



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 3 Nomor 2 Tahun 2023 Page 2714-2728

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

## Strategi Badan Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Provinsi Banten

Muhammad Amri Alam<sup>1✉</sup>, Muh. Ilham<sup>2</sup>, Udaya Madjid<sup>3</sup>

Ilmu Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Email : [amri.alam.sstp@gmail.com](mailto:amri.alam.sstp@gmail.com)<sup>1✉</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bermaksud untuk mengkaji dan mendalami strategi, dengan tujuan untuk menganalisa, mengetahui kendala-kendala serta mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi strategi Badan Pendapatan dalam meningkatkan pendapatan Daerah di Provinsi Banten. Metode penelitian yang digunakan dengan deskriptif kualitatif dengan mengeksplorasi perilaku objek yang diteliti untuk menemukan gambaran yang mendalam tentang objek yang diteliti, dan teori dijadikan pendekatan terhadap masalah penelitian dengan sumber data primer dan data sekunder melalui analisis dokumentasi, wawancara mendalam dan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi, cek, ricek dan konfirmasi antara hasil analisis dokumentasi dengan hasil wawancara, serta melakukan analisis SWOT. Hasil penelitian tentang strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Daerah di Provinsi Banten, yaitu Strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pajak daerah selama ini belum optimal. Berdasarkan hasil penelitian dengan analisis SWOT diketahui bahwa strategi Badan Pendapatan Daerah

dalam meningkatkan pendapatan asli daerah di Provinsi Banten berada pada posisi Kuadran S-O (Kekuatan/*Strength* dan *Opportunity*).

Kata Kunci: *Analisis SWOT, Pendapatan Daerah, Strategi.*

#### Abstract

This study intends to examine the strategy in depth, with the aim of analyzing, knowing the constraints and knowing the factors that influence the Revenue Agency's strategy in increasing regional income in Banten Province. The research method used is descriptive qualitative by exploring the behavior of the object under study to find an in-depth description of the object under study, and theory is used as an approach to research problems with primary data sources and secondary data through analysis of documentation, in-depth interviews and the validity of the data is done by triangulation techniques, checks, double checks and confirmations between the results of analysis of documentation with the results of interviews, and SWOT analysis was carried out. The results of research on the strategy of the Regional Revenue Agency in increasing Regional Revenue in Banten Province, namely the strategy of the Regional Revenue Agency in increasing regional taxes so far has not been optimal. Based on the results of the study using SWOT analysis, it is known that the Regional Revenue Agency's strategy in increasing regional income in Banten Province is in the S-O Quadrant position (Strength and Opportunity).

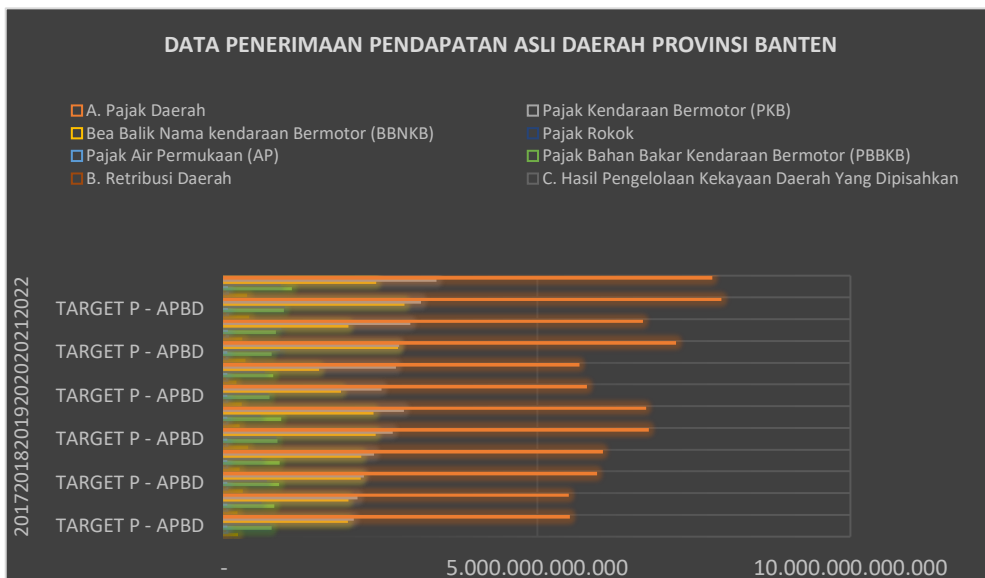
Keywords: *Analisis SWOT, Regional Income, Strategy.*

#### PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia menganut asas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan. Prinsip penyelenggaraan desentralisasi adalah otonomi seluas-luasnya dalam arti daerah diberikan kewenangan mengatur dan mengurus semua urusan pemerintahan di luar yang menjadi urusan pemerintah. Penyelenggaraan tugas tersebut dilaksanakan oleh pemerintah daerah dengan senantiasa berpedoman pada perundang-undangan yang berlaku yaitu Undang-Undang No. 23 Tahun

2014 tentang Pemerintahan Daerah. Tujuan desentralisasi ini dimaksudkan supaya penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat menjadi lebih efektif dan efisien. Pajak dan retribusi daerah yang merupakan sumber penerimaan daerah pada dasarnya tidak hanya menjadi urusan pemerintah daerah, tetapi pada umumnya juga merupakan urusan masyarakat. Pada masing-masing jenis pajak dan retribusi daerah terdapat objek, subjek, tarif dan berbagai ketentuan pengenaan tersendiri yang mungkin dapat berbeda dengan jenis pajak atau retribusi daerah lainnya. Di sisi yang berbeda, semangat otonomi daerah yang diberlakukan di Indonesia dimungkinkan untuk setiap daerah provinsi atau kabupaten/kota mengatur daerahnya sendiri, termasuk didalamnya pajak dan retribusi daerah. Sesuai dengan data target dan realisasi yang diperoleh dari Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten selama lima tahun terakhir, target dan realisasi dari pajak daerah adalah sebagai berikut :

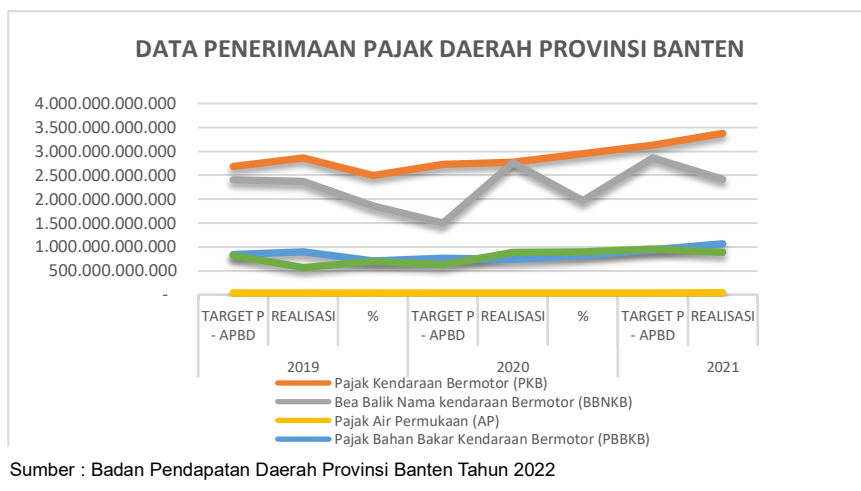
Gambar 1 Realisasi dan target Pajak Daerah tahun 2018-2021



Sumber : Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten Tahun 2022

Dempat tahun terakhir di Provinsi Banten dapat dilihat bahwa terjadi fluktuasi terhadap target dan realisasi pajak daerah yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah, yakni dalam kurun waktu 2018 – 2021. Pada tahun 2020 terjadi penurunan target dan realisasi secara signifikan dari target pajak yang ditetapkan oleh pemerintah provinsi Banten. Dari data tersebut di atas diketahui bahwa terjadinya penurunan realisasi target pajak kendaraan bermotor antara tahun 2020-2021. Dari keempat komponen Penerimaan Asli Daerah Provinsi Banten di atas dapat dilihat bahwa penerimaan terbesar dari PAD Provinsi Banten dihasilkan dari komponen Pajak Daerah. Dari kelima komponen pajak daerah tersebut, penyumbang terbesar adalah pajak kendaraan bermotor dan bea balik nama kendaraan bermotor. Berikut data gambar penerimaan pajak daerah provinsi Banten.

Gambar 2 Realisasi dan target Pajak Daerah tahun 2018-2021



Besarnya realisasi pendapatan tersebut terutama karena wilayah provinsi Banten yang berdampingan langsung dengan ibukota negara sehingga dapat membantu peningkatan ekonomi di sekitar wilayah ibukota negara termasuk Provinsi Banten. Namun dari besarnya potensi tersebut terdapat banyaknya potensi kendaraan bermotor yang belum dapat digali secara maksimal oleh provinsi banten. Ini dibuktikan dengan tingginya jumlah tunggakan kendaraan

bermotor yang ada di wilayah provinsi banten yang mencapai 40%. sebagai berikut.

