DKI Jakarta Tahun 2020. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(5), 527–536.
- Budio, S. (2019). Strategi Manajemen Sekolah. *Juurnal Menata*, 2(2).
- Budiono, A., Mulyani, S., Hutauruk, H., Ramdani, A. F., & Candra, D. (2022). *Manajemen Strategik: Teori Dasar dan Contoh Kasus*. Penerbit NEM.
- Candra, N. G., & Asmarani. (2022, Desember 20). *Apa itu Reformasi Perpajakan (Tax Reform)?* <https://news.ddtc.co.id/apa-itu-reformasi-perpajakan-tax-reform-44356>.
- Dewi, R. A. (2021). Strategi Perencanaan PPh Pasal 22 dengan Dana Penyertaan Modal Negara pada PT.Pertani (Persero) Wilayah III. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 10(8).
- Widodo, D. (2017). Metodologi Penelitian : Populer & Praktis / Dr. Widodo. Dalam *Jakarta : Rajawali Pers, 2017 ©2017* (Vol. 24, Nomor 9).
- Anggoro, D. D. (2017). Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Indonesia. Dalam *Universitas Bramawijaya Press*.
- Fatimah, F. N. D. (2020). Teknik Analisis SWOT - Google Books. Dalam *Anak Hebat Indonesia*.
- Helaluddin, & Wijaya, H. (2019). Analisis Data Kualitatif: Sebuah Tinjauan Teori & Praktik - Google Books. Dalam 2019.
- Kopong, Y. A. (2024, Februari 21). *Membedah Pemicu Mandeknya Desentralisasi Perpajakan*. <https://www.pajak.com/pajak/membedah-pemicu-mandeknya-desentralisasi-perpajakan/>.
- Magribi, R. M., & Yulianti, D. (2022). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Dan Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi (Studi Kasus Pada WPOP yang Terdaftar di KPP Mikro Piloting Majalengka). *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 5(3), 358–367.
- Mardiasmo. (2019). *Perpajakan Edisi 2019*. Dalam *Yogyakarta : Penerbit Andi*.
- Mia Sukmawati & Jouzar Farouq Ishak. (2016). Pengaruh Kontribusi Pajak Reklame dan Pajak Restoran Terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kota Bandung. *In Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*, 10(1).
- Nizamuddin. (2021). Metodologi Penelitian; Kajian Teoritis Dan Praktis Bagi Mahasiswa. Dalam *CV. DOTPLUS Publisher*.
- Pahleviannur, M. R., Grave, A. De, Saputra, D. N., Mardianto, D., Sinthania, D., Hafrida, L., Bano, V. O., Susanto, E. E., Mahardhani, A. J., Amruddin, Alam, M. D. S., & Ahyar, D. B. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif. Dalam *Deepublish*.
- Pohan, C. A. (2021). Kebijakan dan Administrasi Perpajakan Daerah di Indonesia. Dalam *Kebijakan dan Administrasi Perpajakan Daerah di Indonesia*.
- Pratiwi, Hesti, Muhaimin Muhaimin, & Wa Ode Rayyani. (2020). Amnesty: Jurnal Riset Perpajakan KONTRIBUSI PAJAK BUMI DAN BANGUNAN (PBB) DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK DAERAH. *Amnesty: Jurnal Riset Perpajakan*, 3(1).
- Prawitra, D., & Lutfi, A. (2021). Analisis Pengelolaan PBB-P2 di Provinsi DKI Jakarta Tahun 2015 - 2019. *Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi)*, 4(3). <https://doi.org/10.32493/skt.v4i3.10641>
- Priantara, D. (2016). *Perpajakan Indonesia (Pembahasan Lengkap & Terkini Disertai CD Praktikum)* (3 ed.).
- Purwohedi, U. (2022). Metode Penelitian Prinsip Dan Praktik. Dalam *April 2022*.
- Rahayu, H. A., & Putranto, H. A. (2019). *Pajak E-commerce di Indonesia*.
- Ramandey, L. (2020). *Perpajakan Suatu Pengantar*. Dalam *Yogyakarta: Deepublish*.
- Rampengan, M. A., Morasa, J., & Pusung, R. (2021). Analisis Laporan Realisasi Pendapatan Pajak Daerah Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(2).
- Resmi, S. (2018). *Perpajakan Teori dan Kasus (Edisi ke 10 Buku 1)*. Jakarta: Salemba Empat., 17.
- Ritonga, Z. (2020). *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori Dan Aplikasi)*. Deepublish Publisher.
- Rizali, A., & Saleh, M. (2021). Analisis Potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Melalui Pajak Bumi dan Bangunan Berdasarkan Kawasan di Kabupaten Barito Kuala. *JIEP: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Pembangunan*,

4(1). <https://doi.org/10.20527/jiep.v4i1.3554>

- Rohman, A., Hendrawan, V. E. F., & Rusmiwari, S. (2020). Implementasi Kebijakan Pemungutan Pajak Reklame Kota Malang. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 9, 1–8.
- Rahayu, S. K. (2020). Perpajakan Konsep, Sistem dan Implementasi Edisi Revisi. Dalam *Rekayasa Sains*.
- Susanto, D., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM: Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*, 1(1). <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>
- Wiswasta, I. G. N. A., Agung, I. G. A. A., & Tamba, I. M. (2018). Buku Analisis SWOT. *Universitas Mahasaraswati Press*, 1(Desember).
- Ramli, Y., & Kartini, D. (2022). Manajemen strategik bisnis. *PT Bumi Aksara*, 8(30).
- Yunus, E. (2016). Manajemen Strategis. *Penerbit Andi*.
- Zuchri, abdussamad. (2021). Metode Penelitian Kualitatif - Google Books. Dalam *CV. Syakir Media Press* (hlm. 1–235).  
[https://www.google.co.id/books/edition/Metode\\_Penelitian\\_Kualitatif/JtKREAAAQBAJ?hl=id&gbpv=0](https://www.google.co.id/books/edition/Metode_Penelitian_Kualitatif/JtKREAAAQBAJ?hl=id&gbpv=0)