

**IMPLEMENTASI STRATEGI KEMATANGAN ADMINISTRASI
PEMUNGUTAN PAJAK DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN
PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PEDESAAN DAN PERKOTAAN (PBB-P2)
DI KOTA METRO**

(SKRIPSI)

Oleh :

ALDIANSAH PRATAMA

NPM. 2216041144



**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2026**

**IMPLEMENTASI STRATEGI KEMATANGAN ADMINISTRASI
PEMUNGUTAN PAJAK DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN
PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PEDESAAN DAN PERKOTAAN (PBB-P2)
DI KOTA METRO**

Oleh

ALDIANSAH PRATAMA

SKRIPSI

**Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar
SARJANA ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

IMPLEMENTASI STRATEGI KEMATANGAN ADMINISTRASI PEMUNGUTAN PAJAK DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PEDESAAN DAN PERKOTAAN (PBB-P2) DI KOTA METRO

Oleh

ALDIANSAH PRATAMA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi strategi kematangan administrasi pemungutan pajak dalam meningkatkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih adanya tunggakan SPPT serta belum optimalnya realisasi penerimaan PBB-P2 dibandingkan target pada periode 2020–2024. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan model kematangan strategi administrasi perpajakan Pereira (2013) yang meliputi tiga kluster, yaitu *Administration, Processes and Tools*; *Service and Communication*; serta *Tax System*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kluster *Administration, Processes and Tools* penerapan aplikasi Sistem Pelayanan Pajak Online (SIPPOL) meningkatkan efisiensi administrasi melalui pencatatan pembayaran yang terintegrasi secara digital, sedangkan program *Pick Up Service* memberikan kemudahan pembayaran melalui layanan jemput bola kepada masyarakat. Pada kluster *Service and Communication*, SIPPOL memudahkan wajib pajak dalam memperoleh informasi dan melakukan pembayaran, sementara *Pick Up Service* meningkatkan interaksi dan sosialisasi langsung kepada masyarakat di wilayah kecamatan dan kelurahan. Pada kluster *Tax System*, kedua program tersebut mendukung transparansi dan akuntabilitas sistem pemungutan pajak melalui pencatatan pembayaran secara digital dan pemberian bukti pembayaran kepada wajib pajak. Secara keseluruhan, implementasi strategi tersebut telah mendukung peningkatan kualitas administrasi, pelayanan, dan kepercayaan masyarakat terhadap sistem pemungutan PBB-P2 meskipun masih terdapat beberapa kendala teknis dalam pelaksanaannya.

Kata Kunci: kematangan administrasi perpajakan, SIPPOL, *Pick Up Service*, PBB-P2, pajak daerah

ABSTRACT

Implementation of Tax Collection Administrative Maturity Strategies in Increasing Rural and Urban Land and Building Tax (PBB-P2) Revenue in Metro City

By

ALDIANSAH PRATAMA

This study aims to analyze the implementation of tax collection administrative maturity strategies in increasing Rural and Urban Land and Building Tax (PBB-P2) revenue at the Regional Revenue and Retribution Management Agency of Metro City. This research is motivated by the existence of outstanding SPPT arrears and the suboptimal realization of PBB-P2 revenue compared to the targets during the 2020–2024 period. The study employs a qualitative approach using a descriptive method. Data were collected through interviews, observations, and documentation. The analysis is based on Pereira's (2013) tax administration maturity strategy model, which consists of three clusters: Administration, Processes and Tools; Service and Communication; and Tax System. The results show that in the Administration, Processes and Tools cluster, the implementation of the Online Tax Service System (SIPPOL) improves administrative efficiency through digitally integrated payment recording, while the Pick Up Service program provides easier payment access through outreach services to the community. In the Service and Communication cluster, SIPPOL facilitates taxpayers in obtaining information and making payments, while the Pick Up Service enhances direct interaction and socialization with the community at the district and village levels. In the Tax System cluster, both programs support transparency and accountability in the tax collection system through digital payment records and the provision of payment receipts to taxpayers. Overall, the implementation of these strategies has contributed to improving administrative quality, public services, and community trust in the PBB-P2 tax collection system, although several technical constraints are still encountered in its implementation.

Keywords: tax administration maturity, PBB-P2, SIPPOL, Pick Up Service, local tax revenue

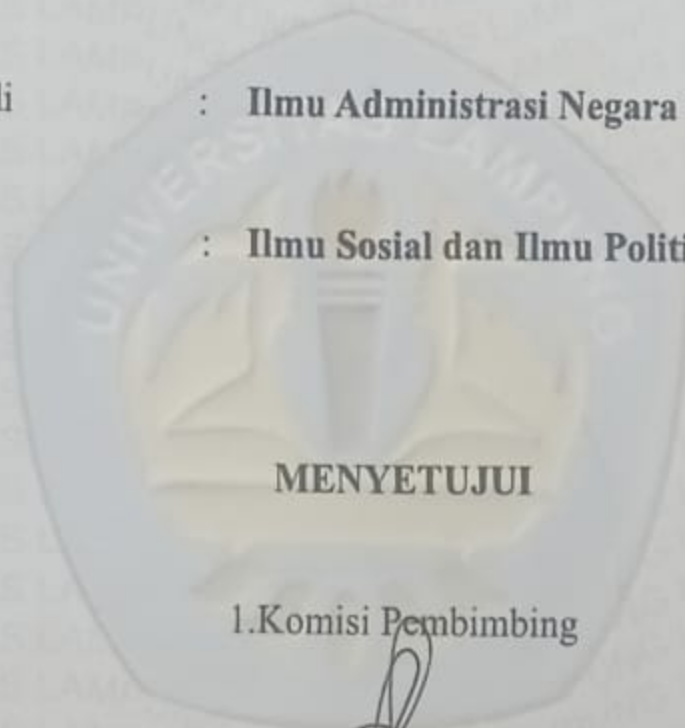
Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI STRATEGI KEMATANGAN ADMINISTRASI PEMUNGUTAN PAJAK DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PEDESAAN DAN PERKOTAAN (PBB-P2) DI KOTA METRO**

Nama Mahasiswa : *Aldiansah Pratama*

Nomor Pokok Mahasiswa : **2216041144**

Program Studi : **Ilmu Administrasi Negara**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



1. Komisi Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Devi", is written over the text of the first supervisor.

Devi Yulianti, S.A.N., M.A., Ph.D
NIP. 198507052008122004

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

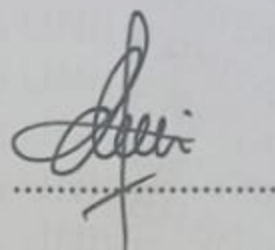
A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read "Susana", is written over the text of the second supervisor.

Dr. Susana Indriyati caturiani, S.IP., M.Si.
NIP. 19700914 200604 2001

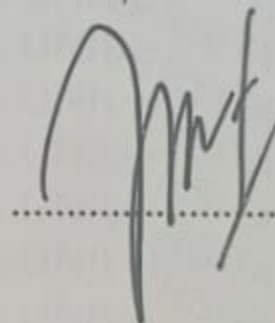
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua: **Devi Yulianti, S.A.N., M.A., Ph.D**



Penguji: **Prof. Dr. Yulianto, M.S.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si

NIP. 19760821 200003 2 001

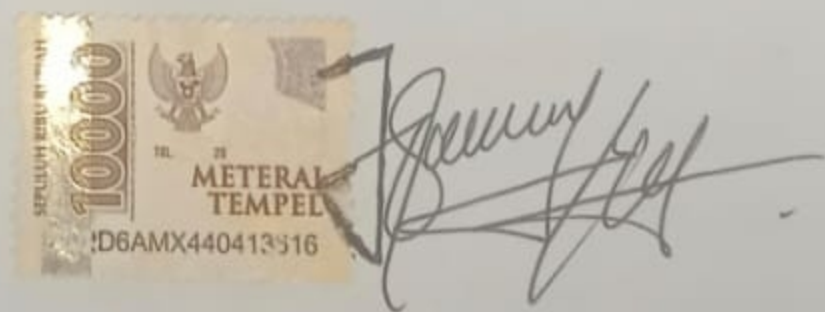
Tanggal Lulus Ujian Skripsi: **05 Mei 2026**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 05 Mei 2026
Yang membuat pernyataan,



Aldiansah Pratama
NPM. 2216041144

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Aldiansah Pratama, lahir di Kota Metro pada 01 Januari 2004. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara, putra dari pasangan Bapak Joni Helder dan Ibu Sundari, memiliki satu saudara laki-laki. Penulis mengawali pendidikan di tingkat Taman Kanak-Kanak di TK Permata, lalu penulis melanjutkan pendidikan dasar di SD Negeri 5 Metro Timur dan lulus pada tahun 2016.

Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 2 Metro dan lulus pada tahun 2019. Kemudian, penulis melanjutkan pendidikan menengah atas di SMK Negeri 1 Metro dan lulus pada tahun 2022.

Pada tahun 2022, penulis diterima sebagai mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama menjadi mahasiswa dan menempuh pendidikan di Universitas Lampung, penulis aktif mengikuti berbagai organisasi internal dan eksternal kampus. Dalam organisasi internal, penulis mengikuti organisasi BEM Universitas Lampung sebagai Staf Ahli Kementerian Dalam Negeri pada tahun 2023, DPM Universitas Lampung sebagai Staf Ahli Komisi 4 Administrasi dan Keuangan pada tahun 2024, DPM Universitas Lampung sebagai Kepala Badan Kajian Strategis dan Edukasi Mahasiswa pada tahun 2025, FSPI FISIP Universitas Lampung sebagai Kepala Bidang Akademik dan Prestasi pada tahun 2024 dan Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara (HIMAGARA) sebagai anggota Bidang Kajian Pengembangan Keilmuan. Dalam organisasi eksternal, penulis bergabung dalam Komunitas Senyum Anak Nusantara Chapter Lampung sebagai anggota Bidang Pendidikan.

Penulis juga selama menempuh pendidikan di Universitas Lampung menorehkan prestasi baik tingkat nasional maupun provinsi. Pada tingkat nasional, penulis

menjadi Juara 1 Lomba Essay Tingkat Nasional yang di selenggarakan oleh Universitas Sriwijaya, Juara 2 Lomba Essay Tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Universitas Diponegoro, Juara 3 Lomba Essay Tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Universitas Gunung Rinjani, Juara 3 Lomba Essay Tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Universitas Lampung, Best Presentation Lomba Essay Tingkat Nasional yang diselenggarakan oleh Universitas Sriwijaya, dan Juara 1 Lomba Essay Tingkat Provinsi Lampung yang diselenggarakan oleh Universitas Lampung.

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka”

(QS. Ar-Ra'd: 11)

“Semua bangunmu, hal yang biasa. Angan dan pertanyaan, waktu yang menjawabnya. Berikan tenggat waktu, bersedihlah secukupnya. Rayakan perasaanmu sebagai manusia”

(Mata Air-Hindia)

“Tidak ada mimpi yang terlalu tinggi, tak ada mimpi yang patut untuk diremehkan. Lambungkan setinggi yang kau inginkan dan gapailah dengan selayaknya yang kau harapkan”

(Maudy Ayunda)

“Langkah kecil hari ini adalah bukti bahwa aku berjalan dengan kakiku sendiri menuju masa depan”

(Aldiansah Pratama)

PERSEMBAHAN



Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat, nikmat, serta karunia-Nya yang senantiasa tercurah tanpa henti. Berkat kehendak dan izin-Nya, penulis akhirnya mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan penuh rasa syukur. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa pertolongan-Nya, proses penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan dengan lancar. Oleh sebab itu, dengan penuh ketulusan karya ini penulis persembahkan kepada:

Kedua Orangtuaku Tercinta

Bapak ALM. Joni Helder

Ibu Sundari

Penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas segala doa, dukungan, dan limpahan kasih sayang yang senantiasa diberikan tanpa henti, dengan penuh ketulusan menjadi pendorong utama yang menguatkan penulis dalam setiap proses dan langkah yang dijalani.

Teman Seperjuangan

Terima kasih kepada teman-teman seperjuangan yang selalu memberi doa, semangat dan dukungan untuk penulis selama melalui proses panjang penyusunan skripsi.

Almamater Tercinta

Universitas Lampung

SAN WACANA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa ta'ala atas limpahan rahmat, hidayat, serta ridho-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul. **“Implementasi Strategi Kematangan Administrasi Pemungutan Pajak Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) Di Kota Metro”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Negara di Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa tersusunnya skripsi ini tidak lepas dari peran berbagai pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, arahan dan masukan. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan ketulusan, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibunda tercinta, sosok ibu terhebat yang diberikan oleh Allah SWT untuk selalu menemani perjalanan hidup penulis, sosok yang selalu memberikan kasih sayang tulus tanpa pamrih serta doa-doa yang selalu dipanjatkan tanpa putus sehingga mengantarkan penulis sampai pada titik sekarang ini. Umik, terima kasih atas segala pengorbanan yang tulus selama ini, mengusahakan segala sesuatunya untuk kesuksesan pendidikan penulis selama berkuliah di Universitas Lampung. Terima kasih umik karena telah mempercayai penulis dengan penuh harapan dan setia mendampingi penulis menghadapi setiap proses serta berbagai rintangan yang terjadi selama penulis menjalani masa perkuliahan. Semoga dimasa yang akan datang penulis mampu membalas segala kebaikan dan pengorbanan yang sudah diberikan dengan menjadi pribadi yang lebih baik, berbakti kepada orang tua, serta memberikan kebahagiaan dan kebanggaan sebagaimana yang selalu umik harapkan. Penulis berdoa semoga Allah SWT senantiasa memberikan kesehatan, keberkahan, serta kebahagiaan kepada umik baik di dunia maupun di akhirat.

2. ALM Buya tersayang, Buya walaupun sudah berpulang ke pangkuan Allha SWT sejak tahun 2019 namamu selalu tetap hidup dalam doa, kenangan, dan setiap langkah yang penulis jalani. Kehilanganmu adalah luka yang tak pernah benar-benar hilang, tetapi kasih sayangmu menjadi kekuatan yang selalu menguatkanku. Terima kasih atas segala pengorbanan, cinta, dan pelajaran hidup yang telah engkau berikan. Semoga Allah melapangkan kuburmu, mengampuni segala dosamu, dan menempatkanmu di tempat terbaik di sisi-Nya. Rindu ini tak akan pernah usai tetapi aku percaya suatu saat nanti kita akan dipertemukan kembali. Al-Fatihah untuk Buya tercinta.
3. Ibu Vina Karmilasari, S.Pd.,M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik, Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Vina atas segala arahan, bimbingan, motivasi, serta perhatian yang telah diberikan kepada penulis selama menjalani proses perkuliahan. Terima kasih atas waktu, tenaga, dan kesabaran yang telah diberikan dalam memberikan saran serta masukan kepada penulis baik dalam bidang akademik maupun dalam menghadapi berbagai tantangan selama masa studi. Dukungan dan perhatian yang diberikan sangat berarti bagi penulis, sehingga penulis dapat menjalani perkuliahan dengan baik, terus berkembang selama proses pembelajaran, dan akhirnya mampu menyelesaikan perkuliahan ini. Semoga ibu senantiasa diberikan kesehatan, kebahagiaan, dan keberkahan dalam kehidupan agar dapat terus menebarkan kebaikan melalui ilmu yang diberikan serta semoga karir dan pengabdian ibu di dunia pendidikan senantiasa dilimpahi kesuksesan.
4. Ms Devi Yulianti, S.A.N.,MA.,Ph.D selaku Dosen Pembimbing Utama Skripsi, Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ms Devi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penulis selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas segala arahan, saran, masukan, serta koreksi yang diberikan dengan penuh kesabaran, ketelitian, dan perhatian sehingga penulis dapat memahami setiap tahapan penelitian dan penyusunan skripsi dengan lebih baik. Penulis juga sangat berterima kasih atas motivasi, dukungan, serta semangat yang senantiasa diberikan kepada penulis dalam menghadapi berbagai kendala dan tantangan selama proses penyelesaian skripsi ini. Segala ilmu, pengalaman, dan

bimbingan yang telah diberikan menjadi hal yang sangat berharga bagi penulis tidak hanya dalam menyelesaikan skripsi ini tetapi juga sebagai bekal untuk menghadapi kehidupan dan dunia kerja di masa yang akan datang. Berkat bimbingan, kesabaran, dan perhatian Ms Devi, penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Semoga segala kebaikan, keikhlasan, dan ilmu yang telah diberikan mendapatkan balasan terbaik dari Tuhan Yang Maha Esa, senantiasa diberikan kesehatan, kebahagiaan, kelancaran dalam setiap urusan serta keberkahan dalam kehidupan dan karier Ms Devi.

5. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S selaku Dosen Penguji Skripsi, Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof Yulianto selaku Dosen Penguji Skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk hadir serta memberikan penilaian, arahan, kritik, saran, dan masukan yang sangat berarti dalam proses penyempurnaan skripsi ini. Terima kasih atas setiap koreksi dan pandangan yang diberikan dengan penuh perhatian sehingga penulis dapat melihat kekurangan serta memperbaiki penelitian ini menjadi lebih baik. Penulis menyadari bahwa setiap masukan yang diberikan merupakan bentuk kepedulian dan kontribusi besar dalam meningkatkan kualitas skripsi ini. Segala ilmu, pengalaman, dan nasihat yang diberikan menjadi pembelajaran berharga bagi penulis tidak hanya dalam penyusunan skripsi tetapi juga untuk pengembangan diri ke depannya. Semoga Prof Yulianto senantiasa diberikan kesehatan, kebahagiaan, kemudahan dalam setiap urusan, kesuksesan dalam karier, serta keberkahan atas segala ilmu yang telah diberikan.
6. Ibu Dr. Susana Indriyati Caturiani, S.IP.,M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
8. Seluruh dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, terima kasih atas ilmu pengetahuan, pengalaman, serta dedikasi yang telah diberikan kepada penulis selama proses perkuliahan hingga penulis dapat menyelesaikan studi dan mencapai gelar

sarjana. Semoga ilmu dan pengabdian yang senantiasa dicurahkan menjadi amal kebaikan serta membawa kebahagiaan bagi bapak dan ibu dosen.

9. Staf Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang telah banyak membantu, mengarahkan, serta memberikan pelayanan dengan baik dalam setiap proses pengurusan administrasi dan berbagai berkas yang dibutuhkan penulis selama masa perkuliahan hingga terselesaikannya skripsi ini. Terima kasih atas kesabaran, keramahan, perhatian, serta kesiapan dalam membantu penulis ketika menghadapi berbagai kebutuhan akademik dan administrasi sehingga seluruh proses dapat berjalan dengan lebih lancar. Bantuan yang diberikan, baik secara langsung maupun tidak langsung sangat berarti dan memberikan kemudahan bagi penulis dalam menyelesaikan setiap tahapan studi. Semoga segala bantuan dan kebaikan tersebut mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT, senantiasa diberikan kesehatan, kelancaran rezeki, kemudahan dalam setiap urusan, serta keberkahan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.
10. Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas izin, kesempatan, serta kepercayaan yang telah diberikan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian pada instansi tersebut. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada seluruh pimpinan, pejabat, serta jajaran pegawai terutama yang telah menerima penulis dengan baik dan memberikan bantuan selama proses penelitian berlangsung. Terima kasih atas waktu, perhatian, arahan, informasi, serta data yang diberikan kepada penulis sehingga proses pengumpulan data dan penyusunan skripsi ini dapat berjalan dengan lancar. Segala bantuan yang diberikan menjadi kontribusi yang sangat berarti dalam penyelesaian skripsi ini. Semoga Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro senantiasa diberikan kemajuan, keberhasilan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta selalu menjadi instansi yang profesional, amanah, dan terpercaya.
11. Adepe, Fairuz, Iqlima, Athaya dan Fauzan, Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kebersamaan, ketulusan, perhatian, serta dukungan yang telah diberikan selama perjalanan perkuliahan. Kehadiran kalian bukan hanya sebagai teman tetapi juga sebagai sahabat yang selalu ada dalam

berbagai keadaan baik saat penuh semangat maupun ketika menghadapi masa-masa sulit. Terima kasih telah menjadi tempat berbagi cerita, berdiskusi, saling membantu, serta memberikan motivasi kepada penulis untuk terus bertahan dan menyelesaikan setiap proses yang ada. Setiap tawa, cerita, pengalaman, dan kebersamaan yang telah dilalui bersama menjadi kenangan berharga yang tidak akan terlupakan. Dukungan dan keikhlasan kalian dalam menemani setiap langkah penulis menjadi kekuatan tersendiri hingga akhirnya penulis mampu menyelesaikan perkuliahan dan penyusunan skripsi ini. Penulis sangat bersyukur dipertemukan dengan orang-orang baik seperti kalian dalam perjalanan ini. Semoga persahabatan dan silaturahmi yang telah terjalin tetap terjaga dengan baik, serta semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan kesehatan, kelancaran rezeki, kemudahan dalam setiap urusan, kesuksesan dalam meraih cita-cita, dan kebahagiaan dalam setiap langkah kehidupan yang kalian tempuh.