Tabel 1 Data Tunggakan Kendaraan Bermotor 3 Tahun Terakhir  
Di Provinsi Banten

NO	JENIS DATA	TAHUN		
		2020	2021	2022
1	Jumlah Kendaraan	5.114.426	5.038.884	5.170.377
2	Jumlah Tunggakan	2.426.377	2.369.790	2.245.035
3	Persentase Tunggakan (dalam %)	47,44	47,03	43,42

Sumber : Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten Tahun 2022

Dari data tersebut, dapat dilihat bahwa besarnya tunggakan menyebabkan potensi pajak daerah provinsi Banten yang belum dimaksimalkan oleh Bapenda Provinsi Banten. Sedangkan dari sisi retribusi daerah, Pemerintah Provinsi Banten juga seakan belum dapat menggali potensi-potensi yang dimilikinya dengan maksimal.

Di sisi lain, ketersediaan unit pelayanan yang ada di daerah sangatlah dibutuhkan oleh masyarakat. Unit pelayanan pembayaran kewajiban Pajak Kendaraan bermotor selain mempermudah akses bagi masyarakat hal ini juga dapat menimbulkan dampak yang baik bagi peningkatan realisasi pajak kendaraan bermotor.

#### METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian kualitatif ini peneliti menggunakan metode deskriptif, menurut Sugiyono (2016:9) metode deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat *postpositivisme* digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen kunci penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan),

analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Alasan peneliti memilih desain penelitian deskriptif, yaitu karena peneliti ingin mendeskripsikan kondisi eksisting pada Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Daerah di Provinsi Banten yang akan diamati di lapangan dengan lebih transparan, natural, spesifik dan mendalam. Locke, Spirduso, Siverman dalam Crawell (2016:155) menyatakan, "Penelitian kualitatif ini adalah bertujuan untuk memahami suatu situasi sosial, peristiwa, peran kelompok, atau interaksi tertentu. Sejalan dengan pendapat dari Ghony dalam Almansyur, Miles & Huberman dalam Craswel (2003:155) dan Yin dalam Craswell (2003:145) dapat dimaknai peneliti, bahwa metode penelitian kualitatif dalam penelitian ini menitikberatkan pada kemampuan peneliti (*human instrument*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian tentang Strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Banten didasarkan pada hasil pengolahan data yang diperoleh dari lapangan melalui proses wawancara terhadap informan serta pengumpulan fakta, data, informasi yang berasal dari penelitian lapangan (*field research*), dilengkapi dengan eksplorasi analisis dengan dasar berbagai asumsi.

Strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Banten

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten mengacu pada Strategi, Kebijakan serta Program dan Indikator yang berasal dari arah kebijakan yang diambil dari RPJMD, serta RPJP dengan memperhatikan dan mengacu dari RPJP Nasional. Belum optimalnya pengelolaan sumber-sumber pendapatan daerah yang dikelola oleh dinas penghasil. Berikut ialah berbagai aspek yang dihadapkan terhadap berbagai permasalahan yang telah diidentifikasi, sebagai berikut;

Tabel 2  
Identifikasi Pemetaan Permasalahan  
Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten

URUSAN	PERMASALAHAN	PENANGGUNG JAWAB
PENDAPATAN DAERAH	<b>BELUM OPTIMALNYA PAD</b>	<b>KEPALA BADAN</b>
	Belum efektifnya perencanaan dan pengembangan pendapatan daerah terhadap potensi daerah yang tersedia	Kabid Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan Daerah
	Masih kurangnya Ketersediaan jumlah sistem/data/dokumen/informasi penunjang peningkatan pendapatan daerah	
	Belum optimalnya pendapatan pajak	Kabid Pendapatan Pajak Daerah dan UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah
	Belum optimalnya Potensi Wajib Pajak Daerah	
	Masih rendahnya hasil Retribusi Daerah	Kabid Retribusi Daerah dan pendapatan Lain-lain
	Belum optimalnya Hasil Kekayaan Daerah yang dipisahkan dan Lain-lain PAD yang Sah	
Masih kurangnya ketersediaan regulasi pengelolaan bagi hasil pajak/non pajak		

Sumber: Bapenda Provinsi Banten 2022.