12. Jamet Balrek (Athaya, Fauzan, Andi, Michael, Mardho, Kanu, Madun, Kak Mona, Ulva, Sania, dan Fairuz). Penulis menyampaikan terima kasih yang setulus-tulusnya atas kehadiran kalian yang telah memberi warna tersendiri dalam perjalanan perkuliahan ini. Sejak awal dipertemukan dalam lingkungan organisasi hingga sampai pada tahap akhir masa studi, kalian menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari berbagai cerita, perjuangan, serta proses pendewasaan yang penulis jalani. Terima kasih karena selalu hadir sebagai teman seperjalanan yang tidak hanya kebersamai dalam kegiatan dan tanggung jawab, tetapi juga menjadi tempat berbagi cerita, keluh kesah, serta tawa di tengah padatnya aktivitas. Di saat penulis merasa lelah, bingung, atau menghadapi tekanan, kehadiran kalian menjadi penyemangat dan pengingat bahwa setiap proses dapat dilalui bersama. Kebersamaan sederhana yang terjalin justru menjadi hal yang sangat berarti dan memberikan kekuatan bagi penulis untuk terus bertahan hingga mampu menyelesaikan perkuliahan ini. Setiap momen, candaan, kebersamaan, dan rasa solidaritas yang tercipta akan selalu menjadi kenangan berharga yang tersimpan baik dalam ingatan penulis. Semoga tali silaturahmi di antara kita tetap terjaga, serta semoga Allah SWT

senantiasa memberikan kesehatan, keberkahan, kemudahan dalam segala urusan, dan kesuksesan bagi kalian semua dalam setiap langkah ke depan.

13. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada teman-teman Reg D, khususnya Alvin, Fahrul, Aqmal, Sasa, Erni, Betris, Nasyah, Dhea, Keysia, Pebri, Astrid, Sabrini, Isnai, Nadiaeva, Nedia, Liana, Aura, Safira, dan Ayu yang telah menjadi bagian dari perjalanan perkuliahan ini. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, perhatian, serta bantuan yang diberikan selama proses penyusunan skripsi. Kehadiran kalian sebagai teman sekelas memberikan semangat tersendiri bagi penulis baik dalam berdiskusi, berbagi informasi, maupun saling membantu dalam menyelesaikan berbagai tugas akademik. Kebersamaan yang terjalin selama ini menjadi pengalaman berharga yang tidak akan terlupakan dan penulis sangat bersyukur dapat melalui masa perkuliahan bersama kalian.
14. Member Orang Lolok, Bismillah Wisuda Bareng, Calon Anggota Dewan 2030, Penulis mengucapkan terima kasih atas kebersamaan, dukungan, tempat cerita dan keluarga selama penulis menjalani perkuliahan.
15. Teruntuk Ucup dan Devan terimakasih telah menjadi teman yang baik meskipun kita kenal dalam waktu yang singkat. Kehadiran kalian memberikan kesan bagi penulis, baik melalui dukungan, obrolan, maupun kebersamaan yang membantu penulis dalam menjalani proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini. Semoga kalian selalu diberikan kesehatan dan kelancaran dalam setiap prosesnya.
16. Teruntuk member Ber 5 kurang 1 (Juna, Elok, dan Chanda), Penulis mengucapkan terima kasih karena sudah menjadi teman yang sangat baik selama ini. Terima kasih atas dukungan, doa, perhatian, serta kesediaan kalian untuk selalu jadi tempat berbagi cerita dan keluh kesah penulis di berbagai kondisi. Kehadiran kalian benar-benar membantu penulis, terutama dalam melewati proses penyusunan skripsi yang tidak selalu mudah. Terima kasih sudah setia menemani, memberi semangat, dan tetap ada sampai penulis bisa menyelesaikan skripsi ini. Semoga kebersamaan kita tetap terjaga dan kalian selalu diberikan kesehatan serta kelancaran dalam setiap langkah ke depan.

17. Teruntuk teman-teman seperjuangan di berbagai tim lomba, mulai dari Tim Essay KKA, Tim Alfani, Goes to Lomba Unnesa, hingga Lomba Himnasion, penulis mengucapkan terima kasih karena sudah menjadi bagian dari perjalanan penulis dalam menggapai prestasi selama di Universitas Lampung. Terima kasih atas kerja sama, semangat, dan perjuangan yang kita lewati bersama, dari proses persiapan, diskusi, sampai menghadapi setiap tantangan dalam perlombaan. Semua pengalaman yang kita jalani bersama menjadi pelajaran berharga dan kenangan yang tidak terlupakan bagi penulis. Semoga kebersamaan ini tetap terjaga dan menjadi langkah awal untuk meraih pencapaian yang lebih besar ke depannya.
18. Keluarga Bunawar, terkhusus Walid, Abi, Abang Aji, dan Bunda Suci, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala dukungan, perhatian, doa, serta bantuan yang telah diberikan selama ini. Kehadiran dan peran kalian sangat berarti dalam setiap proses yang penulis jalani, terutama dalam menyelesaikan studi ini. Terima kasih karena selalu memberikan semangat, menjaga, dan mendukung penulis dalam berbagai keadaan. Semoga kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT dan selalu diberikan kesehatan, kebahagiaan, serta keberkahan dalam setiap langkah ke depan.
19. Teruntuk Alm. Atok Samad, meskipun atok sudah tenang di sana, penulis ingin mengucapkan terima kasih karena telah menjadi bagian terpenting dalam perjalanan hidup penulis. Penulis masih ingat pesan atok yang ingin hadir di hari wisuda, melihat cucunya menjadi sarjana pertama di keluarga. Namun, harapan itu belum sempat terwujud karena atok telah lebih dulu dipanggil oleh Allah SWT. Rasa rindu dan kehilangan itu selalu ada, tetapi kenangan, doa, dan kasih sayang atok akan selalu hidup dalam hati penulis. Dengan penuh haru, penulis mempersembahkan gelar ini untuk atok, sebagai wujud dari doa dan harapan yang pernah atok titipkan. Semoga atok diberikan tempat terbaik di sisi-Nya dan segala kebaikan atok semasa hidup mendapatkan balasan yang terbaik.
20. Teruntuk Teruntuk Binda, Umita, Tot Meli, Pak Aden, Puan, Uwak Bur, Resa, Reni, Pempen, Dinda, Dandi, dan Ramanda, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala dukungan, doa, perhatian, serta bantuan

ABSTRAK

IMPLEMENTASI STRATEGI KEMATANGAN ADMINISTRASI PEMUNGUTAN PAJAK DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PEDESAAN DAN PERKOTAAN (PBB-P2) DI KOTA METRO

Oleh

ALDIANSAH PRATAMA

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi strategi kematangan administrasi pemungutan pajak dalam meningkatkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih adanya tunggakan SPPT serta belum optimalnya realisasi penerimaan PBB-P2 dibandingkan target pada periode 2020–2024. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan model kematangan strategi administrasi perpajakan Pereira (2013) yang meliputi tiga kluster, yaitu *Administration, Processes and Tools*; *Service and Communication*; serta *Tax System*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada kluster *Administration, Processes and Tools* penerapan aplikasi Sistem Pelayanan Pajak Online (SIPPOL) meningkatkan efisiensi administrasi melalui pencatatan pembayaran yang terintegrasi secara digital, sedangkan program *Pick Up Service* memberikan kemudahan pembayaran melalui layanan jemput bola kepada masyarakat. Pada kluster *Service and Communication*, SIPPOL memudahkan wajib pajak dalam memperoleh informasi dan melakukan pembayaran, sementara *Pick Up Service* meningkatkan interaksi dan sosialisasi langsung kepada masyarakat di wilayah kecamatan dan kelurahan. Pada kluster *Tax System*, kedua program tersebut mendukung transparansi dan akuntabilitas sistem pemungutan pajak melalui pencatatan pembayaran secara digital dan pemberian bukti pembayaran kepada wajib pajak. Secara keseluruhan, implementasi strategi tersebut telah mendukung peningkatan kualitas administrasi, pelayanan, dan kepercayaan masyarakat terhadap sistem pemungutan PBB-P2 meskipun masih terdapat beberapa kendala teknis dalam pelaksanaannya.

Kata Kunci: kematangan administrasi perpajakan, SIPPOL, *Pick Up Service*, PBB-P2, pajak daerah

ABSTRACT

Implementation of Tax Collection Administrative Maturity Strategies in Increasing Rural and Urban Land and Building Tax (PBB-P2) Revenue in Metro City

By

ALDIANSAH PRATAMA

This study aims to analyze the implementation of tax collection administrative maturity strategies in increasing Rural and Urban Land and Building Tax (PBB-P2) revenue at the Regional Revenue and Retribution Management Agency of Metro City. This research is motivated by the existence of outstanding SPPT arrears and the suboptimal realization of PBB-P2 revenue compared to the targets during the 2020–2024 period. The study employs a qualitative approach using a descriptive method. Data were collected through interviews, observations, and documentation. The analysis is based on Pereira's (2013) tax administration maturity strategy model, which consists of three clusters: Administration, Processes and Tools; Service and Communication; and Tax System. The results show that in the Administration, Processes and Tools cluster, the implementation of the Online Tax Service System (SIPPOL) improves administrative efficiency through digitally integrated payment recording, while the Pick Up Service program provides easier payment access through outreach services to the community. In the Service and Communication cluster, SIPPOL facilitates taxpayers in obtaining information and making payments, while the Pick Up Service enhances direct interaction and socialization with the community at the district and village levels. In the Tax System cluster, both programs support transparency and accountability in the tax collection system through digital payment records and the provision of payment receipts to taxpayers. Overall, the implementation of these strategies has contributed to improving administrative quality, public services, and community trust in the PBB-P2 tax collection system, although several technical constraints are still encountered in its implementation.

Keywords: tax administration maturity, PBB-P2, SIPPOL, Pick Up Service, local tax revenue

yang telah diberikan kepada penulis selama ini. Kehadiran kalian menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup penulis, tidak hanya dalam proses menyelesaikan studi di Universitas Lampung, tetapi juga dalam menghadapi berbagai dinamika kehidupan yang tidak selalu mudah. Terima kasih karena selalu ada, mau mendengarkan, memahami, dan tetap bertahan di sisi penulis dalam berbagai kondisi, baik saat senang maupun ketika penulis berada di titik lelah, terjatuh, dan hampir menyerah. Dukungan yang kalian berikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, menjadi kekuatan tersendiri bagi penulis untuk terus bangkit dan melanjutkan setiap proses yang ada hingga akhirnya dapat menyelesaikan perkuliahan ini.

21. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, dukungan, serta kontribusi dalam proses penyelesaian skripsi ini. Segala bentuk bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sangat berarti bagi penulis hingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Semoga segala kebaikan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang setimpal dan membawa keberkahan bagi kita semua.
22. Sebagai penutup, skripsi ini penulis persembahkan untuk diri sendiri yang telah berani memulai dan memilih untuk tetap bertahan sampai di titik ini. Penulis menyadari bahwa proses yang dilalui tidak selalu mudah, penuh dengan rasa lelah, ragu, dan berbagai tantangan, namun semua itu mampu dilewati dengan usaha dan kesabaran. Penulis merasa bangga karena tidak menyerah dan terus berusaha menyelesaikan apa yang telah dimulai. Setiap proses yang dilalui menjadi pelajaran berharga yang akan selalu diingat. Semoga pencapaian ini bisa menjadi pengingat bagi penulis untuk terus percaya pada kemampuan diri sendiri dan melangkah ke tahap selanjutnya dengan lebih yakin dan percaya diri.

Bandar Lampung, 05 Mei 2026

Aldiansah Pratama

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR GAMBAR	ii
DAFTAR TABEL	ii
I.PENDAHULUAN	1
1.1Latar Belakang	1
1.2Rumusan Masalah	13
1.3Tujuan Penelitian.....	13
1.4Manfaat Penelitian.....	13
II.TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1Penelitian Terdahulu.....	15
2.2Manajemen Strategi.....	18
2.2.1 Definisi Manajemen Strategi.....	18
2.2.2 Tujuan Manajemen Strategi	20
2.2.3 Manfaat Manajemen Strategi	21
2.3Implementasi Strategi.....	22
2.3.1 Definisi Implementasi Strategi.....	22
2.3.2 Model Implementasi Strategi	23
2.4Pajak Daerah.....	31
2.4.1 Definisi Pajak Daerah	31
2.4.2 Jenis-jenis pajak daerah.....	32
2.4.3 Subjek Pajak Daerah	34
2.5Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2).....	35
2.5.1 Definisi Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2)	35
2.5.2 Dasar Hukum.....	36
2.5.3 Objek, Subjek dan Wajib Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2)	37
2.5.4 Dasar Pengenaan dan Tarif PBB-P2	39
2.6Kerangka Berpikir	40

III.METODE PENELITIAN	45
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	45
3.2 Lokasi Penelitian	47
3.3 Fokus Penelitian	48
3.4 Teknik Pengumpulan Data	50
3.4.1 Wawancara	50
3.4.2 Observasi	54
3.4.3 Dokumentasi	54
3.5 Teknik Analisis Data	55
3.6 Teknik Keabsahan Data	58
IV.HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1 Gambaran Umum	61
4.1.1 Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro	61
4.1.2 Visi dan Misi BPPRD Kota Metro	64
4.1.3 Struktur Organisasi	64
4.1.4 Kondisi Masyarakat dalam Kepatuhan Membayar Pajak	65
4.2 Hasil Penelitian	67
4.2.1 Kluster <i>Administration, Processes, and Tools</i>	68
4.2.2 Kluster <i>Service and Communication</i>	95
4.2.3 Kluster <i>Tax System</i>	119
4.2.4 Matriks Hasil Penelitian	139
4.3 Hasil Pembahasan	142
4.3.1 Kluster <i>Administration, Processes, and Tools</i>	143
4.3.1 Kluster <i>Service and Communication</i>	153
4.3.2 Kluster <i>Tax System</i>	159
V.KESIMPULAN DAN SARAN	166
5.1 Kesimpulan	166
5.2 Saran	168
DAFTAR PUSTAKA	170
LAMPIRAN.....	176

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Jumlah Penduduk Kota Metro.....	6
2. Model Kematangan Administrasi Perpajakan menurut Pereira (2013)	24
3. Kerangka Berpikir	41
4. Teknik Analisis Data Creswell.....	56
5. Struktur Organisasi BPPRD Kota Metro	65
6. Alur Administrasi Pelayanan Pick Up Service	86
7. Pamflet Informasi Penggunaan Aplikasi SIPPOL	99
8. Informasi aplikasi SIPPOL di Instagram Resmi BPPRD Kota Metro.....	100
9. Pelayanan Pick Up Service oleh petugas BPPRD kepada Masyarakat.....	111

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Kualifikasi Pajak Provinsi dan Pajak Kabupaten/Kota.....	4
2. Data jumlah tunggakan SPPT dan tunggakan pokok wajib pajak PBB-P2 Tahun 2020-2024	7
3. Data Target dan Realisasi Penerimaan PBB-P2 Tahun Anggaran 2020- 2024 Kota Metro	9
4. Daftar Informan.....	51
5. Dokumentasi	55
6. Matriks Hasil Penelitian.....	139

I. PENDAHULUAN

Bagian pendahuluan berfungsi untuk memberikan gambaran awal mengenai penelitian, meliputi alasan dan kondisi yang melatarbelakangi munculnya masalah agar pembaca memahami konteks dan urgensi topik. Di dalamnya juga dijelaskan rumusan masalah, tujuan, serta manfaat penelitian baik secara teoritis untuk pengembangan ilmu maupun secara praktis sebagai solusi bagi permasalahan yang dikaji.

1.1 Latar Belakang

Secara geografis, Indonesia merupakan negara kepulauan dengan ribuan pulau yang memiliki keragaman alam, budaya, bahasa, ekonomi, dan kondisi geografis. Dalam mengelola keragaman tersebut, Indonesia menerapkan sistem pembagian wilayah sebagaimana tercantum dalam Pasal 18 Ayat (1) UUD 1945 yaitu provinsi, kabupaten, dan kota yang masing-masing memiliki kewenangan pemerintahan melalui peraturan perundang-undangan. Sebagai wujud pemerataan pembangunan dan pelayanan publik, pemerintah menerapkan otonomi daerah sebagai bentuk desentralisasi kekuasaan yang memberi kewenangan lebih besar kepada daerah untuk mengatur kepentingannya sendiri (Afandi, 2025). Otonomi daerah juga bertujuan agar kebijakan lebih sesuai dengan karakteristik daerah, meningkatkan partisipasi masyarakat, dan mempercepat kesejahteraan regional (Adrian Hoirul Iqsan, 2024). Dengan demikian, sistem ini mendorong pemerintahan yang lebih efektif, mandiri, dan responsif terhadap kebutuhan lokal.

Kemandirian daerah dalam mengelola keuangan menjadi aspek penting untuk menentukan berhasil atau tidaknya penyelenggaraan pemerintahan daerah. Tingginya tingkat kemandirian menunjukkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai kegiatan pemerintahan dan pembangunan secara mandiri.

Salah satu indikatornya adalah kemandirian keuangan daerah, di mana *Pendapatan Asli Daerah (PAD)* berperan sebagai sumber pembiayaan utama. (Senen Mustakim, 2023) menegaskan bahwa PAD mencerminkan kapasitas daerah dalam mengoptimalkan potensi keuangan lokal sehingga tidak bergantung pada dana pusat. Hal ini sejalan dengan (Rahman & Restiatun, 2023) yang menjelaskan bahwa PAD merupakan elemen kunci dalam sistem keuangan daerah karena menunjukkan kemampuan daerah memenuhi kebutuhan pembangunan secara mandiri. Semakin tinggi PAD yang berhasil dihimpun, maka semakin rendah ketergantungan pada pemerintah pusat, sehingga kebijakan pembangunan dapat lebih diarahkan sesuai kebutuhan lokal (Pratama & Ismunawan, 2023).

Pendapatan Asli Daerah (PAD) bersumber dari sektor pajak yang menjadi penopang utama pembiayaan pembangunan daerah. Besarnya kebutuhan dana membuat penerimaan pajak memiliki peran sentral dalam mendukung pembangunan dan pertumbuhan ekonomi nasional (Prathama, 2018). Sebagai instrumen fiskal, pajak daerah merupakan sumber pendapatan dominan untuk membiayai pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui penyediaan infrastruktur dan layanan publik (Achmad, 2024). Berdasarkan Pasal 1 UU Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (UU KUP), pajak adalah kontribusi wajib masyarakat kepada negara yang dipungut secara memaksa menurut ketentuan perundang-undangan. Penerimaan tersebut tidak memberikan balasan langsung kepada wajib pajak karena digunakan untuk kepentingan umum. Pemerintah pusat maupun daerah menjadikan pajak sebagai sumber utama pendanaan pembangunan dan pelayanan publik (Putri, 2022). Dengan dasar hukum yang jelas, pemungutan pajak menjadi mekanisme resmi dan efektif dalam menjamin ketersediaan anggaran bagi kesejahteraan bersama (Putri, 2022).

Sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) berasal dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan penerimaan lain yang termasuk dalam kategori Lain-Lain PAD. Dasar hukum pemungutan pajak dan retribusi awalnya diatur melalui Undang-

Undang Nomor 28 Tahun 2009 (UU PDRD) namun regulasi ini dinilai belum efektif karena objek pajaknya masih terbatas pada konsumsi, sumber daya alam dan properti serta adanya retribusi untuk layanan publik yang seharusnya menjadi tanggung jawab pemerintah daerah. Selain itu, beberapa ketentuannya juga tumpang tindih dengan aturan perpajakan lainnya. Dalam mengatasi berbagai kelemahan tersebut dan memperkuat kemandirian fiskal daerah, pemerintah menetapkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD) yang bertujuan menciptakan tata kelola keuangan nasional dan mekanisme transfer ke daerah yang lebih terukur, transparan, akuntabel, serta berkeadilan guna mendukung pemerataan pendapatan bagi masyarakat.

Peraturan mengenai pajak daerah diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (HKPD), yang menggantikan peraturan sebelumnya, yaitu Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (UU PDRD). Dalam pasal 4 ayat (1) dan (2) UU Nomor 1 Tahun 2022 dijelaskan bahwa jenis pajak daerah dibedakan menjadi dua kategori, yaitu pajak yang dipungut oleh pemerintah provinsi dan pajak yang dipungut oleh pemerintah kabupaten/kota.

Tabel 1 Kualifikasi Pajak Provinsi dan Pajak Kabupaten/Kota

Pajak Provinsi	Pajak Kabupaten/Kota
1. Pajak Kendaraan Bermotor (PKB)	1. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2)
2. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB)	2. Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)
3. Pajak Alat Berat (PAB)	3. Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT)
4. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor (PBBKB)	4. Pajak Reklame
5. Pajak Air Permukaan (PAP)	5. Pajak Air Tanah
6. Pajak Rokok dan	6. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (Pajak MBLB)
7. Opsen Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (MBLB)	7. Pajak Sarang Burung Walet
	8. Opsen Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan
	9. Opsen Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB)

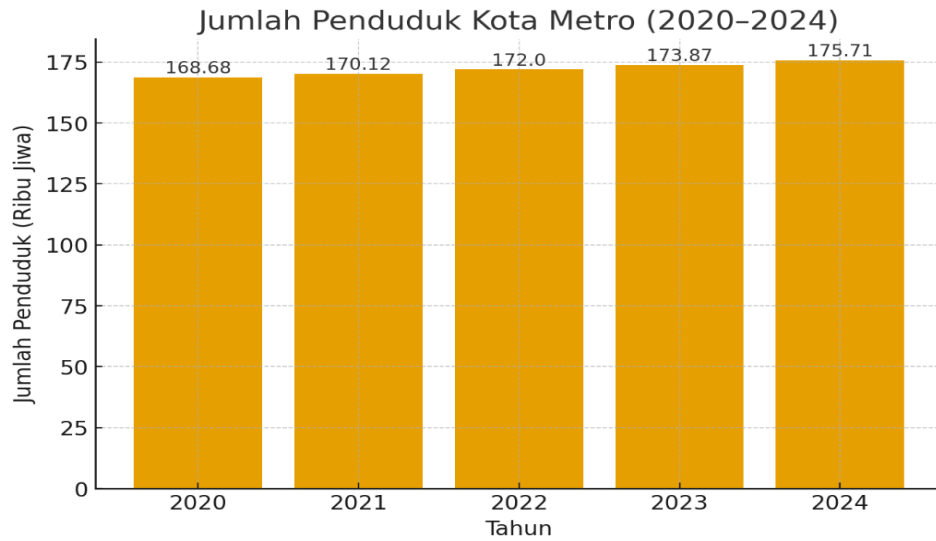
Sumber : Diadaptasi dari UU Nomor 1 Tahun 2022

Dari penjelasan jenis pajak diatas, Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) merupakan salah satu sumber pajak daerah yang memberikan kontribusi besar terhadap PAD karena memiliki karakter penerimaan yang stabil, cakupan objek yang luas, serta potensi yang terus meningkat seiring pertumbuhan ekonomi dan perkembangan properti di daerah (Amin, 2024). Dalam Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, PBB-P2 dijelaskan sebagai pajak atas kepemilikan atau pemanfaatan tanah dan bangunan oleh individu atau badan usaha untuk menunjang kegiatannya. Pajak ini mencakup beberapa aspek penting seperti mekanisme penilaian objek pajak, pendataan dan verifikasi aset, serta tingkat kepatuhan wajib pajak, yang keseluruhannya menjadi dasar pengelolaan PBB-P2 sebagai pajak langsung yang wajib dibayarkan pemilik tanah atau bangunan (Trio dkk., 2020).

Penelitian mengenai Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) lebih relevan dilakukan di Kota Metro dibandingkan daerah lain di Provinsi Lampung karena Kota Metro memiliki karakteristik wilayah perkotaan berkembang dengan tingkat urbanisasi, pertumbuhan perumahan, dan peningkatan nilai tanah yang lebih tinggi dibandingkan kabupaten lain

seperti Lampung Tengah, Lampung Timur, dan Way Kanan yang masih didominasi sektor pertanian dan perkebunan sehingga perkembangan objek PBB-P2 relatif lebih lambat (Maulidya, 2025). Dibandingkan Bandar Lampung yang memiliki cakupan wilayah dan permasalahan pajak lebih kompleks karena merupakan ibu kota provinsi, Kota Metro dinilai lebih representatif dan lebih mudah dianalisis sebagai kota urban menengah. Selain itu, Kota Metro mengalami fenomena kenaikan tarif PBB-P2 yang signifikan pada tahun 2022 hingga mencapai 300%–1000% yang berdampak pada kepatuhan wajib pajak dan efektivitas penerimaan pajak daerah. Berdasarkan penelitian terdahulu, penerimaan PBB-P2 di Kota Metro juga masih mengalami fluktuasi dan kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) tergolong belum optimal sehingga menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi pajak dan realisasi penerimaan yang menarik untuk diteliti lebih lanjut dibandingkan daerah lain di Lampung yang belum memiliki dinamika PBB-P2 sekompleks Kota Metro.

Potensi penerimaan PBB-P2 di Kota Metro juga sangat potensial. Sebagai kota kedua terbesar di Provinsi Lampung setelah Bandar Lampung, Kota Metro memiliki basis ekonomi dan pembangunan perkotaan yang terus berkembang. Hal ini menciptakan peningkatan jumlah objek dan subjek pajak yang dapat dimaksimalkan untuk menambah penerimaan daerah. Setiap tahun, pemerintah daerah menetapkan target penerimaan pajak, termasuk PBB-P2 untuk optimalisasi pendapatan dalam rangka mendukung pembangunan daerah serta peningkatan kesejahteraan masyarakat.



Gambar 1 Jumlah Penduduk Kota Metro

Sumber : BPS, Kota Metro Tahun 2024

Berdasarkan data jumlah penduduk Kota Metro tahun 2020–2024, terlihat adanya tren peningkatan secara konsisten dari 168,68 ribu jiwa pada tahun 2020 menjadi 175,71 ribu jiwa pada tahun 2024. Menurut Wardhana dkk (2020) pertumbuhan jumlah penduduk ini menunjukkan adanya dinamika demografis yang berimplikasi langsung terhadap meningkatnya kebutuhan lahan hunian, sarana usaha, serta fasilitas umum di perkotaan. Kondisi tersebut secara otomatis berdampak pada bertambahnya objek dan subjek Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Metro. Semakin banyak penduduk berarti semakin tinggi permintaan terhadap tanah dan bangunan sehingga basis pemungutan pajak daerah akan terus meluas (Pamungkas & Satispi, 2022). Peningkatan jumlah penduduk Kota Metro dari tahun ke tahun merupakan potensi yang sangat besar bagi pemerintah daerah dalam mengoptimalkan penerimaan PBB-P2. Pertumbuhan penduduk yang terus meningkat ini secara langsung berkaitan dengan penerbitan dan pengelolaan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) PBB-P2, karena setiap penambahan penduduk umumnya diikuti oleh pertumbuhan jumlah lahan dan bangunan yang menjadi objek pajak (Hanafi dkk, 2024).

Menurut Sihombing & Sibagariang (2020) Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) adalah dokumen resmi yang diterbitkan oleh pemerintah daerah setiap tahun sebagai pemberitahuan besarnya Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) yang harus dibayar oleh pemilik atau penguasa tanah dan bangunan. SPPT berisi informasi penting seperti identitas wajib pajak, letak dan luas objek pajak, Nilai Jual Objek Pajak (NJOP), proses perhitungan kewajiban pajak yang terutang oleh subjek pajak, serta jatuh tempo pembayaran. Dengan kata lain, SPPT merupakan bukti administrasi sekaligus dasar hukum yang menetapkan jumlah kewajiban pajak seseorang atau badan usaha atas kepemilikan atau pemanfaatan bumi dan bangunan tertentu.

Semakin banyak hunian baru, bangunan komersial, maupun fasilitas publik yang berdiri semakin besar pula jumlah SPPT yang harus diterbitkan untuk mencatat kewajiban pajak masing-masing objek. Kenaikan jumlah penduduk juga memicu aktivitas jual beli dan alih kepemilikan tanah yang pada gilirannya menambah daftar subjek pajak yang wajib menerima SPPT setiap tahun (Trio dkk., 2020). Dengan kata lain, dinamika demografis di Kota Metro bukan hanya memperluas basis pemungutan PBB-P2 tetapi juga meningkatkan kompleksitas distribusi serta pengelolaan SPPT sebagai dokumen resmi penetapan pajak. Peningkatan ini menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan sebelum menelaah lebih jauh data tunggakan SPPT, karena tren pertumbuhan penduduk memberi gambaran awal mengenai potensi kenaikan jumlah SPPT yang diterbitkan sekaligus potensi munculnya tunggakan dari wajib pajak yang semakin beragam.

Tabel 2 Data jumlah tunggakan SPPT dan tunggakan pokok wajib pajak PBB-P2 Tahun 2020-2024

Tahun	Jumlah Tunggakan SPPT PBB-P2 Wajib Pajak	Jumlah Tunggakan Pokok Pajak PBB-P2 Wajib Pajak
2020	13.473	1.423.762.614
2021	13.446	1.359.048.473
2022	17.745	2.512.789.082
2023	16.178	1.973.335.684
2024	17.974	2.060.558.747

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025 bersumber dari BPPRD Kota Metro

Data dalam tabel 2 diatas menunjukkan perkembangan tunggakan SPPT PBB-P2 Kota Metro selama 2020–2024 yang bergerak fluktuatif namun secara umum menunjukkan tren meningkat. Pada 2020 terdapat 13.473 SPPT menunggak dan sedikit menurun menjadi 13.446 pada 2021, tetapi pada 2022 melonjak tajam menjadi 17.745 atau naik sekitar 4.299 SPPT dibanding tahun sebelumnya. Jumlah ini turun menjadi 16.178 pada 2023, namun kembali meningkat pada 2024 mencapai titik tertinggi yaitu 17.974 SPPT. Pola yang sama terlihat pada nilai rupiah tunggakan: tahun 2020 sebesar Rp1.423.762.614 turun sedikit menjadi Rp1.359.048.473 pada 2021, lalu meningkat sangat signifikan pada 2022 menjadi Rp2.512.789.082. Setelah turun menjadi Rp1.973.335.684 pada 2023, jumlahnya kembali naik pada 2024 menjadi Rp2.060.558.747. Secara keseluruhan, baik jumlah SPPT menunggak maupun nilai rupiah tunggakan menunjukkan dinamika naik-turun dengan kecenderungan akhir meningkat di mana lonjakan terbesar terjadi pada 2021–2022.

Tingginya jumlah SPPT yang belum terbayar beserta nilai rupiah tunggakan yang cukup tinggi mengurangi potensi penerimaan yang seharusnya dapat dicapai setiap tahun anggaran. Ketika sebagian besar wajib pajak menunda atau tidak melunasi kewajibannya, target penerimaan PBB-P2 yang telah ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) menjadi sulit terealisasi sepenuhnya. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kesenjangan antara proyeksi pendapatan dan realisasi yang masuk ke kas daerah, sehingga memengaruhi ketersediaan dana untuk membiayai berbagai program pembangunan dan pelayanan publik. Dengan kata lain, tren tunggakan yang masih tinggi merupakan faktor penghambat yang signifikan terhadap optimalisasi kontribusi PBB-P2 sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah Kota Metro.

Tabel 3 Data Target dan Realisasi Penerimaan PBB-P2 Tahun Anggaran 2020-2024 Kota Metro

Tahun	Target	Realisasi	Presentase
2020	5.900.000.000,00	4.297.576.156,00	72,84
2021	5.900.000.000,00	4.508.476.725,00	76,41
2022	6.313.000.000,00	4.196.784.098,00	66,48
2023	7.000.000.000,00	4.431.727.594,00	63,31
2024	8.000.000.000,00	4.629.672.474,00	57,87

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025 bersumber dari BPPRD Kota Metro

Data pada Tabel 3 menunjukkan perkembangan target dan realisasi penerimaan PBB-P2 Kota Metro selama periode 2020–2024 yang memperlihatkan kecenderungan semakin lebarnya kesenjangan antara sasaran dan capaian aktual. Pada tahun 2020, pemerintah menetapkan target penerimaan sebesar Rp5,9 miliar dengan realisasi Rp4.297.576.156 atau sebesar 72,84% dari target. Capaian tersebut meningkat pada 2021 dengan realisasi Rp4.508.476.725 atau 76,41% dari target yang sama, yang merupakan tingkat pencapaian tertinggi dalam periode pengamatan. Namun pada 2022, ketika target dinaikkan menjadi Rp6,313 miliar realisasi justru menurun menjadi Rp4.196.784.098 sehingga persentase pencapaian merosot ke angka 66,48%. Tren penurunan ini berlanjut pada dua tahun berikutnya, di mana pada 2023 target kembali meningkat menjadi Rp7 miliar tetapi realisasi hanya mencapai Rp4.431.727.594 atau 63,31%, dan pada 2024 target kembali dinaikkan secara signifikan menjadi Rp8 miliar dengan realisasi Rp4.629.672.474 sehingga tingkat pencapaian turun ke titik terendah sebesar 57,87%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan target penerimaan PBB-P2 tidak diiringi dengan pertumbuhan realisasi yang sebanding, sehingga rasio pencapaian target terus menurun sejak 2021 hingga 2024 dan mengindikasikan adanya permasalahan dalam efektivitas pemungutan PBB-P2 di Kota Metro.

Dalam upaya mengatasi kesenjangan antara target dan realisasi penerimaan PBB-P2 serta kesenjangan antara jumlah tunggakan SPPT dengan tunggakan pokok wajib pajak PBB-P2 Tahun 2020-2024, Pemerintah Kota Metro melalui BPPRD telah menerapkan beberapa strategi pemungutan pajak antara lain layanan *Pick Up Service* sebagai bentuk pelayanan jemput bola pembayaran pajak dan pemanfaatan aplikasi Sistem Pelayanan Pajak Online (SIPPOL)

untuk mempermudah akses informasi dan layanan pembayaran pajak PBB-P2. Namun implementasi strategi tersebut belum mampu meningkatkan realisasi penerimaan secara signifikan karena belum berjalan optimal. Layanan *Pick Up Service* masih memiliki jangkauan yang terbatas dan belum dilaksanakan secara rutin di seluruh wilayah dalam hal ini kecamatan yang ada di Kota Metro dan aplikasi SIPPOL belum dimanfaatkan secara luas akibat rendahnya literasi digital wajib pajak serta minimnya pendampingan. Kondisi ini menunjukkan bahwa strategi pemungutan pajak yang telah diterapkan belum didukung oleh sistem administrasi perpajakan yang matang sehingga belum mampu memberikan dampak optimal terhadap peningkatan penerimaan PBB-P2.

Strategi kematangan administrasi perpajakan merupakan pendekatan pengelolaan pajak yang berfokus pada peningkatan kesiapan dan kualitas sistem administrasi secara menyeluruh agar proses pemungutan pajak berjalan efektif, efisien, transparan, dan berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan bahwa peningkatan penerimaan pajak tidak hanya ditentukan oleh besarnya potensi pajak tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola administrasi yang mencakup perencanaan, pendataan, pelayanan, pengawasan, serta pemanfaatan teknologi informasi secara terintegrasi (Pereira, 2013). Administrasi perpajakan yang matang memungkinkan pemerintah daerah memiliki basis data yang akurat, prosedur kerja yang terstandar, serta kapasitas kelembagaan yang memadai untuk mengimplementasikan berbagai strategi pemungutan pajak secara konsisten dan berkelanjutan (Hamilton, 2024). Dalam konteks pajak daerah seperti PBB-P2 kematangan administrasi menjadi fondasi utama bagi efektivitas layanan pembayaran, sosialisasi, dan peningkatan kepatuhan wajib pajak karena tanpa sistem administrasi yang matang strategi pemungutan pajak cenderung bersifat parsial dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan penerimaan (Bird & Zolt, 2008).

Mengacu pada kerangka manajemen strategi kematangan administrasi perpajakan Pereira (2013), rendahnya realisasi penerimaan PBB-P2 di Kota Metro menunjukkan adanya tantangan dalam tahap implementasi strategi. Strategi yang telah dirumuskan belum sepenuhnya dapat diterjemahkan secara efektif dalam praktik, sehingga capaian penerimaan pajak belum sebanding dengan potensi yang tersedia. Permasalahan ini mencerminkan adanya kesenjangan didalam implementasi strategi khususnya dalam aspek *Administration, Processes, and Tools, Service and Communication*, serta *Tax System*. Penurunan ini juga diduga terjadi karena adanya penyesuaian target pada tahun 2022–2024 yang berdampak pada besaran realisasi pajak berikutnya, sebab penetapan target pajak tidak diiringi dengan berbagai langkah atau strategi pemerintah untuk mencapai penerimaan pajak secara maksimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap strategi yang diterapkan oleh BPPRD Kota Metro agar lebih adaptif, tepat sasaran, dan berkelanjutan. Upaya ini tidak hanya penting untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan mendorong pencapaian target penerimaan PBB-P2 di Kota Metro, tetapi juga dapat menjadi contoh penerapan strategi yang lebih efektif bagi pemerintah daerah lainnya di Provinsi Lampung.