Ancaman/tantangan (*Threats*) yang harus dihadapi sebagai berikut:

1. Masyarakat terlalu nyaman dengan adanya keringanan pajak
2. Kemungkinan terdapat penurunan kesadaran membayar pajak di tengah isu publik yang berkembang.
3. Rendahnya pendapatan perkapita sehingga kemampuan masyarakat untuk membayar pajak cenderung menurun
4. BUMD belum banyak memberi keuntungan kepada pemerintah daerah
5. Munculnya ketidakpercayaan publik terhadap prosesi pembayaran pajak karena akhir-akhir ini muncul kasus oknum yang menyelewengkan pajak daerah yang makin kompetitif dari beberapa provinsi dapat menekan ketercapaian target pendapatan sesuai asumsi yang direncanakan;

(*Opportunities*) pada BAPENDA Provinsi Banten adalah :

1. Pandemi Covid-19 Telah Usai dan Pertumbuhan ekonomi berada di angka 4,5-5,3%
2. Terdapat Potensi pajak kendaraan yang belum di pungut dan dapat dimaksimalkan
3. Adanya dukungan dari berbagai pihak seperti DPRD, OPD, Unit/Instansi

terkait lain penghasil/pemungut pajak

4. Penggalian potensi baru wajib pajak pajak yang belum terdata
5. Peluang kerjasama dari pihak pelaksana GIIAS dan BAE serta dealer-dealer kendaraan bermotor

#### Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Banten

Untuk mendukung penyelenggaraan otonomi daerah diperlukan kewenangan yang luas, nyata, dan bertanggungjawab di daerah secara proporsional yang diwujudkan dengan pengaturan, pembagian, dan pemanfaatan sumber daya nasional yang berkeadilan, serta perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya kepatuhan wajib pajak antara lain ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Faktor ini menjadi salah satu pemicu wajib pajak untuk menunda, bahkan tidak membayarkan pajaknya.

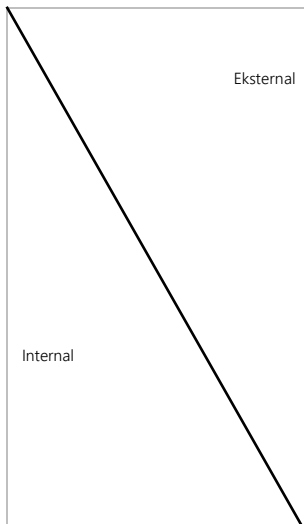
Upaya Menjalin kerjasama dengan pihak swasta, BUMN dalam pengelolaan maupun pemungutan pajak daerah. Melakukan monitoring rutin dan evaluasi. Meningkatkan komitmen seluruh Stakeholder agar dapat terlaksananya Strategi peningkatan PAD. Menyelenggarakan sistem komputerisasi penerimaan daerah merupakan cara-cara yang dapat ditempuh oleh pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan atau hasil perolehan pajak daerah.

Pentingnya memahami Faktor-Faktor yang mempengaruhi peningkatan Pajak Daerah di Provinsi Banten dikarenakan bahwa Pajak Daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah untuk memantapkan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab.

## Analisis SWOT Strategi Badan Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Banten

Hasil penelitian di lapangan menjadi bahan dalam penelitian ini untuk menempuh teknik analisis SWOT. Temuan di lapangan melalui wawancara, dan studi dokumentasi menjadi data kualitatif. Strategi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Provinsi Banten. Dengan hasil penelitian yang ditemukan menjadi jawaban bagi rumusan masalah yang diangkat melalui teknik matriks SWOT Kualitatif, Rangkuti (2016)