Hingga saat ini, berbagai penelitian sebelumnya membahas seputar strategi dalam meningkatkan penerimaan pajak PBB-P2. Namun, masih ada sejumlah aspek atau celah penelitian yang belum banyak diteliti secara mendalam. Penelitian Khoirunnisa dkk (2025) menggunakan analisis SWOT untuk merumuskan strategi peningkatan penerimaan PBB-P2 dan berhasil memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi pemerintah daerah. Namun, penelitian ini belum menguraikan secara mendalam tahap implementasi strategi dalam konteks perpajakan seperti kesiapan sumber daya, mekanisme pelaksanaan, dan tantangan operasional di lapangan sehingga efektivitas dan realisasi rekomendasi yang dihasilkan masih menyisakan celah penelitian untuk diteliti. Penelitian Juliansah (2025) berfokus pada optimalisasi pemungutan PBB-P2 melalui penerapan SIMPADA dan analisis faktor pendukung maupun penghambat, tetapi belum

mengkaji proses implementasi strategi secara sistematis dengan kerangka manajemen strategi atau teori implementasi strategi keberlanjutan. Pendekatan yang menitikberatkan pada inovasi teknologi ini juga tidak menelaah secara mendalam hubungan antara target dan realisasi penerimaan pajak serta keberlanjutan kepatuhan wajib pajak dalam jangka panjang. Padahal keberlanjutan memegang peranan krusial untuk menjamin bahwa strategi yang dijalankan dapat memberikan dampak dan hasil yang bertahan dalam jangka panjang. Penelitian Falah & Alfirdaus (2025) memiliki kelemahan karena tidak menguraikan proses implementasi strategi secara mendalam. Penelitian ini lebih menitikberatkan pada penerapan aplikasi SiNOPa sebagai inovasi teknologi tetapi tidak membahas secara detail tahapan pelaksanaan strategi, kesiapan sumber daya, mekanisme koordinasi, maupun evaluasi keberlanjutan program, sehingga efektivitas penerapan *e-government* terhadap peningkatan penerimaan PBB-P2 belum tergambarkan secara komprehensif.

Menurut (Pereira, 2013), implementasi strategi dapat dipahami sebagai serangkaian tindakan terencana untuk merealisasikan kebijakan atau rencana strategis agar menghasilkan perubahan nyata dan terukur dalam peningkatan kinerja organisasi. Kerangka ini menekankan tiga kluster utama *Administration, Processes, and Tools; Service and Communication*; serta *Tax System* yang harus dijalankan secara terpadu agar strategi benar-benar menghasilkan perubahan dan peningkatan kinerja. Artinya, setiap rencana dan kebijakan perlu diwujudkan melalui penguatan tata kelola internal, pemanfaatan teknologi, peningkatan kualitas layanan dan komunikasi dengan wajib pajak, serta penyempurnaan kebijakan dan regulasi. Dalam penelitian peningkatan penerimaan pajak PBB-P2 di Kota Metro, ketiga kluster tersebut akan dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi hambatan dan menilai efektivitas implementasi strategi yang diterapkan oleh BPPRD. Berdasarkan pertimbangan tersebut, peneliti terdorong untuk melakukan kajian komprehensif dengan judul “Implementasi Strategi Kematangan Administrasi Pemungutan Pajak Dalam Meningkatkan Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) Di Kota Metro”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan dikaji oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana implementasi strategi kematangan administrasi pemungutan pajak yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro dalam meningkatkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui dan menganalisis implementasi strategi kematangan administrasi pemungutan pajak yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Metro dalam upaya meningkatkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat penelitian, yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam kajian manajemen strategi sektor publik. Hasil penelitian menambah pemahaman mengenai tahap implementasi strategi melalui model kematangan administrasi perpajakan berdasarkan model Pereira (2013), yang menekankan proses penerjemahan strategi ke dalam 3 kluster yaitu *Administration, Processes, and Tools, Service and Communication*, serta *Tax System*. Dengan fokus pada strategi peningkatan penerimaan PBB-P2, penelitian ini memperkaya literatur tentang optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pajak daerah sehingga dapat dijadikan acuan dan referensi ilmiah bagi penelitian selanjutnya yang menyoroti topik serupa di bidang administrasi publik, kebijakan pajak, dan tata kelola pemerintahan daerah.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini secara praktis bermanfaat bagi BPPRD Kota Metro sebagai dasar untuk melakukan evaluasi serta perbaikan terhadap strategi yang diterapkan dalam upaya optimalisasi penerimaan PBB-P2. Temuan penelitian dapat menjadi rekomendasi untuk mengoptimalkan program layanan *Pick Up Service*/jemput bola dan penggunaan aplikasi Sistem Pelayanan Pajak Online (SIPPOL) agar target penerimaan pajak tercapai secara maksimal. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi rujukan bagi pemerintah daerah lain di Indonesia dalam mengadopsi praktik baik (*best practice*) untuk meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan menekan angka tunggakan. Bagi masyarakat, penelitian ini mendorong terciptanya layanan pajak yang lebih mudah diakses, transparan, dan akuntabel, sehingga meningkatkan kesadaran serta kepatuhan dalam membayar pajak sebagai bentuk partisipasi dalam pembangunan daerah.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab Tinjauan Pustaka, peneliti akan menguraikan berbagai konsep dan teori yang relevan sebagai landasan penelitian. Pembahasan mencakup penelitian terdahulu sebagai acuan dan pembanding, konsep manajemen strategi serta implementasi strategi yang menjadi kerangka analisis utama, dan kajian mengenai pajak PBB-P2 sebagai fokus objek penelitian. Selain itu, dalam bab ini juga memuat kerangka berpikir yang merangkum hubungan antarvariabel serta alur logis penelitian, sehingga memberikan dasar teoritis yang jelas dan memperkuat argumentasi dalam pembahasan hasil penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Desfy, 2025)	Strategi pemungutan pajak bumi dan bangunan dalam meningkatkan pendapatan asli daerah di kota pagar alam provinsi sumatera selatan	Penelitian menunjukkan strategi pemungutan PBB Kota Pagar Alam mencakup intensifikasi (pemukahiran data dan penagihan aktif), ekstensifikasi (perluasan basis pajak), dan digitalisasi layanan. Strategi ini meningkatkan PAD, namun terhambat infrastruktur, SDM, kesadaran masyarakat, dan integrasi kebijakan, sehingga realisasi PBB lima tahun terakhir tetap di bawah target meski cenderung naik.

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2.	(Prasetyo, 2020)	analisis strategi pemungutan pajak bumi dan bangunan perdesaaan dan perkotaan (pbb-p2) (studi pada kecamatan jombang)	Strategi pemungutan PBB-P2 di Kecamatan Jombang belum sepenuhnya berhasil mencapai target penerimaan. Faktor pendukungnya mencakup sistem SISMIOP, pelayanan administrasi pajak yang baik, sosialisasi, kerja sama dengan kejaksaan, dan pemanfaatan e-payment. Kendalanya meliputi keterbatasan SDM, penyimpangan petugas pemungut, ketidakpatuhan wajib pajak, serta belum terdatanya bangunan baru.
3.	(Lestari, 2024)	evaluasi strategi mitigasi risiko penunggakan pembayaran pajak pbb-p2 pada pemerintah kabupaten pekalongan.	Penelitian menunjukkan bahwa kombinasi strategi termasuk sistem pembayaran pajak berbasis web dan sosialisasi masyarakat, efektif meningkatkan kesadaran wajib pajak, memudahkan pembayaran, dan menekan tunggakan PBB-P2. Hasil ini bermanfaat bagi pemerintah daerah dan praktisi perpajakan, namun terbatas pada wilayah Kabupaten Pekalongan, waktu penelitian singkat, dan metode kualitatif yang memerlukan interaksi intensif.
4.	(Firdausa,2022)	Pengaruh Strategi Pemungutan Pajak dan Kepatuhan Wajib Pajak Terhadap Penerimaan PBB-P2 Kecamatan Puger Tahun 2017–2021.	Penelitian menunjukkan bahwa strategi pemungutan pajak dan kepatuhan wajib pajak bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap penerimaan PBB-P2 (sig. 0,016 < 0,05; F 4,324 > 3,08). Namun secara parsial, hanya kepatuhan wajib pajak yang signifikan (t 2,227 > 1,944; sig. 0,028 < 0,05), sedangkan strategi pemungutan tidak signifikan (t 1,957 < 1,984; sig. 0,53 > 0,05). Strategi meliputi pembaruan data SPPT, sosialisasi kecamatan/desa, pembedaan data, pemberian reward dan transportasi petugas, serta sosialisasi rutin ke wilayah capaian rendah. Upaya Bapenda bersama desa, RT/RW, dan Satgas Pajak meningkatkan kesadaran, tetapi kepatuhan wajib pajak tetap menjadi faktor dominan penerimaan PBB-P2.

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
5.	(Syifa dkk., 2022)	Strategi Pemerintah dalam Mengatasi Penurunan Penerimaan Pajak di Masa Pandemi Covid-19 (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Bekasi)	Hasil Penelitian menemukan bahwa strategi KPP Madya Bekasi efektif menahan penurunan penerimaan pajak selama pandemi, dengan realisasi 2021 mencapai Rp10,28 triliun (94% target), naik Rp263,5 miliar dari 2020. Mengacu kerangka Geoff Mulgan, KPP menargetkan pemulihan ekonomi dan 100% penerimaan melalui penggalan potensi pajak, percepatan pembayaran, verifikasi ability to pay, insentif PMK 23/2020, Program PEN, PPS, dan layanan daring. Analisis SWOT menyoroti kekuatan efisiensi dan potensi sektor farmasi/makanan, peluang teknologi daring dan SDM senior, kelemahan komunikasi luring, serta ancaman kebocoran data, direspons dengan diskusi transfer pricing, in-house training, dan internalisasi nilai korporat.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, penelitian ini memiliki relevansi dengan beberapa penelitian terdahulu terkait strategi dalam meningkatkan penerimaan pajak bumi bangunan pedesaan dan perkotaan (PBB-P2). Penelitian ini berupaya mengidentifikasi keterbatasan dalam studi-studi sebelumnya dengan menitikberatkan penelitian pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Metro. Pendekatan yang digunakan mengacu pada teori implementasi strategi kematangan administrasi perpajakan yang dikemukakan oleh Pereira (2013), yang membedakannya dari teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu. Selain itu, penelitian ini juga melihat strategi yang diterapkan oleh BPPRD dalam upaya meningkatkan penerimaan PBB-P2 di Kota Metro. Topik ini belum banyak dibahas pada penelitian sebelumnya, apalagi dengan lokus strategi BPPRD dalam meningkatkan penerimaan PBBP2 di Kota Metro belum ada penelitian yang mencoba menggalinya. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut melalui analisis

mendalam mengenai strategi yang diterapkan oleh BPPRD dalam meningkatkan penerimaan pajak PBB-P2.

2.2 Manajemen Strategi

2.2.1 Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan perpaduan antara konsep manajemen dan strategi yang saling berkaitan dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang secara terencana. Manajemen dipahami sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian seluruh sumber daya organisasi agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien (Akbar dkk., 2024) sekaligus sebagai fungsi untuk mencapai tujuan melalui pengelolaan dan pengawasan kegiatan orang lain secara terkoordinasi Hilman dalam (Yusuf, 2023). Justin G. Longenecker (2010) dalam buku Hasmin & Nurung (2021) menambahkan bahwa manajemen merupakan seni mengoptimalkan sumber daya melalui peran strategis manusia dalam organisasi yang mencakup pengambilan keputusan, koordinasi kegiatan, dan kepemimpinan. Dengan menggabungkan konsep manajemen dan strategi, manajemen strategi dapat dipahami sebagai proses terpadu yang melibatkan perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi melalui perencanaan jangka panjang yang terarah sehingga organisasi mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal, beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, serta mencapai tujuan secara berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses terpadu yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien, tetapi juga menekankan peran manusia sebagai elemen strategis dalam organisasi. Melalui aktivitas yang melibatkan koordinasi, pengambilan keputusan, pengawasan, dan kepemimpinan, manajemen memungkinkan setiap individu untuk bekerja secara sinergis demi tujuan bersama. Dengan demikian, manajemen dapat dipahami sebagai seni sekaligus ilmu dalam

mengelola sumber daya dan mengarahkan potensi manusia untuk menghasilkan kinerja yang optimal bagi keberlangsungan organisasi.

Strategi secara umum adalah rencana menyeluruh yang disusun untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman. Rahayu et al (2025) menjelaskan strategi sebagai seperangkat langkah yang terencana dan sistematis untuk menyelaraskan kebijakan organisasi dengan regulasi, visi, dan misi Lembaga serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, melakukan tindakan responsif terhadap permasalahan, serta mengembangkan kompetensi pegawai melalui pembelajaran yang terarah. Stainer and Miner (1977) dalam H. Paroli (2023) mengartikan strategi sebagai *“strategy is the for going of company mission, setting objectives for the organization in light of external and internal forces, formualationg specific policies and strategies to achieve objectives, and assuring their proper implementation so that the basic purposes and objectives of the organization will achieved.”*

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sebuah rencana terpadu yang disusun secara sistematis dan terarah untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Strategi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menyelaraskan kebijakan dengan visi, misi, serta regulasi yang berlaku tetapi juga menekankan pentingnya pemanfaatan kekuatan, peluang, serta kemampuan organisasi dalam mengatasi kelemahan dan ancaman. Di dalamnya terkandung proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, serta penyesuaian berkelanjutan agar organisasi mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan internal maupun eksternal. Dengan demikian, strategi pada hakikatnya adalah seni sekaligus ilmu dalam mengarahkan langkah organisasi secara berkesinambungan untuk memastikan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Agustina dkk (2023) Manajemen strategis dipahami sebagai proses perumusan dan pelaksanaan tujuan utama serta inisiatif yang dilakukan oleh manajemen tertinggi organisasi atas mandat pemilik. Kenneth Primozik (1991) dalam Nazarudin (2018) menjelaskan manajemen strategis diartikan sebagai sebuah proses berurutan yang di dalamnya setiap perubahan pada salah satu komponen akan memengaruhi komponen lainnya sementara perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi dijalankan secara sistematis untuk mencapai tujuan. Menurut Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1998) dalam Yatminiwati (2019), menjelaskan manajemen strategi merupakan rangkaian keputusan dan tindakan yang disusun manajemen untuk merumuskan strategi efektif demi tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan berbagai pandangan para ahli manajemen strategi dapat dipahami sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang dirancang untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi secara sistematis guna mencapai keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Proses ini berperan menentukan arah dan tujuan organisasi melalui perencanaan menyeluruh yang melibatkan seluruh fungsi organisasi agar berjalan selaras. Manajemen strategi tidak hanya berfokus pada perumusan kebijakan tetapi juga pada implementasi, evaluasi kinerja yang terukur, pemanfaatan sumber daya secara optimal serta analisis kondisi internal dan eksternal agar organisasi tetap adaptif dan berdaya saing. Dengan demikian, manajemen strategi merupakan perpaduan seni dan ilmu dalam pengambilan keputusan yang terarah dan berkesinambungan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.2.2 Tujuan Manajemen Strategi

Manajemen strategi memiliki sejumlah tujuan utama yang berperan penting dalam menjamin keberhasilan organisasi dalam meraih target yang telah ditentukan. Menurut Hasan dkk (2021), tujuan tersebut meliputi :

1. Mengimplementasikan serta mengevaluasi strategi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2. Melakukan peninjauan, pengkajian ulang, evaluasi kinerja, serta melakukan koreksi dan penyesuaian apabila terdapat penyimpangan dalam pelaksanaan strategi.
3. Merumuskan strategi baru yang relevan dan selaras dengan dinamika perkembangan lingkungan eksternal.
4. Meninjau kembali kekuatan dan kelemahan organisasi, sekaligus mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam dunia bisnis.
5. Mendorong organisasi untuk berinovasi dalam produk maupun layanan agar tetap dapat diterima dan diminati oleh konsumen.

2.2.3 Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat manajemen strategi secara umum adalah memberikan kerangka yang jelas bagi organisasi dalam menyusun rencana strategis yang terarah untuk menjalankan roda organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Melalui manajemen strategi setiap langkah organisasi dapat direncanakan dengan matang sehingga tidak hanya berfokus pada target jangka pendek, tetapi juga mampu menjawab tantangan jangka panjang. Menurut Handayani & Sarwono (2021) dalam bukunya memaparkan beberapa manfaat dari manajemen strategi itu sendiri, diantaranya sebagai berikut.

1. Perumusan strategi yang dilakukan secara terencana mampu memperkuat kemampuan organisasi dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan sehingga masalah dapat dicegah sebelum muncul.
2. Keputusan strategis yang dihasilkan melalui keterlibatan kelompok lebih berpeluang dipilih dari alternatif terbaik karena mempertimbangkan beragam sudut pandang yang ada.
3. Keterlibatan anggota organisasi dalam proses perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan hasil yang diperoleh sehingga motivasi dalam menjalankan rencana strategis semakin meningkat.
4. Partisipasi dalam penyusunan strategi memperjelas perbedaan peran antarindividu maupun kelompok sehingga kesenjangan dan tumpang

tindih kegiatan dapat diminimalkan serta koordinasi kerja menjadi lebih baik.

5. Proses perumusan strategi yang inklusif menjadikan organisasi lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan sehingga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.
6. Keterlibatan berbagai pihak dalam perumusan strategi mendorong lahirnya ide-ide inovatif serta memperkuat sinergi antarbagian organisasi yang pada akhirnya meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

2.3 Implementasi Strategi

2.3.1 Definisi Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses menerjemahkan rencana atau keputusan strategis ke dalam tindakan nyata agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Pereira et al. (2013) implementasi strategi tidak hanya dipahami sebagai pelaksanaan program atau kebijakan secara teknis tetapi sebagai bagian dari proses peningkatan kematangan administrasi (*administrative maturity*) dalam suatu organisasi publik. Implementasi strategi dipandang berhasil apabila organisasi mampu menerjemahkan perencanaan strategis ke dalam praktik operasional yang konsisten, terkoordinasi, dan berkelanjutan didukung oleh sistem administrasi yang tertata, sumber daya yang memadai, serta mekanisme evaluasi yang jelas. Pereira menekankan bahwa semakin matang tingkat administrasi suatu organisasi semakin tinggi pula kemampuannya dalam mengimplementasikan strategi secara efektif karena setiap tahapan kerja telah memiliki prosedur baku, alur koordinasi yang jelas, dan standar kinerja yang terukur.

Menurut Ahmad (2023) implementasi strategi merupakan komponen utama dalam suatu strategi yang berperan penting mengelola organisasi atau perusahaan karena melalui proses ini rencana yang telah diformulasikan diterjemahkan menjadi tindakan nyata dan diawasi agar tujuan yang

ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Wheelen & Hunger (2003) dalam Feriandy (2025) implementasi strategi merupakan tahap penting dalam manajemen strategis yang mencakup proses penerjemahan strategi dan kebijakan yang telah dirumuskan menjadi rangkaian tindakan nyata yang terkoordinasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkesinambungan. Pada tahap ini strategi diselaraskan dengan tujuan organisasi atau lembaga melalui kebijakan yang dirancang secara intensif dan terarah. Proses implementasi melibatkan kolaborasi erat antardivisi dan fungsi organisasi sehingga setiap bagian bekerja sesuai tugas dan perannya untuk mencapai tujuan bersama.

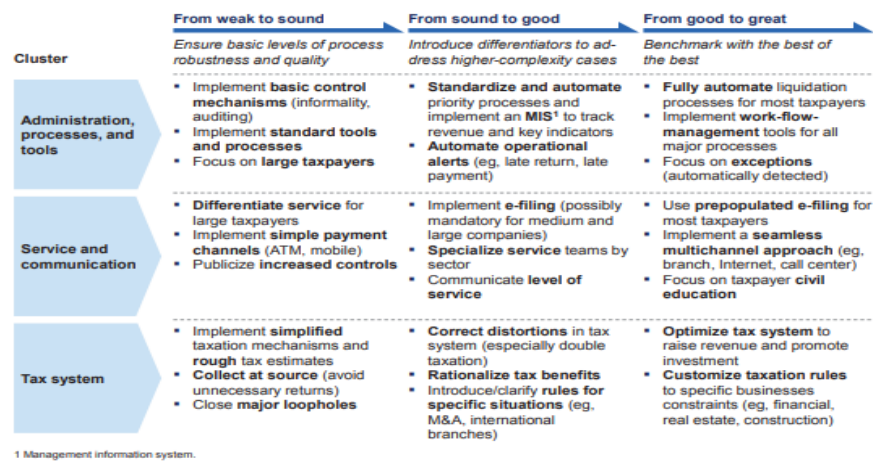
Dalam konteks implementasi strategi, Pereira *et al.* (2013) menegaskan bahwa kematangan administrasi tercermin dari kemampuan institusi dalam mengelola proses inti organisasi secara sistematis mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, hingga evaluasi. Implementasi strategi yang matang ditandai oleh adanya integrasi antarunit kerja, pemanfaatan data dan teknologi dalam pengambilan keputusan, konsistensi pelaksanaan kebijakan di lapangan, serta kemampuan organisasi dalam melakukan penyesuaian strategi berdasarkan hasil evaluasi. Dengan demikian, strategi tidak berhenti pada tataran konsep tetapi benar-benar menjadi pedoman operasional yang dijalankan secara disiplin dan berorientasi pada hasil.

2.3.2 Model Implementasi Strategi

Model implementasi strategi adalah kerangka konseptual yang memandu organisasi dalam menerapkan rencana strategis agar dapat dijalankan secara efektif dan terukur. Model ini berfungsi sebagai pedoman untuk mengatur sumber daya, menyelaraskan struktur organisasi, dan mengoordinasikan peran setiap bagian dalam mencapai tujuan. Melalui model implementasi proses penerjemahan visi, misi, dan kebijakan strategis menjadi tindakan nyata dapat dilakukan secara sistematis. Dengan demikian, strategi yang telah diformulasikan tidak hanya menjadi dokumen perencanaan, tetapi benar-benar memberikan dampak nyata bagi keberhasilan organisasi.

Berikut pengertian beberapa model implementasi strategi menurut beberapa ahli, diantaranya :

1. Model Implementasi Strategi menurut Pereira (2013)



Gambar 2 Model Kematangan Administrasi Perpajakan (*Tax Administration Maturity*) menurut Pereira (2013)

Model implementasi strategi kematangan administrasi perpajakan (*Tax Administration Maturity*) merupakan kerangka analitis yang digunakan untuk menggambarkan tahapan perkembangan administrasi pajak, mulai dari kondisi dasar yang hanya menekankan pada pengendalian proses agar tetap berjalan, menuju tingkat menengah dengan penekanan pada standarisasi, otomasi, dan peningkatan kualitas layanan, hingga mencapai tingkat lanjut yang berorientasi pada praktik terbaik global. Model ini memudahkan peneliti maupun praktisi untuk menilai posisi suatu sistem perpajakan dalam spektrum perkembangan institusional, sekaligus memberikan arah perbaikan yang terstruktur guna meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pelayanan publik di bidang perpajakan. Model ini menekankan pada tiga kluster utama antara lain:

a. *Administration, Processes, and Tools*

Kluster ini memberikan gambaran umum tentang sejauh mana organisasi pajak memiliki kesiapan internal yang memadai untuk menjalankan fungsi administrasi perpajakan secara efektif dan berkelanjutan. Kluster ini menekankan bahwa kematangan administrasi tidak hanya dilihat dari keberadaan aturan atau struktur formal semata tetapi dari kemampuan organisasi dalam memastikan seluruh proses berjalan tertib dan terkendali. Struktur organisasi yang jelas memungkinkan setiap unit dan pegawai memahami peran serta tanggung jawabnya sehingga tidak terjadi tumpang tindih kewenangan. Proses kerja yang baku menjadi landasan agar kegiatan pendataan, pelayanan, penetapan, dan penagihan pajak dilakukan secara konsisten serta mudah dievaluasi. Keberadaan alat dan teknologi yang memadai mendukung akurasi data dan mempercepat alur kerja sehingga keputusan dapat diambil secara tepat. Dengan fondasi administrasi, proses, dan alat yang matang organisasi pajak mampu mengimplementasikan strategi pemungutan secara lebih terarah dan berdaya guna. Pereira (2013) menegaskan bahwa kekuatan kluster ini merupakan prasyarat utama agar strategi perpajakan dapat dijalankan secara optimal dan menghasilkan peningkatan penerimaan yang berkelanjutan.

b. *Service and Communication*

Kluster ini menekankan bahwa kematangan administrasi perpajakan sangat ditentukan oleh kemampuan otoritas pajak dalam memposisikan wajib pajak sebagai mitra yang harus dilayani dan dibangun kepercayaannya. Pada kluster ini fokus utama bukan sekadar pada strategi pelaksanaan pemungutan pajak tetapi pada bagaimana institusi pajak menyediakan layanan yang jelas, mudah diakses dan berorientasi pada kebutuhan wajib pajak serta didukung oleh komunikasi yang konsisten dan dapat dipahami. Pereira (2013) menjelaskan bahwa administrasi yang matang ditandai dengan

tersedianya informasi perpajakan yang transparan, saluran komunikasi yang efektif serta mekanisme pelayanan yang mendorong interaksi dua arah antara otoritas pajak dan masyarakat. Melalui pelayanan yang baik dan komunikasi yang tepat wajib pajak tidak hanya menerima kewajiban secara formal tetapi juga memahami tujuan dan manfaat pajak sehingga kepatuhan tumbuh secara sukarela. Dengan demikian kluster *Service and Communication* berperan penting sebagai jembatan antara kebijakan perpajakan dan perilaku wajib pajak karena kualitas pelayanan dan komunikasi yang rendah akan melemahkan efektivitas strategi pemungutan pajak meskipun sistem administrasi internal telah dibangun dengan baik.

c. *Tax System*

Kluster ini menekankan bahwa kematangan administrasi perpajakan sangat bergantung pada kualitas sistem pajak yang berlaku. Sistem pajak yang matang ditandai oleh regulasi dan kebijakan yang jelas sederhana adil dan konsisten sehingga mudah diterapkan oleh aparaturnya dan dipahami oleh wajib pajak. Kematangan pada kluster ini juga tercermin dari kesesuaian antara kebijakan pajak dengan kapasitas administrasi serta stabilitas regulasi yang mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan ekonomi dan sosial. Tanpa sistem perpajakan yang matang strategi administrasi perpajakan cenderung tidak berjalan optimal karena terhambat oleh aturan yang kompleks atau tidak selaras dengan praktik di lapangan.

2. Model Implementasi Strategi menurut Wheelen & Hunger (2003).

a. Program

Program dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas atau langkah-langkah terstruktur yang dirancang untuk menyelesaikan suatu rencana dengan sifat sekali pakai. Dalam pelaksanaannya, program sering kali melibatkan berbagai bentuk tindakan strategis seperti

restrukturisasi organisasi untuk meningkatkan efektivitas, perubahan budaya internal agar lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan, maupun peluncuran proyek penelitian baru guna mendorong inovasi. Dengan demikian, program menjadi instrumen penting yang menjembatani antara strategi yang dirumuskan dengan implementasi nyata dalam organisasi.

b. Anggaran

Anggaran dapat dipahami sebagai bentuk program yang dituangkan dalam satuan uang, di mana setiap kegiatan atau langkah strategis dirinci dalam estimasi biaya sehingga dapat dimanfaatkan manajemen sebagai alat perencanaan sekaligus pengendalian. Anggaran juga menyediakan panduan terperinci bagi pelaksanaan strategi baru agar berjalan sesuai rencana. Selain itu, anggaran mencakup proyeksi laporan keuangan yang menggambarkan dampak yang diharapkan terhadap kondisi keuangan organisasi, sehingga memungkinkan manajemen untuk menilai kelayakan, mengantisipasi risiko, serta memastikan keberlanjutan strategi yang dijalankan.

c. Prosedur

Prosedur yang sering disebut sebagai Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan sistem langkah-langkah atau teknik yang disusun secara runtut untuk menjelaskan secara rinci cara melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan. Melalui prosedur, setiap aktivitas dijabarkan dengan jelas agar dapat dijalankan secara konsisten dan sesuai standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian, prosedur berfungsi sebagai panduan operasional yang memastikan bahwa program-program organisasi dapat dilaksanakan secara efektif, efisien, serta selaras dengan tujuan yang ingin dicapai.

3. Model Implementasi Strategi menurut Pearce II (2014) dalam Yunus (2016)

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah susunan formal yang mengatur pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, dan jalur komunikasi antarindividu maupun antarbagian dalam suatu organisasi. Melalui struktur yang terencana dengan baik, setiap unit dan personel mengetahui posisi, peran, dan fungsi masing-masing sehingga meminimalkan tumpang tindih pekerjaan dan memperjelas alur pelaporan. Kejelasan ini membuat koordinasi lebih efektif, mempercepat pengambilan keputusan, dan mendukung distribusi sumber daya secara tepat sasaran. Dengan demikian, implementasi strategi dapat dijalankan lebih efisien karena setiap elemen organisasi memahami kontribusinya dalam mencapai tujuan strategis dan dapat bekerja secara sinergis sesuai visi yang telah ditetapkan.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang kuat dan efektif memegang peran sentral dalam memastikan strategi organisasi dapat diterapkan secara konsisten. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas mengarahkan tim dalam meraih target jangka pendek, tetapi juga menjadi motor penggerak yang menanamkan semangat, memotivasi anggota, dan menjaga komitmen seluruh pihak terhadap visi jangka panjang. Pemimpin yang baik mampu menjadi teladan dalam pengambilan keputusan, membangun komunikasi yang terbuka, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk inovasi dan kolaborasi. Selain itu, kepemimpinan yang visioner berperan dalam menyiapkan kader-kader pemimpin masa depan dan memperkuat budaya organisasi,

sehingga keberlanjutan strategi dapat terjaga meskipun terjadi pergantian manajemen.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, kebiasaan, dan keyakinan yang dipegang serta dijalankan bersama oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang mendukung strategi akan mendorong kesamaan persepsi mengenai tujuan, standar perilaku, dan cara pencapaian, sehingga proses implementasi strategi berjalan lebih cepat dan harmonis. Nilai-nilai yang positif seperti integritas, kerja sama, inovasi, dan orientasi pada hasil akan memotivasi karyawan untuk bekerja sejalan dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Sebaliknya, budaya yang bertentangan dengan arah strategi dapat menimbulkan resistensi, memperlambat proses perubahan, bahkan menggagalkan pencapaian sasaran. Oleh karena itu, membangun dan memelihara budaya organisasi yang sejalan dengan visi dan misi menjadi fondasi penting bagi keberhasilan implementasi strategi.

Penelitian ini menggunakan model implementasi manajemen strategis Pereira (2013) untuk menganalisis tahap implementasi strategi yang diterapkan oleh BPPRD dalam meningkatkan penerimaan pajak PBB-P2 di Kota Metro. Pemilihan model implementasi strategi Pereira (2013) dalam penelitian ini didasarkan pada tingkat relevansi yang paling kuat dengan fokus peningkatan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Metro. Model Pereira secara khusus dikembangkan dari studi reformasi administrasi pajak di berbagai negara berkembang, sehingga orientasinya langsung pada perbaikan sistem perpajakan daerah. Tiga kluster utamanya 1.) *Administration, Processes, and Tools*, 2.) *Service and Communication*, dan 3.) *Tax System* memberikan panduan komprehensif yang mencakup penguatan tata kelola internal, peningkatan pelayanan dan komunikasi dengan wajib pajak, serta

penyempurnaan kebijakan dan regulasi pajak. Ketiga aspek tersebut sangat sesuai dengan kebutuhan BPPRD Kota Metro yang tidak hanya harus memperbaiki manajemen internal, tetapi juga meningkatkan kepatuhan masyarakat dan menjadikan regulasi untuk mendorong penerimaan PBB-P2 secara berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menganalisis secara mendalam bagaimana BPPRD Kota Metro mengoperasionalkan strateginya untuk meningkatkan penerimaan Pajak PBB-P2 dan dapat mengoptimalkan pendapatan pajak daerah melalui pajak tersebut.

Sebaliknya, model Wheelen & Hunger (2003) lebih menekankan manajemen strategis organisasi bisnis secara umum melalui elemen program, anggaran, dan prosedur. Kelemahan model ini dalam konteks perpajakan daerah terletak pada minimnya fokus pada reformasi pajak dan pelayanan publik. Meski berguna untuk mengarahkan implementasi program dan pengendalian biaya model ini tidak memberikan petunjuk rinci mengenai integrasi teknologi informasi, penguatan administrasi pajak, atau pendekatan komunikasi dengan masyarakat yang menjadi kunci peningkatan kepatuhan wajib pajak. Dengan kata lain, model Wheelen & Hunger lebih cocok untuk perusahaan atau lembaga yang berorientasi laba bukan untuk lembaga pengelola pajak daerah yang membutuhkan perubahan sistemik.

Sementara itu, model Pearce II (2014) menitikberatkan pada struktur organisasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Fokusnya yang kuat pada sumber daya manusia dan dinamika internal memang bermanfaat untuk membangun lingkungan kerja yang sehat, namun tidak menyentuh aspek teknis perpajakan seperti penyederhanaan proses pemungutan, otomatisasi layanan, atau harmonisasi regulasi pajak pusat dan daerah. Kelemahan lain adalah tidak adanya panduan praktis untuk meningkatkan kualitas layanan wajib pajak yang berpotensi menurunkan penerimaan.

Dengan pertimbangan tersebut, model Pereira (2013) dipilih karena paling sesuai untuk menganalisis implementasi strategi BPPRD Kota Metro. Model ini menyediakan kerangka yang menyeluruh dari penguatan administrasi dan pemanfaatan teknologi, perbaikan kualitas layanan publik dan komunikasi, hingga reformasi kebijakan pajak. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih spesifik, praktis, dan dapat langsung diterapkan dibandingkan dengan model Wheelen & Hunger atau Pearce II yang cakupannya lebih umum dan tidak menyoroti tantangan khas pengelolaan penerimaan pajak daerah.

2.4 Pajak Daerah

2.4.1 Definisi Pajak Daerah

Pajak daerah adalah pungutan resmi yang ditetapkan undang-undang dan dipungut oleh pemerintah daerah sebagai salah satu instrumen fiskal untuk menunjang kemandirian daerah dalam melaksanakan otonomi. Menurut Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (HKPD), Pajak Daerah merupakan kontribusi wajib yang harus dibayarkan oleh orang pribadi maupun badan kepada pemerintah daerah yang bersifat memaksa berdasarkan ketentuan undang-undang, tanpa adanya imbalan langsung dan hasilnya dimanfaatkan untuk kepentingan daerah dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Menurut Prof. Dr. H. Rochmat Soemitro, S.H., dalam Sihombing & Sibagariang (2020) menjelaskan pajak adalah iuran rakyat kepada negara yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang tanpa jasa timbal langsung berupa peralihan kekayaan dari masyarakat ke kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin, sementara surplusnya digunakan sebagai *public saving* yang menjadi sumber utama pembiayaan *public investment*.

Prof. Dr. P.J.A. Andriani dalam Sihombing & Sibagariang (2020) juga menegaskan bahwa pajak adalah iuran masyarakat kepada negara yang

bersifat memaksa serta terutang oleh wajib pajak berdasarkan peraturan umum atau undang-undang, tanpa memperoleh prestasi kembali secara langsung, dan hasilnya digunakan untuk membiayai kepentingan negara demi kesejahteraan masyarakat. Wijaya (2023) menambahkan pajak daerah dimanfaatkan sebagai sumber pendapatan penting yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan serta pembangunan di daerah dengan tujuan utama meningkatkan kemajuan dan kesejahteraan masyarakat di wilayah tersebut.

Berdasarkan pandangan yang dikemukakan oleh para ahli tentang pajak daerah, maka dapat diambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Pajak daerah merupakan bentuk pungutan yang sah secara hukum dan ditetapkan melalui peraturan perundang-undangan yang dipungut oleh pemerintah daerah sebagai alat fiskal untuk mendukung kemandirian dalam pelaksanaan otonomi daerah.
2. Pajak daerah bersifat wajib dan memaksa, artinya setiap orang pribadi maupun badan yang telah memenuhi ketentuan undang-undang berkewajiban membayarnya tanpa mendapatkan imbalan secara langsung.
3. Pajak daerah merupakan bentuk kontribusi masyarakat kepada negara/daerah, berupa peralihan kekayaan dari rakyat ke kas negara atau kas daerah yang digunakan untuk membiayai pengeluaran rutin pemerintahan sementara surplusnya dimanfaatkan untuk pembangunan serta investasi publik.
4. Tujuan utama pajak daerah adalah untuk kesejahteraan masyarakat, yaitu dengan mendukung pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan daerah, serta mendorong kemajuan dan kemandirian daerah agar dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik.

2.4.2 Jenis-jenis pajak daerah

Pajak daerah menurut Pasal 4 Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah terbagi menjadi dua golongan utama, yaitu pajak provinsi dan juga pajak kabupaten/kota. Penjabaran jenis-jenis pajak sebagai berikut.

Pajak Provinsi terdiri dari:

- a. Pajak Kendaraan Bermotor
- b. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor
- c. Pajak Alat Berat
- d. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor
- e. Pajak Air Permukaan
- f. Pajak Rokok, dan
- g. Opsen Pajak Mineral Bukan Logam Batuan

Pajak Kabupaten/Kota terdiri dari:

- a. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan
- b. Pajak Reklame
- c. Pajak Hotel
- d. Pajak Restoran
- e. Pajak Hiburan
- f. Pajak Parkir
- g. Pajak Reklame
- h. Pajak Penerangan Jalan
- i. Pajak barang dan Jasa Tertentu
- j. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan
- k. Pajak Air Tanah;
- l. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan;
- m. Pajak Sarang Burung Walet;
- n. Opsen Pajak Kendaraan Bermotor; dan
- o. Opsen Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor

Jenis-jenis pajak daerah pada dasarnya berfungsi sebagai objek pajak yang dijadikan dasar pengenaan pajak sesuai dengan ketentuan yang ada didalam

peraturan perundang-undangan. Objek dari pajak daerah tersebut kemudian menjadi salah satu sumber penting penerimaan daerah dari sektor perpajakan yang berkontribusi langsung terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sehingga mendukung pelaksanaan pemerintahan, pembangunan, serta peningkatan pelayanan publik di daerah.

2.4.3 Subjek Pajak Daerah

Dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah dijelaskan bahwa Subjek Pajak Daerah adalah pihak yang dapat dikenakan kewajiban perpajakan baik berupa orang pribadi maupun badan yang memenuhi ketentuan dan persyaratan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Apabila subjek pajak tersebut telah memenuhi ketentuan dan persyaratan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, maka statusnya berubah menjadi Wajib Pajak Daerah yaitu pihak yang memiliki kewajiban hukum untuk membayar pajak kepada pemerintah daerah.

Wajib Pajak adalah orang pribadi atau badan yang mencakup pembayar pajak, pemotong pajak, maupun pemungut pajak, yang memiliki hak sekaligus kewajiban dalam bidang perpajakan sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan. Resmi (2019:2) dalam Siregar (2024) juga menegaskan bahwa Wajib Pajak merupakan pihak yang oleh undang-undang ditentukan memiliki kewajiban perpajakan dan sekaligus berhak mendapatkan perlindungan hukum atas pemenuhan kewajiban tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat diartikan bahwa subjek pajak daerah adalah orang pribadi atau badan yang dapat dikenakan pajak dan ketika memenuhi ketentuan yang berlaku maka statusnya berubah menjadi wajib pajak daerah yang memiliki kewajiban hukum untuk membayar pajak kepada pemerintah daerah. Wajib Pajak mencakup pihak yang membayar, memotong, maupun memungut pajak, dengan posisi tidak hanya sebagai

pihak yang menunaikan kewajiban fiskal, tetapi juga sebagai subjek hukum yang memiliki hak dalam sistem perpajakan daerah.