Tabel: 3 Matriks SWOT Kualitatif

	<i>Opportunities (Peluang)</i>	<i>Threats (Ancaman)</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pandemi Covid-19 Telah Usai dan Pertumbuhan ekonomi berada di angka 4,5-5,3%</li> <li>2. Terdapat Potensi pajak kendaraan yang belum di pungut dan dapat dimaksimalkan</li> <li>3. Adanya dukungan dari berbagai pihak seperti DPRD, OPD, Unit/Instansi terkait lain penghasil/pemungut pajak</li> <li>4. Penggalan potensi baru wajib pajak pajak yang belum terdata</li> <li>5. Peluang kerjasama dari pihak pelaksana GIIAS dan BAE serta dealer-dealer kendaraan bermotor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masyarakat terlalu nyaman dengan adanya keringanan pajak</li> <li>2. Kemungkinan terdapat penurunan kesadaran membayar pajak di tengah isu publik yang berkembang.</li> <li>3. Rendahnya pendapatan perkapita sehingga kemampuan masyarakat untuk membayar pajak cenderung menurun</li> <li>4. BUMD belum banyak memberi keuntungan kepada pemerintah daerah</li> <li>5. Munculnya ketidakpercayaan publik terhadap prosesi pembayaran pajak karena akhir-akhir ini muncul kasus oknum yang menyelewengkan pajak</li> </ol>
<i>Strenght (Kekuatan)</i>	<i>Strategy SO/Comparative Advantage</i> Optimalisasi kekuatan untuk meraih peluang dengan strategi	<i>Strategy ST/Mobilization</i> Menggunakan kekuatan yang dimiliki dengan cara menghindari ancaman
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah SDM yang memadai</li> <li>2. Terdapatnya Sarana dan Prasarana gerai dan samling yang mendukung</li> <li>3. Penggunaan teknologi informasi yang terus dikembangkan</li> <li>4. Adanya komunikasi yang baik dengan OPD penghasil dan pihak-pihak stakeholder</li> <li>5. Tingginya motivasi pegawai untuk mencapai target pendapatan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bapenda melakukan penagihan secara langsung terhadap potensi-potensi pajak yang belum dipungut dan dimaksimalkan baik dari wajib pajak perorangan maupun perusahaan serta menggali potensi baru untuk wajib pajak baru dengan menyisir wilayah Provinsi Banten yang belum terdeteksi(S1,2,3,4 O2,3,4)</li> <li>2. Melakukan pendataan ulang untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dari sisi retribusi, hasil-hasil kekayaan yang dipisahkan dan lain lain PAD yang sah dengan melakukan komunikasi intensif dan memanfaatkan teknologi informasi yang ada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengingatkan kepada masyarakat akan pentingnya membayar pajak untuk pembangunan daerah serta mengingatkan masyarakat untuk tidak lupa membayar pajak dan tidak menunggu diberikan keringanan pajak di tengah isu publik yang berkembang karena pajak adalah kewajiban (S1,2,3,4 T1,2)</li> <li>2. Melakukan sosialisasi kepada para wajib pajak dan stakeholder terkait</li> </ol>

	<p>kepada seluruh OPD penghasil untuk meningkatkan insentif bagi pegawai (S1,3 O3,4)</p> <p>3. Membuat aplikasi atau program dengan basis web, android atau ios untuk memudahkan wajib pajak dalam membayar pajak atau mendaftarkan potensi pajak baru (S3,4 O2,3,4)</p> <p>4. Menyelenggarakan event-event yang dapat menambah potensi penambahan pendapatan melalui wajib pajak baru (S1,2,3,4 O1,3,4,5)</p>	<p>kemudahan dalam membayar pajak (S1,2,3 T1,2,3,5)</p> <p>3. Koordinasi dengan DPRD dan para stakeholder untuk penguatan BUMD (S4 T3,4)</p>
<i>Weakness</i> (Kelemahan)	<i>Strategy WO/ Divestment/ Investment</i> Pemanfaatan peluang dengan cara mengatasi kelemahan yang ada	<i>Strategy WT/ Damage Control</i> Meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendahnya skill SDM</li> <li>2. Terdapat aset-aset barang yang sudah rusak dan tidak dapat dihapuskan</li> <li>3. Adanya batasan regulasi terhadap penambahan objek pendapatan baru</li> <li>4. Tidak adanya server cadangan untuk data pendapatan asli daerah</li> <li>5. Adanya kebocoran dalam proses pemugutan pajak</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penguatan SDM melalui pendidikan atau pelatihan yang dibutuhkan (W1 O1,3)</li> <li>2. Koordinasi dengan pimpinan dan OPD terkait untuk pengambilan langkah kedepan terkait aset-aset yang belum terdata di Bapenda dan belum dapat dihapuskan (W2 O1,3)</li> <li>3. Komunikasi dan koordinasi intensif dengan DPRD terkait penyiapan regulasi untuk menambah potensi pajak baru atau regulasi terkait keringanan dalam membayar pajak (W3,5 O1,2,3,4)</li> <li>4. Menyiapkan server cadangan untuk data PAD yang baik untuk keamanan data (W4 O2,3,4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyiapkan regulasi dengan sanksi yang berat terhadap wajib pajak yang tidak membayar kwajibannya (W3 T1,2,3,5)</li> <li>2. Melaksanakan evaluasi menyeluruh bagi Bapenda dan mengambil tindakan tegas terhadap masalah-masalah yang ada</li> </ol>