2.5 Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2)

2.5.1 Definisi Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2)

Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) merupakan kewajiban masyarakat kepada negara yang dikenakan atas kepemilikan atau pemanfaatan tanah dan bangunan, di mana hasil penerimaannya dimanfaatkan untuk mendukung pembiayaan pembangunan serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Menurut Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Pusat dan Daerah menjelaskan bahwa Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) adalah pajak yang dikenakan atas kepemilikan, penguasaan, dan/atau pemanfaatan bumi serta bangunan yang dimiliki oleh orang pribadi maupun badan yang hasil pemungutannya menjadi sumber pendapatan bagi pemerintah daerah untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah.

Abdul Halim (2016) dalam Putri dkk (2025) menjelaskan pula pajak bumi dan bangunan adalah pajak atas bumi dan/ atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau badan. Suandy (2017) menambahkan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) tergolong sebagai pajak yang bersifat kebendaan yakni jumlah pajak yang terutang sepenuhnya ditentukan oleh kondisi objek pajak berupa tanah dan/atau bangunan sedangkan faktor subjek pajak atau pihak yang membayar tidak memengaruhi besaran pajak yang dikenakan.. Dengan kata lain, PBB dipungut berdasarkan nilai objek pajak (Nilai Jual Objek Pajak/NJOP) tanpa memperhatikan kondisi ekonomi wajib pajak.

Dari berbagai penjelasan diatas, dapat dipahami bahwa Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBBP2) merupakan salah satu

instrumen penting dalam sistem perpajakan daerah karena menjadi sumber penerimaan utama yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. PBB bersifat kebendaan sehingga penentuannya hanya didasarkan pada objek berupa bumi dan/atau bangunan tanpa mempertimbangkan kondisi ekonomi dari wajib pajak yang bersangkutan. Hal ini menunjukkan bahwa pajak tersebut dipungut berdasarkan Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) sehingga setiap individu atau badan yang memiliki, menguasai, maupun memanfaatkan tanah dan bangunan tetap memiliki kewajiban yang sama. PBB tidak hanya dipandang sebagai kewajiban masyarakat kepada negara, tetapi juga sebagai untuk mewujudkan pembangunan yang berkesinambungan sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh.

2.5.2 Dasar Hukum

Secara hukum, pelaksanaan pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) memiliki dasar yuridis yang jelas. Jenis pajak ini termasuk dalam kategori pajak daerah dengan kewenangan pemungutan yang diberikan kepada pemerintah kabupaten/kota. Berbeda dengan masa sebelumnya ketika PBB masih menjadi pajak pusat yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Pajak, kini melalui kebijakan desentralisasi fiskal pengelolaannya sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemerintah daerah.

Dasar hukum pelaksanaan pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Provinsi Lampung, khususnya di wilayah Kota Metro dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (UU HKPD).
2. Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 85 Tahun 2024 tentang Pedoman Penilaian Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan.
4. Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
5. Peraturan Wali Kota Metro Nomor 7 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pengelolaan dan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan.

2.5.3 Objek, Subjek dan Wajib Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2)

Dalam Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 1 Tahun 2024 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Pasal 4 ayat 1, menjelaskan objek PBB-P2 adalah bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang pribadi maupun badan. Yang dimaksud dengan bumi meliputi permukaan bumi yang berupa tanah dan perairan termasuk laut wilayah Indonesia sedangkan bangunan adalah konstruksi teknik yang ditanam atau dilekatkan secara tetap pada tanah dan/atau perairan. Dengan demikian, setiap kepemilikan, penguasaan, ataupun pemanfaatan atas bumi dan bangunan pada wilayah perdesaan maupun perkotaan pada prinsipnya termasuk dalam kategori objek pajak.

Dalam pasal 4 ayat 3, adapun yang dikecualikan dari objek PBB-P2 sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kepemilikan, penguasaan, dan/atau pemanfaatan atas bumi dan/atau bangunan yang digunakan untuk kantor Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan lembaga penyelenggara negara yang tercatat sebagai barang milik negara atau daerah; bumi dan/atau bangunan yang sepenuhnya diperuntukkan bagi pelayanan kepentingan umum di bidang keagamaan, sosial, kesehatan, pendidikan, dan kebudayaan nasional sepanjang tidak dimaksudkan mencari keuntungan; bumi dan/atau bangunan yang hanya dipakai sebagai area pemakaman, situs purbakala, atau tempat sejenis; bumi berstatus hutan lindung, hutan suaka alam, hutan penggembalaan, taman nasional, tanah desa, maupun tanah negara yang belum dibebani hak kepemilikan; bumi dan/atau bangunan yang dipakai

oleh perwakilan diplomatik dan konsulat berdasarkan asas timbal balik antarnegara; bumi dan/atau bangunan yang digunakan oleh badan atau perwakilan lembaga internasional yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri Keuangan; bumi dan/atau bangunan yang dimanfaatkan sebagai jalur transportasi seperti kereta api, MRT, LRT, dan sarana sejenis; bumi dan/atau bangunan yang dijadikan tempat tinggal tertentu dengan NJOP sesuai batasan yang ditetapkan Wali Kota; serta bumi dan/atau bangunan yang pemungutan PBB-nya masih menjadi kewenangan Pemerintah Pusat.

Selanjutnya mengenai pengertian subjek pajak diatur dalam pasal 5 ayat 1 yang berbunyi, subjek Pajak PBB-P2 adalah setiap orang pribadi maupun Badan yang secara faktual mempunyai hak atas Bumi dan/atau mendapatkan manfaat dari Bumi serta pihak yang memiliki, menguasai, maupun memperoleh manfaat dari bangunan. Dengan kata lain, subjek pajak merupakan pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memanfaatkan Bumi dan Bangunan sehingga memiliki kewajiban untuk membayar Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2).

Dalam pasal 5 ayat 2 menjelaskan wajib pajak PBB-P2 adalah orang pribadi atau Badan yang secara nyata memiliki hak atas Bumi dan/atau memperoleh manfaat dari Bumi, serta pihak yang mempunyai, menguasai, maupun menikmati manfaat dari suatu Bangunan. Dengan demikian, wajib pajak merupakan subjek yang secara hukum dibebani kewajiban untuk membayar Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selain itu, status sebagai wajib pajak tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan formal atas Bumi atau Bangunan, tetapi juga mencakup penguasaan maupun pemanfaatan yang bersifat nyata. Hal ini berarti seseorang atau badan yang meskipun tidak tercatat secara resmi sebagai pemilik, namun menikmati manfaat ekonomi dari Bumi dan/atau Bangunan, tetap berkewajiban untuk melaksanakan pembayaran PBB-P2. Oleh karena itu, pemahaman tentang kriteria wajib pajak menjadi sangat penting dalam

rangka menciptakan kepastian hukum dan meningkatkan efektivitas penerimaan pajak daerah.

2.5.4 Dasar Pengenaan dan Tarif PBB-P2

Dasar pengenaan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) berdasarkan Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah adalah Nilai Jual Objek Pajak (NJOP). Penjelasan mengenai NJOP dijelaskan sebagai berikut :

1. NJOP ditetapkan melalui penilaian.
2. NJOP Tidak Kena Pajak (NJOPTKP) Rp 20.000.000 per Wajib Pajak.
3. Jika memiliki lebih dari 1 objek di wilayah yang sama, NJOPTKP hanya berlaku untuk salah satu objek.
4. NJOP ditetapkan tiap 3 tahun (atau tiap tahun untuk objek tertentu).
5. NJOP ditetapkan oleh Wali Kota.
6. Penilaian PBB-P2 diatur melalui Peraturan Wali Kota.

Dasar pengenaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) adalah Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) yang ditetapkan berdasarkan hasil penilaian terhadap objek pajak. NJOP ini menjadi acuan utama dalam menentukan besarnya kewajiban pajak yang harus dibayar oleh Wajib Pajak. Pemerintah daerah memberikan keringanan berupa Nilai Jual Objek Pajak Tidak Kena Pajak (NJOPTKP) sebesar Rp20.000.000,00 untuk setiap Wajib Pajak. Namun, apabila seorang Wajib Pajak memiliki atau menguasai lebih dari satu objek PBB-P2 dalam satu wilayah maka NJOPTKP hanya berlaku pada salah satu objek setiap tahun pajak. Penetapan NJOP dilakukan setiap tiga tahun sekali kecuali untuk objek tertentu dapat ditetapkan setiap tahun sesuai dengan perkembangan wilayah dan kewenangan penetapannya berada pada Wali Kota. Selanjutnya, dasar pengenaan PBB-P2 ditetapkan dalam kisaran 20% hingga 100% dari NJOP setelah dikurangi NJOPTKP dengan mempertimbangkan beberapa aspek seperti kenaikan NJOP hasil penilaian, bentuk pemanfaatan objek pajak, serta klasterisasi NJOP dalam suatu wilayah. Besaran persentase ini juga diatur lebih lanjut melalui Peraturan Wali Kota.

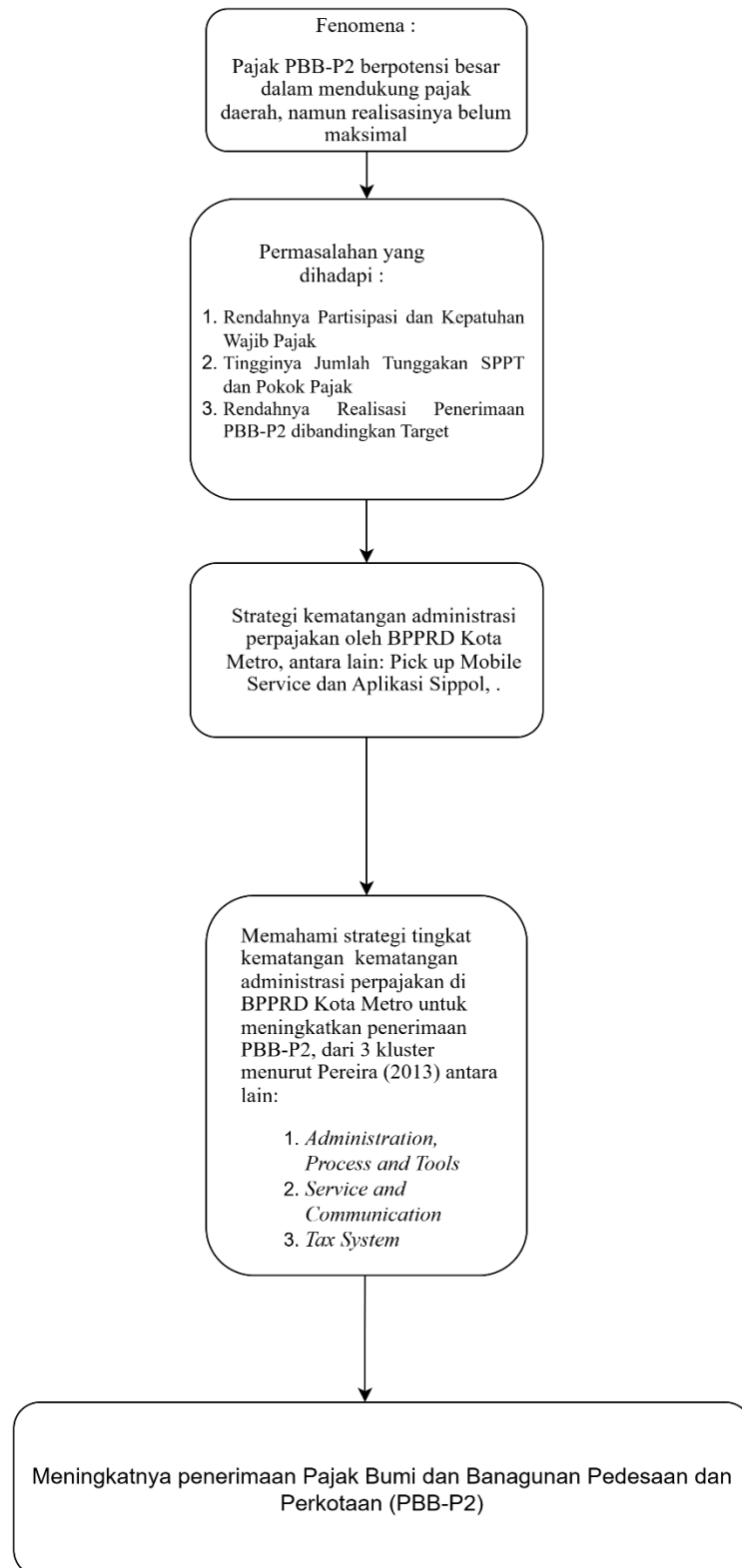
Tarif Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) dalam Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 1 Tahun 2024 Tentang Pajak daerah dan Retribusi Daerah, sebagai berikut:

1. Umum: 0,15% dari NJOP.
2. Khusus untuk lahan produksi pangan dan ternak: 0,05%.

Tarif Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) sebagaimana tercantum dalam Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 1 Tahun 2024 ditetapkan dalam dua ketentuan utama. Untuk objek pajak pada umumnya, tarif yang dikenakan adalah sebesar 0,15% dari Nilai Jual Objek Pajak (NJOP) setelah dikurangi dengan NJOP Tidak Kena Pajak (NJOPTKP). Sementara itu, untuk objek pajak berupa lahan yang digunakan dalam kegiatan produksi pangan dan peternakan, tarif yang diberlakukan lebih rendah yaitu sebesar 0,05%. *Diferensiasi* tarif ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) tetapi juga menjadi strategi pemerintah daerah dalam memberikan insentif kepada sektor pertanian dan peternakan. Dengan kebijakan tersebut, beban pajak yang ditanggung petani dan peternak dapat diminimalisasi sehingga mereka memiliki ruang yang lebih luas untuk meningkatkan produktivitas. Penerapan tarif ini diharapkan mampu mendukung ketahanan pangan daerah sekaligus mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian adalah panduan konseptual yang menyatukan seluruh proses penelitian agar tidak berjalan sporadis. Menurut Abdurrahman Misno dkk (2021) Kerangka berpikir penelitian adalah alur logis yang menjelaskan hubungan antara fenomena sosial yang diteliti dengan teori-teori relevan kemudian diturunkan menjadi model penelitian yang sistematis melalui pendahuluan (*Why*), tinjauan teori (*What*), metodologi (*How*), hasil dan pembahasan, hingga kesimpulan sehingga penelitian dapat terarah, terukur, serta mampu menjawab permasalahan secara ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan.



Gambar 3 Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Penelitian ini berangkat dari adanya fenomena bahwa Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) merupakan salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang memiliki potensi besar dalam mendukung kemandirian fiskal daerah. Namun demikian, dalam praktiknya realisasi penerimaan PBB-P2 di Kota Metro belum mencapai hasil yang optimal jika dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara potensi yang dimiliki dengan capaian aktual di lapangan sehingga perlu dilakukan kajian lebih mendalam untuk mengidentifikasi penyebab serta solusi yang tepat.

Berdasarkan fenomena tersebut, terdapat beberapa permasalahan utama yang dihadapi dalam pengelolaan PBB-P2. Pertama, rendahnya tingkat partisipasi dan kepatuhan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman masyarakat terhadap pentingnya pajak, minimnya kesadaran, serta adanya persepsi negatif terhadap pelayanan perpajakan. Kedua, tingginya jumlah tunggakan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) dan pokok pajak yang belum dibayarkan oleh wajib pajak. Tingginya tunggakan ini mencerminkan belum efektifnya mekanisme penagihan serta lemahnya pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Ketiga, rendahnya realisasi penerimaan PBB-P2 dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan pemerintah daerah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sistem pengelolaan dan strategi yang diterapkan belum sepenuhnya mampu mendorong optimalisasi penerimaan pajak daerah.

Dalam rangka mengatasi berbagai permasalahan tersebut, Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Metro telah melakukan berbagai upaya strategis sebagai bentuk peningkatan kualitas administrasi perpajakan. Beberapa strategi yang diterapkan antara lain inovasi layanan *Pick Up Service* yang bertujuan untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat melalui pendekatan jemput bola serta pengembangan aplikasi SIPPOL sebagai bentuk digitalisasi layanan perpajakan. Aplikasi ini memudahkan wajib pajak dalam melakukan pembayaran, mengecek tagihan, serta memperoleh informasi terkait kewajiban perpajakan secara lebih transparan dan efisien. Strategi-strategi ini mencerminkan adanya transformasi administrasi perpajakan yang

berorientasi pada peningkatan kemudahan akses, efisiensi pelayanan, dan transparansi informasi.

Selanjutnya, untuk menganalisis sejauh mana efektivitas strategi yang telah diterapkan, penelitian ini menggunakan pendekatan teori tingkat kematangan administrasi perpajakan yang dikemukakan oleh Pereira (2013). Dalam teori tersebut, kematangan administrasi perpajakan diukur melalui tiga kluster utama. Pertama, aspek *Administration, Process, and Tools* yang menekankan pada kualitas sistem administrasi, kejelasan prosedur, serta pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan pajak. Kedua, aspek *Service and Communication* yang berfokus pada kualitas pelayanan serta efektivitas komunikasi antara pemerintah daerah dengan wajib pajak. Ketiga, aspek *Tax System* yang mencakup sistem perpajakan secara keseluruhan termasuk regulasi, mekanisme pemungutan, serta sistem pengawasan yang mendukung peningkatan kepatuhan wajib pajak.

Hasil dari implementasi berbagai strategi tersebut menunjukkan bahwa realisasi penerimaan Pajak PBB-P2 di Kota Metro mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Menurut laporan data target dan realisasi penerimaan pajak PBB-P2 tahun anggaran 2020-2024 BPPRD Kota Metro pada tahun 2020 realisasi penerimaan pajak mencapai Rp 4.297.576.156 atau sebesar 72,84% dari target yang ditetapkan yaitu sebesar Rp 5.900.000.000. Capaian tersebut meningkat pada tahun 2021 dengan realisasi penerimaan Rp 4.508.476.725 atau 76,41% dari target yang sama, yang merupakan tingkat pencapaian tertinggi dalam periode pengamatan. Pada tahun 2022 realisasi penerimaan turun ke dalam angka Rp 4.196.784.098 atau 66,48% dari target yang ditetapkan sebesar Rp 6,313 miliar. Pada tahun 2023 realisasi penerimaan kembali meningkat sebesar Rp 4.431.727.594 atau 63,31% dari target yang ditetapkan sebesar Rp 7 miliar. Selanjutnya, pada tahun 2024 realisasi penerimaan meningkat dengan realisasi sebesar Rp 4.629.672.474.

Hal ini mengindikasikan bahwa upaya yang dilakukan oleh BPPRD Kota Metro telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kesadaran dan

kepatuhan wajib pajak serta kemudahan dalam akses layanan perpajakan. Namun demikian, peningkatan tersebut belum sepenuhnya mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah. Dengan kata lain, meskipun tren penerimaan pajak menunjukkan peningkatan yang positif, masih terdapat kesenjangan antara realisasi penerimaan dengan target yang ditetapkan.

III. METODE PENELITIAN

Bab Metode Penelitian menjelaskan rancangan penelitian sebagai pedoman dalam memperoleh data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Bagian ini mencakup pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian sebagai konteks pengumpulan data, serta fokus penelitian agar batas studi jelas. Selain itu, dijabarkan teknik pengumpulan data beserta prosedur dan sumbernya, serta teknik analisis data yang digunakan untuk mengolah dan menafsirkan data secara sistematis sehingga hasil penelitian kredibel.