Sumber: Hasil Analisis Peneliti 2023

## Temuan Analisis SWOT

Peneliti menggunakan analisis SWOT Kuantitatif dengan tabel IFAS (*Internal Factors Analysis*) dan EFAS (*External Factors Analysis*). Terdapat kolom yang ada di tabel IFAS dan EFAS tabel tersebut antara lain faktor strategis, tingkat signifikan, bobot, rating, skor. Selanjutnya tingkat signifikan, tingkat ini menjadi ukuran bagi setiap faktor strategis seberapa signifikan dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

Tingkat signifikan memiliki ukuran dari satu sampai tiga, satu menunjukkan signifikansi dari faktor strategis yang ada rendah dan semakin mendekati arah angka tiga maka akan semakin besar signifikansinya. Bobot merupakan nilai dari faktor strategis yang berkaitan dengan tingkat signifikansi, bobot apabila dijumlahkan harus menghasilkan angka satu tanpa memperhatikan jumlah faktor strategis yang ada.

Rating merupakan baik atau buruknya faktor strategis secara internal atau eksternal. Besarannya dari satu sampai lima, satu menandakan kurang baik semakin dekat ke arah angka lima maka semakin sangat baik faktor strategisnya. Ini berlaku untuk *strength dan opportunity*, sedangkan *weakness dan threat* berlaku berbeda. Satu menandakan bahwa faktor strategis tidak baik dalam penanganannya apabila semakin dekat pada angka lima maka semakin dapat ditangani faktor strategis yang ada.

Berikut hasil dari tabel IFAS dan EFAS didapat peneliti dari informan yang paham akan upaya peningkatan pendapatan asli daerah. Informan yang dituju oleh peneliti Sebagai berikut:

Tabel: 4 Hasil Responden IFAS

INSTRUMEN PERTANYAAN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sekretaris Bapenda Prov. Banten (Informan 1)	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3
Kabid Pengelolaan Pendapatan Bapenda Prov. Banten (Informan 2)	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3
Kabid Perencanaan Dan Pengembangan Bapenda Prov. Banten (Informan 3)	4	5	4	5	4	3	2	3	2	4
Kabid Si Dan Pengendalian Bapenda Prov. Banten (Informan 4)	5	4	5	5	4	2	3	2	3	3
Kasubbid Perencanaan Pendapatan Bapenda Prov. Banten (Informan 5)	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3
Kasubbid Pendapatan, Penetapan Dan Penagihan Bapenda Prov. Banten (Informan 6)	3	5	4	4	4	3	3	3	3	4
Kasubbid Pengendalian Dan Evaluasi Bapenda Prov. Banten (Informan 2)	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2
RATA-RATA (Nilai Rating Tabel IFAS)	3,86	4,1	3,7	4	3,6	2,4	2,9	3	2,4	3,1

Sumber: Hasil Analisis Peneliti Melalui Pengolahan data MS. Excel 2023

Tabel: 5

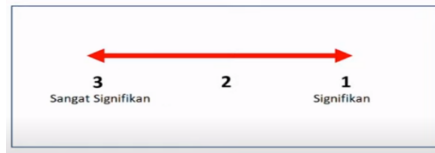
Hasil Responden EFAS

INSTRUMEN PERTANYAAN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sekretaris Bapenda Prov. Banten (Informan 1)	4	4	3	4	5	2	3	3	2	3
Kabid Pengelolaan Pendapatan Bapenda Prov. Banten (Informan 2)	5	5	4	4	4	2	3	3	2	3
Kabid Perencanaan Dan Pengembangan Bapenda Prov. Banten (Informan 3)	4	4	5	3	3	3	2	3	2	4
Kabid Si Dan Pengendalian Bapenda Prov. Banten (Informan 4)	4	4	3	4	5	2	3	2	3	3
Kasubbid Perencanaan Pendapatan Bapenda Prov. Banten (Informan 5)	3	4	4	5	3	3	2	3	2	4
Kasubbid Pendapatan, Penetapan Dan Penagihan Bapenda Prov. Banten (Informan 6)	4	5	4	5	4	2	3	2	3	3
Kasubbid Pengendalian Dan Evaluasi Bapenda Prov. Banten (Informan 2)	5	4	5	5	5	3	3	4	2	3
RATA-RATA (Nilai Rating Tabel IFAS)	4,14	4,29	4,00	4,29	4,14	2,43	2,71	2,86	2,29	3,29

Sumber: Hasil Analisis Peneliti Melalui Pengolahan data MS. Excel 2023

Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan analisis khususnya penentuan bobot dalam tabel EFAS atau IFAS peneliti mengasumsikan tingkat signifikansi sebagai berikut:

Gambar 3 Bobot Tabel IFAS dan EFAS



Sumber: Rangkuti, 2016

Angka 3 diasumsikan sangat signifikan dalam tingkat signifikansi sedangkan sebaliknya, angka 1 signifikan dalam tingkatan. Selanjutnya tingkat signifikan akan di konversikan menjadi bobot. Dengan hasil konversi tingkat signifikansi bobot sebagai berikut:

Signifikansi 1 = 0,04, Signifikansi 2 = 0,08 dan Signifikansi 3 = 0,12

Tingkat signifikansi didapat melalui diskusi dan wawancara bersama para informan yang menghasilkan data yang kemudian dihitung dan dianalisis melalui tabel IFAS dan EFAS sebagai berikut.

Tabel: 6 Tabel IFAS

FAKTOR INTERNAL (STRENGTH & WEAKNESS)					
FAKTOR STRATEGIS		TINGKAT SIGNIFIKAN	BOBOT	RATING (1-5)	SKOR
STRENGTH	1. Jumlah Sumber Daya manusia yang memadai	3	0,12	3,86	0,45
	2. Terdapatnya Sarana dan Prasarana dan Samling yang mendukung	3	0,12	4,41	0,51
	3. Penggunaan teknologi informasi yang terus berkembang	3	0,12	3,71	0,43
	4. Adanya keterlibatan dan Kerjasama yang baik dengan OPD	3	0,12	4,00	0,46
	5. adanya insentif bagi pegawai jika target tercapai	3	0,12	3,57	0,41
				JUMLAH SKOR S	2,26
WEAKNESS	1. Rendahnya Skill Sumber Daya Manusia	3	0,12	2,43	0,28
	2. Terdapat asset-aset barang yang sudah rusak dan tidak dapat dihapuskan	1	0,04	2,86	0,11
	3. Tidak adanya server cadangan untuk data Pendapatan Asli Daerah	2	0,08	3,00	0,23
	4. Adanya kebocoran dalam proses pemungutan pajak	2	0,08	2,43	0,19
	5. Adanya kebocoran dalam proses pemugutan pajak	3	0,12	3,14	0,36
TOTAL		26	1,00	JUMLAH SKOR W	1,17

Sumber: Hasil Analisis Peneliti Melalui Pengolahan data MS. Excel 2023

Analisis SWOT kuantitatif IFAS menghasilkan tabel tersebut dengan skor *strength* 2,26 dan skor *weakness* 1,17. Untuk mendapatkan nilai tabel IFAS maka rumus yang digunakan adalah skor *strength* dikurangi skor *weakness*. Didapatkan hasil skor IFAS sebesar 1,09. Skor 1,09 akan digunakan untuk mengisi sumbu X pada matriks kuadran.

Tabel: 7 Tabel EFAS

FAKTOR EKSTERNAL ( <i>OPPORTUNITY &amp; THREATS</i> )					
	FAKTOR STRATEGIS	TINGKAT SIGNIFIKAN	BOBOT	RATING (1-5)	SKOR
OPP ORT UNIT Y	1. Pandemi Covid-19 Telah Usai dan Pertumbuhan ekonomi berada di angka 4,5-5,3%	2	0,08	4,14	0,33
	2. Terdapat Potensi pajak kendaraan yang belum dipungut dan dapat dimaksimalkan	3	0,12	4,29	0,51
	3. Adanya dukungan dari berbagai pihak seperti DPRD, SKPD, Unit/ Instansi terkait lain penghasil/pemungut pajak	2	0,08	4	0,32
	4. Penggalan potensi baru wajib pajak air permukaan	3	0,12	4,29	0,51
	5. Mendorong sektor usaha melalui BAE sehingga akan menghidupkan dan mengembangkan roda perekonomian di masyarakat	3	0,12	4,14	0,50
				JUMLAH SKOR O	2,18
THRE ATS	1. Masyarakat terlalu nyaman dengan adanya keringanan pajak saat pandemic Covid-19	3	0,12	2,43	0,29
	2. Kemungkinan terdapat penurunan kesadaran membayar pajak di tengah isu publik yang berkembang.	2	0,08	2,71	0,22
	3. Rendahnya pendapatan perkapita sehingga kemampuan masyarakat untuk membayar pajak cenderung menurun	2	0,08	2,86	0,23
	4. BUMD belum banyak memberi keuntungan kepada pemerintah daerah	2	0,08	2,29	0,18
	5. Munculnya ketidakpercayaan publik terhadap prosesi pembayaran pajak karena akhir-akhir ini muncul kasus oknum yang menyelewengkan pajak	3	0,12	3,29	0,39
	TOTAL	25	1,00	JUMLAH SKOR T	1,32