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis pendekatan kualitatif dengan analisis data deskriptif. Menurut Creswell & Creswell (2018) penelitian kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna secara mendalam diberikan individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial atau masalah manusia. Fokus utamanya terletak pada proses dan makna bukan pada pengukuran angka. Penelitian ini dilaksanakan di latar alamiah (*natural setting*), di mana peneliti menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data. Creswell & Creswell (2018) menekankan pentingnya interaksi langsung dengan partisipan melalui teknik seperti wawancara mendalam, observasi partisipatif, diskusi kelompok terarah, atau analisis dokumen dan artefak. Creswell & Creswell (2018) menyatakan bahwa penelitian kualitatif berlandaskan filosofi konstruktivisme, yang melihat realitas sebagai hasil pengalaman dan interaksi sosial. Karena itu, temuan kualitatif tidak bertujuan untuk digeneralisasikan, tetapi untuk memberikan pemahaman mendalam terhadap suatu konteks. Proses penelitiannya umumnya melibatkan penyusunan pertanyaan yang bersifat terbuka, pemilihan partisipan secara *purposive* atau *snowball*, pengumpulan data dari berbagai sumber, serta

penggunaan *member checking* atau triangulasi untuk memastikan kredibilitas temuan.

Analisis data deskriptif dalam metode penelitian adalah teknik yang digunakan untuk menggambarkan data apa adanya tanpa menguji hubungan maupun pengaruh antarkomponen. Creswell & Creswell (2018) menjelaskan bahwa analisis deskriptif kualitatif berlangsung sejak proses pengumpulan data hingga penyusunan laporan akhir. Tahapannya meliputi pengorganisasian data seperti menyalin hasil wawancara dan merapikan catatan lapangan, kemudian membaca data secara berulang untuk memahami konteks secara menyeluruh. Selanjutnya dilakukan *coding* dengan memberi label pada bagian data yang penting, lalu mengelompokkan kode-kode tersebut menjadi kategori atau tema. Creswell & Creswell (2018) juga menekankan pentingnya penyajian temuan dalam narasi kaya konteks, misalnya melalui kutipan langsung partisipan. Analisis ini bersifat induktif, di mana pola dan makna muncul dari data sehingga menghasilkan deskripsi mendalam mengenai pengalaman serta perspektif partisipan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis data deskriptif karena fokus utamanya adalah memahami strategi implementasi kematangan administrasi perpajakan dalam pemungutan pajak yang diterapkan oleh Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah dalam meningkatkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Metro. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggambarkan kondisi lapangan secara alami tanpa menggunakan perhitungan statistik melainkan dengan mendeskripsikan fenomena apa adanya berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data deskriptif dipilih untuk menyajikan data dalam bentuk uraian naratif agar dapat memberikan gambaran yang jelas dan menyeluruh mengenai langkah-langkah yang diambil BPPRD. Penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi pola-pola strategi, menemukan hambatan yang dihadapi, serta memberikan gambaran umum yang dapat

menjadi dasar bagi perbaikan kebijakan dalam upaya optimalisasi penerimaan PBB-P2.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat atau wilayah tertentu yang dipilih peneliti untuk melakukan kegiatan penelitian di mana objek, subjek, atau fenomena yang diteliti berada. Pemilihan lokasi penelitian biasanya mempertimbangkan relevansi dengan permasalahan penelitian, kemudahan akses data, serta keterjangkauan waktu dan biaya. Lokasi penelitian dapat berupa lembaga, instansi, organisasi, komunitas, desa, kota, atau bahkan wilayah yang lebih luas tergantung pada fokus dan tujuan penelitian. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka peneliti ingin melakukan penelitian di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Metro.

Lokasi penelitian dipilih di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Metro, karena instansi ini memiliki peran sentral dalam mendukung pelaksanaan otonomi daerah melalui peningkatan pendapatan daerah terutama dari Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Berdasarkan Perda Kota Metro Nomor 9 Tahun 2019 yang mengubah Perda Nomor 24 Tahun 2016 BPPRD bertugas mengelola pajak dan retribusi daerah mulai dari perumusan kebijakan teknis, pemungutan, pengendalian, hingga evaluasi penerimaan. BPPRD juga menjadi ujung tombak peningkatan PAD melalui optimalisasi PBB-P2 dan pajak lainnya serta berperan sebagai koordinator antarinstansi dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pemungutan pendapatan. Dengan fungsi strategis tersebut BPPRD tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis tetapi juga sebagai lembaga yang memperkuat kemandirian fiskal dan tata kelola keuangan daerah sehingga relevan dijadikan lokasi penelitian.

Pemilihan BPPRD Kota Metro sebagai lokasi penelitian memungkinkan peneliti berinteraksi secara langsung dengan para pemangku kepentingan serta memperoleh data terkait penerapan strategi dalam meningkatkan penerimaan

pajak PBB-P2 di Kota Metro. Disini juga peneliti dapat langsung mewawancarai bidang-bidang di BPPRD Kota Metro sesuai dengan tugasnya yang relevan dengan penelitian, sehingga peneliti mendapatkan informasi yang cukup untuk digunakan sebagai bukti yang kuat dalam penyusunan penelitian.

3.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian bisa dipahami sebagai titik konsentrasi utama dalam sebuah penelitian yang menjadi arah sekaligus batasan kajian sehingga peneliti tidak kehilangan arah ketika mengumpulkan data dan menganalisisnya. Menurut Creswell & Creswell (2018) fokus penelitian ditentukan dan diarahkan oleh teori yang berfungsi sebagai kerangka berpikir yaitu panduan konseptual yang membantu peneliti merumuskan pertanyaan penelitian, memilih metode pengumpulan data, serta menafsirkan dan menganalisis temuan secara sistematis. Wada dkk (2023) juga menegaskan fokus penelitian merupakan batasan masalah yang dibuat secara jelas dan spesifik sehingga penelitian tidak melebar ke berbagai arah dan tetap terarah sesuai tujuan yang ingin dicapai. Dengan adanya fokus penelitian, peneliti dapat menekankan aspek tertentu dari objek yang diteliti agar hasilnya lebih mendalam dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

1. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah mengetahui penerapan atau implementasi strategi kematangan administrasi perpajakan BPPRD Kota Metro dalam meningkatkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Dalam meninjau penerapan strategi tersebut, peneliti menggunakan teori Implementasi Strategi menurut Pereira (2013) yang menekankan tiga komponen utama, yaitu 1.) *Administration, Process, and Tools*, 2.) *Service and Communication*, 3.) *Tax System*. Melalui kerangka ini, penelitian diarahkan untuk menganalisis bagaimana BPPRD menyusun dan melaksanakan ketiga komponen diatas yang dapat mendukung optimalisasi penerimaan PBB-P2.

- a. Fokus penelitian pada kluster *Administration, Process and Tools* diarahkan untuk menganalisis tingkat kematangan administrasi internal BPPRD Kota Metro dalam pengelolaan pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Penelitian ini menelaah bagaimana struktur organisasi, pembagian tugas dan kewenangan aparatur serta keberadaan dan penerapan prosedur operasional standar mendukung pelaksanaan strategi pemungutan pajak. Selain itu, fokus penelitian juga mencakup pemanfaatan alat kerja dan teknologi administrasi perpajakan khususnya penggunaan aplikasi SIPPOL sebagai sistem pendukung layanan dan pengelolaan data PBB-P2. Implementasi layanan *Pick Up Mobile Service* serta kegiatan sosialisasi kepada masyarakat juga dianalisis dari sisi kesiapan proses administrasi, koordinasi internal, dan dukungan sarana prasarana yang tersedia. Melalui kluster ini penelitian berupaya memahami sejauh mana kematangan administrasi internal BPPRD mampu menjamin konsistensi, efektivitas, dan keberlanjutan implementasi strategi pemungutan PBB-P2 dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah.

- b. Pada kluster *Service and Communication* diarahkan untuk mengkaji kualitas pelayanan publik dan efektivitas komunikasi BPPRD Kota Metro dalam pelaksanaan pemungutan PBB-P2. Penelitian ini menelaah bagaimana BPPRD memberikan layanan yang mudah diakses, informatif, dan responsif kepada wajib pajak melalui berbagai strategi, seperti layanan *Pick Up Mobile Service* dan pemanfaatan aplikasi SIPPOL. Selain itu, penelitian juga memfokuskan perhatian pada cara BPPRD menyampaikan informasi perpajakan, membangun interaksi dua arah, serta menumbuhkan pemahaman dan kepercayaan wajib pajak terhadap kebijakan PBB-P2. Dalam kluster ini, penelitian berupaya melihat bagaimana kualitas pelayanan dan komunikasi memengaruhi tingkat kesadaran, kepatuhan, dan partisipasi masyarakat dalam memenuhi kewajiban pajak. Fokus ini penting untuk memahami peran pelayanan dan komunikasi sebagai faktor pendukung utama

keberhasilan implementasi strategi pemungutan pajak secara berkelanjutan.

- c. Pada kluster kluster *Tax System* diarahkan untuk menganalisis kesesuaian sistem perpajakan PBB-P2 yang diterapkan di Kota Metro dengan kapasitas administrasi dan strategi pemungutan yang dijalankan oleh BPPRD. Penelitian ini menelaah kejelasan dan konsistensi regulasi PBB-P2, mekanisme penetapan dan pemungutan pajak, serta kemudahan sistem pembayaran yang tersedia bagi wajib pajak. Selain itu, penelitian juga mengkaji sejauh mana sistem perpajakan yang ada mampu mendukung implementasi strategi SIPPOL dan *Pick Up Mobile Service* secara efektif dan berkelanjutan. Fokus ini bertujuan untuk menilai apakah sistem perpajakan yang diterapkan telah cukup matang, adaptif, dan selaras dengan kebutuhan masyarakat serta kondisi administrasi daerah sehingga mampu menjadi landasan yang kuat bagi peningkatan penerimaan PBB-P2 di Kota Metro.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Wawancara

Menurut Creswell & Creswell (2018) wawancara adalah metode pengumpulan data melalui percakapan terarah antara peneliti dan partisipan untuk menggali pengalaman, pandangan, atau pemaknaan mereka terhadap suatu fenomena. Bentuknya beragam seperti wawancara mendalam satu lawan satu, wawancara kelompok kecil, hingga *focus group discussion*. Creswell & Creswell (2018) menganjurkan pertanyaan terbuka agar partisipan dapat mengekspresikan pemikiran dengan bebas sehingga peneliti memperoleh jawaban yang lebih kaya dan mendalam daripada sekadar respons singkat.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan sejumlah informan yang dipilih melalui metode purposive sampling. Informan tersebut meliputi kepala bidang, sub-bidang dan pegawai BPPRD

Kota Metro serta wajib pajak PBB-P2 yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman relevan dengan fokus penelitian. Jenis wawancara yang digunakan bersifat semiterstruktur, sehingga peneliti memiliki panduan pertanyaan pokok namun tetap memberi ruang bagi informan untuk mengemukakan pandangan, pengalaman, dan ide-ide mereka secara lebih bebas dan mendalam. Pendekatan ini bertujuan memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai implementasi strategi BPPRD dalam meningkatkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan. Sumber data informan yang akan peneliti wawancarai adalah:

Tabel 4 Daftar Informan

No	Informan	Informasi yang dicari
1.	Ibu Intan Cici Ery Trina S.STP.,M.H. Kepala Bidang Penetapan dan Penagihan	<ul style="list-style-type: none"> Informasi terkait implementasi strategi dari 3 kluster yaitu <i>administration, process and tools, service and communication</i>, dan <i>tax system</i> dalam program layanan <i>Pick Up Service</i> untuk meningkatkan penerimaan Pajak PBB-P2.
2.	Bapak Ayatollah KGB,S.KOM Analis Pemeriksaan Pajak Bidang Penetapan dan Penagihan	<ul style="list-style-type: none"> Informasi terkait implementasi strategi dari 3 kluster yaitu <i>administration, process and tools, service and communication</i>, dan <i>tax system</i> dalam program Aplikasi SIPPOL meningkatkan penerimaan Pajak PBB-P2.
3.	Mas Zidan operator aplikasi SIPPOL Bidang Penetapan dan Penagihan.	<ul style="list-style-type: none"> Informasi terkait peran saran dan prasarana teknologi informasi dalam mendukung implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak PBB-P2, dan efektivitas penggunaan aplikasi tersebut.
4.	Bapak Sugi S.T selaku analis pajak dan dokumen perpajakan Bidang Pendataan dan Pendaftaran	<ul style="list-style-type: none"> Informasi terkait perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan oleh BPPRD dalam meningkatkan penerimaan pajak PBB-P2 termasuk penerimaan wajib pajak terhadap program yang diberlakukan.
5.	Ibu Resa Elysa selaku Wajib Pajak Layanan Aplikasi SIPPOL	<ul style="list-style-type: none"> Informasi terkait perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan oleh BPPRD dalam meningkatkan penerimaan pajak PBB-P2 termasuk penerimaan wajib
6.	Ibu Pini Ratnasari selaku Wajib Pajak Layanan Aplikasi SIPPOL	<ul style="list-style-type: none"> Informasi terkait perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan oleh BPPRD dalam

No	Informan	Informasi yang dicari
		meningkatkan penerimaan pajak PBB-P2 termasuk penerimaan wajib
7.	Bapak Burhandin selaku Wajib Pajak Layanan <i>Pick Up Service</i>	<ul style="list-style-type: none"> Informasi terkait perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan oleh BPPRD dalam meningkatkan penerimaan pajak PBB-P2 termasuk penerimaan wajib
8.	Bapak Rino Kusmianto selaku Wajib Pajak Layanan <i>Pick Up Service</i>	<ul style="list-style-type: none"> Informasi terkait perspektif wajib pajak mengenai strategi yang diterapkan oleh BPPRD dalam meningkatkan penerimaan pajak PBB-P2 termasuk penerimaan wajib

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Dalam melaksanakan wawancara dengan para informan, penulis terlebih dahulu melakukan persiapan secara terstruktur dengan menyusun panduan wawancara (*interview guideline*) yang dirancang berdasarkan kerangka teori yang digunakan dalam penelitian. Panduan tersebut disusun menggunakan pendekatan semi-terstruktur agar pertanyaan yang diajukan tetap selaras dengan indikator teori kematangan administrasi perpajakan sekaligus memberikan ruang eksplorasi mendalam terhadap pengalaman dan pandangan informan. Dalam menentukan informan penulis menggunakan teknik penentuan informan menurut Sugiono (2023) yang dilakukan melalui metode *purposive sampling*, yaitu dengan menetapkan kriteria atau pertimbangan khusus yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria informan tersebut meliputi memahami kondisi lingkungan, terlibat dalam kegiatan/aktivitas tertentu dan tidak sedang dalam urusan tertentu/sibuk, informasi yang diberikan sesuai dengan kenyataan dilapangan dan bukan orang yang punya hubungan dengan peneliti.

Penelitian ini merujuk pada Kepala Bidang Penetapan dan Penagihan BPPRD Kota Metro beserta pegawai yang memiliki kompetensi dibidangnya masing masing sebagai informan awal dikarenakan posisinya disini sebagai pemilik otoritas dalam menjalankan strategi program Aplikasi SIPPOL dan Layanan *Pick Up Service*. Lalu kemudian mewawancarai masyarakat pengguna dan penerima strategi dari BPPRD tersebut. Semua

informan ini memenuhi kriteria dalam memahami kondisi Program aplikasi SIPPOL dan layanan *Pick Up Service* dan mampu memberikan informasi yang dibutuhkan didalam penelitian.

Pertanyaan yang diajukan berjumlah 140 pertanyaan dengan rincian 60 pertanyaan diajukan kepada instansi BPPRD Kota Metro dan 80 pertanyaan kepada masyarakat Kota Metro. Penelitian dilakukan dalam kurun waktu 4 hari dengan rincian 2 hari melakukan wawancara pada BPPRD Kota Metro yang dilaksanakan pada tanggal 30-31 Desember 2025 dan 2 hari melakukan wawancara kepada masyarakat yang dilaksanakan pada tanggal 4 dan 6 Januari 2026.

Adapun kendala yang penulis hadapi di lapangan selama proses wawancara berkaitan dengan keterbatasan waktu dan akses terhadap informan. Beberapa pegawai BPPRD yang menjadi informan kunci seringkali sedang melaksanakan tugas di luar instansi atau tengah menangani pekerjaan yang tidak dapat ditinggalkan, sehingga jadwal wawancara harus ditunda dan disesuaikan kembali. Sementara itu, dalam wawancara dengan masyarakat, penulis mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi dan memetakan responden yang benar-benar pernah menggunakan Aplikasi SIPPOL maupun yang telah merasakan layanan *Pick Up Service*. Selain itu, terdapat pula sebagian masyarakat yang menolak untuk diwawancarai, sehingga proses pengumpulan data memerlukan pendekatan yang lebih persuasif dan waktu yang lebih panjang untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3.4.2 Observasi

Observasi merupakan cara mengumpulkan data secara terencana dan sistematis dengan mengamati objek penelitian baik secara langsung maupun melalui perantara. Menurut Creswell & Creswell (2018) observasi dapat dilakukan sebagai pengamat penuh (*non-participant observer*), pengamat yang ikut berperan (*participant observer*), atau kombinasi keduanya tergantung kebutuhan penelitian. Tujuan utamanya adalah menangkap dinamika sosial apa adanya, tanpa manipulasi, sehingga peneliti memperoleh data yang kaya konteks dan mendalam. Pada observasi langsung, peneliti mengamati fenomena yang diteliti tanpa menggunakan alat bantu bisa di lingkungan yang alami maupun dalam kondisi yang telah diatur sebelumnya. Sementara itu, observasi tidak langsung dilakukan dengan memanfaatkan alat atau media tertentu untuk memantau gejala yang ingin diteliti dan dapat berlangsung di situasi nyata ataupun pada kondisi yang sengaja diciptakan.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi langsung di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Metro untuk menelusuri data mengenai tingkat penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Metro. Kegiatan ini bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi yang diterapkan BPPRD dalam meningkatkan penerimaan pajak sekaligus mengidentifikasi berbagai kendala yang muncul selama proses penerapan strategi tersebut.

3.4.3 Dokumentasi

Menurut Creswell & Creswell (2018) mendefinisikan dokumentasi sebagai proses sistematis untuk mencatat, mengelola, dan menyimpan segala bentuk data mentah dan material proses penelitian yang dikumpulkan selama studi berlangsung. Metode ini menekankan pentingnya menciptakan catatan yang lengkap dan terperinci, seperti transkrip wawancara verbatim, catatan lapangan (*fieldnotes*) dari observasi, serta koleksi dokumen dan artefak, yang berfungsi sebagai fondasi empiris untuk analisis. Metode ini juga berperan dalam memperoleh data yang menyeluruh, valid, dan tepat. Dalam

pelaksanaannya, peneliti mengumpulkan berbagai dokumen tertulis di lokasi penelitian, seperti laporan dan catatan lain yang relevan dengan fokus studi. Sumber data tersebut meliputi Undang-Undang, Peraturan Daerah, Peraturan Gubernur, rencana strategis (renstra), laporan kinerja, artikel jurnal, arsip, foto, serta beragam informasi dan data lain yang dinilai dapat menunjang pengembangan penelitian.