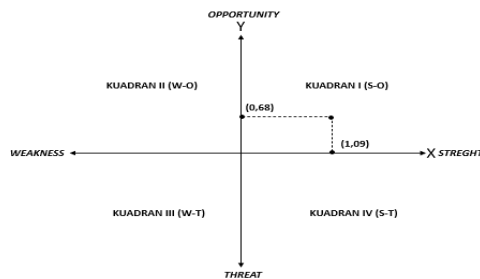
Sumber: Hasil Analisis Peneliti Melalui Pengolahan data MS. Excel 2023

Analisis SWOT kuantitatif EFAS menghasilkan tabel tersebut dengan skor *opportunity* 2,18 dan skor *threats* 1,32. Untuk mendapatkan nilai tabel EFAS maka rumus yang digunakan adalah skor *opportunity* dikurangi skor *threats*. Didapatkan hasil skor EFAS sebesar 0,68. Skor 0,68 akan digunakan untuk mengisi sumbu Y pada matriks kuadran. Ditemukan nilai tabel IFAS dan EFAS pada analisis SWOT kuantitatif dengan nilai IFAS 1,09 dan EFAS 0,68. Nilai yang dihasilkan dari tabel tersebut menggambarkan angka positif lebih dominan.

Berarti bahwa dalam parameter yang peneliti angkat dalam penelitian ini kondisi positif lebih dominan daripada kondisi negatifnya.

Angka tersebut selanjutnya dimasukkan ke dalam sumbu X dan Y pada matriks kuadran SWOT maka tergambar matriks kuadran sebagai berikut.

Gambar: 4 Matriks Kuadran SWOT



Sumber: Hasil Analisis Peneliti 2023

Hasil dari tabel IFAS dan EFAS berada di KUADRAN I matriks kuadran SWOT. Hal tersebut dapat menggambarkan bahwa strategi peningkatan pendapatan asli daerah di Provinsi Banten perlu menggunakan strategi S-O, Optimalisasi kekuatan untuk meraih peluang dengan strategi.

## SIMPULAN

Strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Banten selama ini belum optimal. Sesuai dengan hasil analisis SWOT pada strategi peningkatan pendapatan asli daerah di Provinsi Banten berada pada posisi Kuadran S-O (Kekuatan/*Strength* dan *Opportunity*). Sesuai dengan analisis SWOT data kualitatif, maka Organisasi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten dapat mengefektifkan dan mengoptimalkan, sebagai berikut:

- 1) Melakukan penagihan secara langsung terhadap potensi-potensi pajak yang belum dipungut dan dimaksimalkan baik dari wajib pajak perorangan

maupun perusahaan serta menggali potensi baru untuk wajib pajak baru dengan menyisir wilayah Provinsi Banten yang belum terdeteksi

- 2) Melakukan pendataan ulang untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dari sisi retribusi, hasil-hasil kekayaan yang dipisahkan dan lain lain PAD yang sah dengan melakukan komunikasi intensif dan memanfaatkan teknologi informasi yang ada kepada seluruh OPD penghasil untuk meningkatkan insentif bagi pegawai
- 3) Membuat aplikasi atau program dengan basis web, android atau ios untuk memudahkan wajib pajak dalam membayar pajak atau mendaftarkan potensi pajak baru.
- 4) Menyelenggarakan event-event yang dapat menambah potensi penambahan pendapatan melalui wajib pajak baru.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Creswell W. John. 2002. *Research Design Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif*. Terjemahan Bahasa Indonesia oleh Chryshnanda dan Bambang Hastobroto KIK Press, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2016. Teknik Membedah Kasus Bisnis. Analisis SWOT. Jakarta: Gramedia.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- , 2020. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.