Tabel 5 Dokumentasi

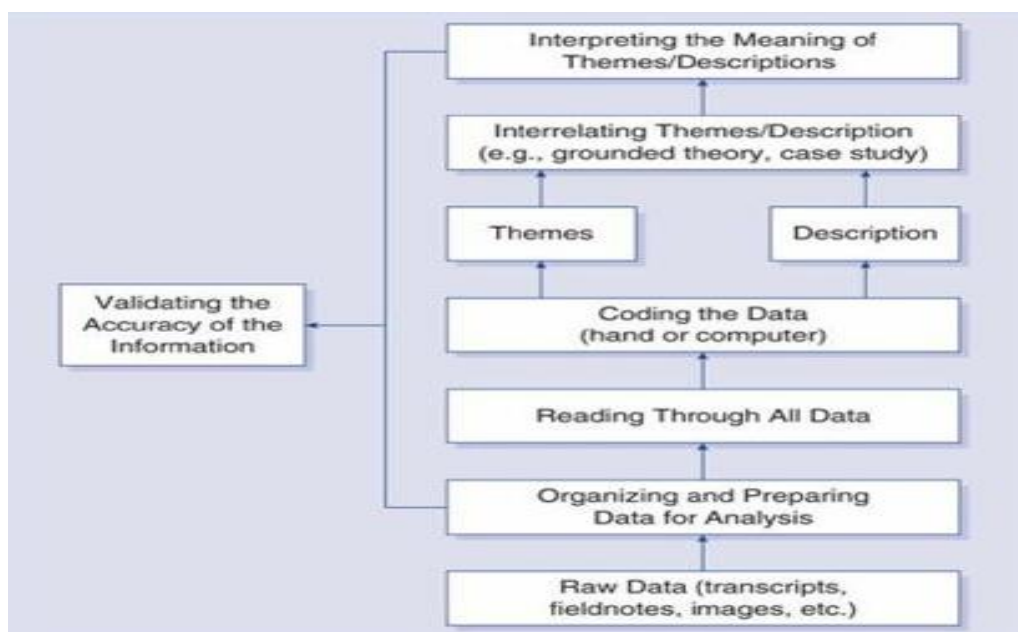
No.	Dokumen
1.	Undang Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
2.	Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
3.	Peraturan Wali Kota Metro Nomor 7 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pengelolaan dan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan.
4.	Peraturan Menteri Keuangan Nomor 85 Tahun 2024 tentang Pedoman Penilaian Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan.
5.	Laporan Rencana Strategi (Renstra) BPPRD Kota Metro Tahun anggaran 2021-2026
6.	Laporan Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Metro Tahun 2020-2024
7.	Laporan Realisasi Penerimaan Pajak PBB-P2 Tahun 2020-2024
8.	Laporan Rekapitulasi Penerimaan Pajak PBB Perkotaan Kota Metro Tahun 2020-2024 perkecamatan
9.	Laporan Jumlah Wajib Pajak PBB-P2 Tahun 2020-2024
10.	Laporan Jumlah Tunggakan Wajib Pajak PBB-P2 2020-2024
11.	Laporan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Tahun 2020-2024

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

3.5 Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul melalui studi kepustakaan, langkah selanjutnya adalah mengolah dan menganalisisnya secara mendalam untuk menemukan jawaban atas rumusan masalah serta pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan. Analisis data sendiri merupakan proses menata hasil pengumpulan informasi baik dari wawancara, observasi, maupun studi literatur secara sistematis kemudian menafsirkannya hingga menghasilkan pemikiran, pandangan, atau gagasan baru. Proses ini mencakup pengolahan, pengorganisasian, dan pemecahan data menjadi bagian-bagian lebih kecil guna mengidentifikasi pola serta tema yang serupa. Menurut Creswell & Creswell (2018) analisis data

dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan memproses setiap data yang sudah dikumpulkan dan dicatat secara bertahap. Selama proses pengumpulan, peneliti sebenarnya sudah mulai melakukan analisis awal agar pada tahap akhir penelitian data dapat disusun secara terstruktur dan lebih mudah diorganisir sesuai kebutuhan penelitian. Oleh karena itu, diperlukan teknik analisis yang tepat agar peneliti dapat mengelola sekaligus menelaah data dengan maksimal. Creswell & Creswell (2018) menjelaskan ada 6 tahap dalam menganalisis data penelitian, yaitu:



Gambar 4 Teknik Analisis Data Creswell

Sumber: (Creswell & Creswell, 2018)

1. Mengorganisir dan Mempersiapkan Data untuk Analisis

Langkah pertama dalam analisis data kualitatif adalah menata seluruh data mentah agar siap diolah. Proses ini dimulai dengan mengumpulkan semua bahan yang diperoleh di lapangan seperti transkrip wawancara, catatan lapangan, dokumen resmi, foto, atau rekaman audio. Peneliti kemudian menyalin hasil wawancara ke bentuk teks, menulis ulang catatan lapangan dengan rapi, memberi label jelas pada foto atau gambar, dan mengelompokkan dokumen sesuai jenis atau tanggal. Tujuannya adalah menciptakan sistem penyimpanan yang rapi sehingga data mudah

ditemukan kembali ketika dianalisis. Tanpa proses pengorganisasian yang baik, data bisa tercecer atau sulit dilacak, sehingga menghambat analisis tahap berikutnya.

2. Membaca Seluruh Data

Setelah data tersusun, peneliti perlu membaca semua materi secara menyeluruh untuk memperoleh pemahaman awal. Tahap ini penting agar peneliti mengenali pola umum, gagasan besar, atau kesan pertama dari data yang ada. Pada saat membaca, peneliti dapat membuat catatan kecil di pinggir dokumen, menandai kutipan menarik, atau menulis kesan awal yang mungkin menjadi petunjuk awal tema penelitian. Langkah ini bukan sekadar membaca sekilas, tetapi benar-benar menyerap isi data untuk memahami konteks dan alur cerita yang muncul dari pengalaman para partisipan.

3. Mengodekan Data

Pengodean adalah proses memecah data ke dalam potongan-potongan informasi yang memiliki makna tertentu, kemudian memberi label atau “kode” pada tiap potongan tersebut. Misalnya, dalam transkrip wawancara tentang pelayanan pajak, kutipan yang menyinggung kemudahan akses bisa diberi kode “akses layanan”. Proses ini dapat dilakukan secara manual dengan pena dan kertas, atau menggunakan perangkat lunak analisis kualitatif seperti NVivo atau Atlas.ti. Tujuannya adalah mengelompokkan bagian-bagian data yang relevan dengan pertanyaan penelitian sehingga peneliti dapat melihat keterkaitan di antara berbagai potongan informasi.

4. Mengembangkan Deskripsi dan Tema

Setelah pengodean selesai, peneliti mulai menyusun deskripsi yang lebih lengkap tentang orang, tempat, atau peristiwa yang diteliti. Pada tahap ini, kode-kode yang mirip dikelompokkan menjadi kategori yang lebih besar dan berkembang menjadi tema. Tema adalah gagasan pokok yang sering muncul dalam data dan menjawab pertanyaan penelitian. Misalnya, tema

“partisipasi masyarakat” mungkin lahir dari beberapa kode seperti “sosialisasi”, “kesadaran pajak”, dan “peran RT/RW”. Deskripsi dan tema inilah yang nantinya menjadi inti temuan penelitian

5. Menghubungkan Tema atau Deskripsi dengan Teori

Langkah berikutnya adalah menautkan tema atau deskripsi yang ditemukan dengan kerangka teoretis atau literatur yang relevan. Peneliti menilai apakah temuan mendukung teori yang sudah ada, menantang, atau bahkan menghasilkan konsep baru. Misalnya, bila penelitian mengacu pada teori implementasi strategi, tema tentang koordinasi lintas instansi dapat dibandingkan dengan prinsip koordinasi dalam teori tersebut. Proses ini penting untuk menempatkan hasil penelitian dalam konteks keilmuan yang lebih luas.

6. Menginterpretasikan Makna dari Tema dan Deskripsi

Tahap terakhir adalah menafsirkan makna dari seluruh temuan. Peneliti merangkum apa yang dipelajari, menulis kesimpulan, dan menjelaskan implikasinya. Interpretasi tidak hanya mengulang data, tetapi juga memberikan pemahaman baru yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Peneliti dapat menghubungkan hasil penelitian dengan masalah sosial yang lebih besar, memberikan rekomendasi kebijakan, atau menawarkan perspektif pribadi yang lahir dari proses refleksi. Pada tahap ini, penelitian kualitatif benar-benar menghasilkan cerita ilmiah yang menyampaikan makna mendalam dari pengalaman partisipan.

3.6 Teknik Keabsahan Data

Teknik keabsahan data adalah cara atau prosedur yang digunakan peneliti kualitatif untuk memastikan bahwa data dan temuan penelitian benar-benar akurat, dapat dipercaya, dan mewakili realitas yang diteliti. Menurut Creswell

& Creswell (2018) keabsahan data bukan hanya soal ketepatan informasi tetapi juga proses membangun keyakinan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan pengalaman serta perspektif partisipan, sehingga hasil penelitian memiliki kredibilitas dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dalam menjamin keabsahan atau kredibilitas data penelitian, Creswell & Creswell (2018) menyarankan penerapan triangulasi yaitu proses memeriksa akurasi informasi dari beragam sudut pandang. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil pengumpulan data melalui berbagai sumber, metode, maupun waktu agar temuan dapat diverifikasi dan tidak hanya bergantung pada satu cara atau titik pengamatan. Secara umum, tiga bentuk utama triangulasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi ini memeriksa kesesuaian data dengan membandingkan berbagai sumber informasi yang menyinggung topik yang sama. Peneliti dapat mengonfirmasi temuan wawancara dengan bukti dari dokumen resmi, catatan lapangan, foto, atau rekaman video. Jika data dari sumber-sumber tersebut menunjukkan pola yang sejalan, kredibilitas hasil penelitian semakin kuat.

2. Triangulasi Metode/Teknik

Jenis ini digunakan untuk mengecek keandalan data dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data pada sumber yang sama. Sebagai contoh, informasi yang diperoleh melalui wawancara dapat diuji kembali dengan melakukan observasi langsung atau menyebarkan kuesioner kepada responden serupa. Perbandingan hasil dari metode yang berbeda membantu memastikan bahwa temuan tidak bergantung pada satu teknik saja.

3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data pada periode atau momen yang berbeda. Pendekatan ini penting karena kondisi atau persepsi

partisipan bisa berubah dari waktu ke waktu. Misalnya, melakukan observasi pada awal dan akhir program memungkinkan peneliti melihat apakah data tetap konsisten atau mengalami pergeseran.

Dalam penelitian ini, peneliti akan menerapkan triangulasi sumber sebagai teknik utama untuk menjamin keabsahan dan kredibilitas data. Triangulasi dilakukan dengan mengumpulkan sekaligus membandingkan bukti yang diperoleh dari berbagai sumber informasi, sehingga hasil penelitian tidak bergantung pada satu sudut pandang saja. Proses ini mencakup wawancara mendalam dengan beragam informan kunci seperti kepala sub-bidang, staf Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) yang terlibat langsung dalam implementasi strategi peningkatan penerimaan, serta para wajib pajak sebagai pihak pelaksana di lapangan. Peneliti juga akan melakukan observasi terhadap praktik pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) untuk melihat kondisi dilapangan baik yang sudah dilakukan maupun saat pemungutan pajak dilakukan, disertai analisis dokumen relevan seperti laporan realisasi pajak, catatan internal, dan arsip administrasi pendukung lainnya. Dengan membandingkan hasil wawancara, temuan observasi, dan isi dokumen, peneliti dapat menilai konsistensi maupun menemukan perbedaan perspektif antarinforman, mengungkap faktor yang memengaruhi implementasi strategi BPPRD, dan menafsirkan setiap data secara lebih objektif. Pendekatan triangulasi sumber ini diharapkan memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai pelaksanaan strategi BPPRD dalam meningkatkan penerimaan PBB-P2 di Kota Metro sekaligus memperkuat validitas dan kredibilitas temuan agar hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penulis memandang bahwa Implementasi strategi kematangan administrasi pemungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di BPPRD Kota Metro menunjukkan adanya upaya penguatan administrasi perpajakan melalui inovasi pelayanan yang terstruktur dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Analisis yang dilakukan dengan menggunakan kluster *Administration, Process, and Tools; Service and Communication*; serta *Tax System* memperlihatkan bahwa pelaksanaan program tidak hanya menekankan pada pencapaian target penerimaan tetapi juga pada pembenahan tata kelola, kualitas pelayanan, serta kepastian sistem pemungutan pajak daerah.

Pertama, dari aspek *Administration, Process, and Tools*, BPPRD Kota Metro telah menunjukkan kesiapan internal yang cukup baik dalam mendukung pelaksanaan program. Perencanaan yang tertuang dalam dokumen strategis, pembagian tugas yang jelas, serta koordinasi internal yang terstruktur menjadi fondasi penting dalam menjalankan inovasi pelayanan. Sistem administrasi yang terintegrasi dengan pencatatan digital memperkuat akurasi data, transparansi transaksi, dan meminimalkan potensi kesalahan administratif.

Kedua, pada kluster *Service and Communication*, baik melalui Aplikasi SIPPOL maupun layanan *Pick Up Service*, BPPRD telah berupaya memposisikan wajib pajak sebagai mitra yang harus dilayani dengan pendekatan yang responsif dan komunikatif. SIPPOL memberikan kemudahan akses informasi, pembayaran, dan transparansi riwayat transaksi. Sementara itu, *Pick Up Service* menghadirkan pelayanan jemput

bola yang memperluas jangkauan dan membangun komunikasi dua arah secara langsung di lapangan. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan berupa keterbatasan literasi digital pada sebagian masyarakat serta belum optimalnya fitur kanal aduan pada aplikasi.

Ketiga, pada kluster *Tax System*, implementasi program telah berjalan sesuai dengan kerangka regulasi yang berlaku. Mekanisme pemungutan, pencatatan, dan penyetoran dana telah terintegrasi dengan sistem resmi BPPRD dan kas daerah. Setiap transaksi tercatat secara real time serta disertai bukti pembayaran resmi sehingga menjamin kepastian hukum, akuntabilitas, dan keamanan administrasi. Layanan *Pick Up Service* juga mendukung strategi intensifikasi pajak daerah dengan memperluas basis kepatuhan dan mengoptimalkan potensi PBB-P2.

Selain itu, implementasi strategi pemungutan PBB-P2 di Kota Metro juga menunjukkan bahwa faktor masyarakat memiliki peranan penting dalam keberhasilan penerimaan pajak daerah. Kondisi masyarakat Kota Metro memperlihatkan adanya variasi tingkat kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakan. Sebagian masyarakat telah memahami pentingnya PBB-P2 sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang digunakan untuk mendukung pembangunan dan pelayanan publik, namun masih terdapat wajib pajak yang menunda pembayaran akibat keterbatasan pemahaman, rendahnya literasi digital, maupun faktor ekonomi. Kehadiran inovasi pelayanan seperti aplikasi SIPPOL dan layanan *Pick Up Service* dinilai mampu meningkatkan kemudahan akses, transparansi, kenyamanan, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap sistem perpajakan daerah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan dan komunikasi yang dilakukan BPPRD Kota Metro tidak hanya berdampak pada administrasi perpajakan tetapi juga mendorong peningkatan partisipasi, kesadaran, dan kepatuhan masyarakat dalam membayar PBB-P2 secara lebih berkelanjutan.

Secara umum, dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi pemungutan PBB-P2 di BPPRD Kota Metro melalui inovasi layanan digital dan jempot bola telah menunjukkan tingkat kematangan administrasi yang cukup baik. Program yang dijalankan tidak hanya berorientasi pada peningkatan penerimaan daerah, tetapi juga pada penguatan tata kelola, peningkatan kualitas pelayanan, serta pembangunan kepercayaan masyarakat terhadap sistem perpajakan daerah.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan strategi BPPRD Kota Metro dalam meningkatkan penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan (PBB-P2) Di Kota Metro.

1. BPPRD perlu melakukan evaluasi rutin terhadap pelaksanaan Program *Pick Up Service* dengan meninjau kembali lokasi, jadwal, dan cakupan wilayah layanan berdasarkan daerah yang memiliki tunggakan PBB-P2 tinggi agar program lebih tepat sasaran. Petugas di lapangan juga harus menjaga sikap ramah dan profesional serta tidak membedakan wajib pajak supaya kepercayaan masyarakat tetap terjaga. Selain itu, Aplikasi SIPPOL perlu dioptimalkan dengan mengaktifkan dan mengelola fitur konsultasi dan pengaduan secara maksimal serta menyiapkan petugas khusus yang bertanggung jawab sehingga komunikasi antara wajib pajak dan BPPRD dapat berjalan langsung melalui sistem resmi dan tidak hanya bergantung pada media sosial atau WhatsApp.
2. Peningkatan literasi digital masyarakat.
Sosialisasi perlu dilakukan secara berkelanjutan dengan metode yang lebih praktis dan aplikatif. Pendampingan langsung kepada kelompok usia lanjut dan masyarakat yang kurang terbiasa menggunakan teknologi perlu diperkuat agar penggunaan SIPPOL dapat lebih merata dan tidak menimbulkan kesenjangan akses pelayanan.

3. Penyusunan dan penetapan SOP yang terstruktur dan tertulis. BPPRD perlu menyusun Standar Operasional Prosedur yang jelas, sistematis, dan terdokumentasi secara tertulis untuk kedua program, baik SIPPOL maupun *Pick Up Service*. SOP tersebut harus mengatur alur pelayanan, mekanisme pencatatan, pengelolaan pengaduan, pengawasan, serta pembagian tugas petugas secara rinci. Dengan adanya SOP yang terstruktur, pelaksanaan program akan lebih konsisten, terukur, dan memiliki kepastian prosedural sehingga meminimalkan potensi kesalahan di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Abdurrahman Misno, Mulyapradana, A., Muhammad Jibril Tajibu, N. S., Aziza, N., Anita, & Lily, T. (2021). Kerangka Pikir dan Konseptualisasi Penelitian. In GCAINDO (Ed.), *Fundamentals of Social Research: Methods, Processes and Applications* (Issue July). GCAINDO.
- Ahmad, R. (2023). *Buku manajemen Statetik Berbasis Keunggulan.pdf* (p. 2).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In H. Salmon (Ed.), *SAGE Publications India Pvt. Ltd.* SAGE Publications, Inc.
- Feriandy. (2025). *Manajemen Strategi*. Pohon Cahaya Semesta.
- H. Paroli. (2023). *Manajemen Strategi: Vol. I* (M. Kusmiati & S. Rusdian (eds.); Issue Oktober). CV. Aksara Global Akademia.
- Handayani, A., & Sarwono, A. E. (2021). Buku Ajar Manajemen Strategis. In *UNISRI Press*.
- Hasan, S., Syaifullah., Rukaiyah, Sihombing, N. S., Laan, R., & Awalia, . Syifa. (2021). *Manajemen Strategi* (Rukaiyah (ed.)). CV. Pena Persada. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unifa.ac.id/id/eprint/1028/1/BUKU.pdf
- Hasmin, & Nurung, J. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. In M. R. Naim (Ed.), *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue 1).
- M. Yusuf, . Cecep Haryoto, N. H. N. (2023). *Teori Manajemen* (J. Mardian (ed.); Pertama). Cendekia Muslim.
- Nazarudin. (2018). Manajemen Strategik. In *NoerFikri Offset*. [http://repository.radenfatah.ac.id/7078/1/Buku manajemen strategik-digabungkan.pdf](http://repository.radenfatah.ac.id/7078/1/Buku%20manajemen%20strategik-digabungkan.pdf)
- Senen Mustakim, H. (2023). *Buku Ajar Manajemen Keuangan Daerah Penerbit Cv.Eureka Media Aksara* (Refi Arioen (ed.)). EUREKA MEDIA AKSARA.
- Sihombing, S., & Sibagariang, S. A. (2020a). PERPAJAKAN: Teori dan Aplikasi. In *Real Property in Australia*.
- Wada, F. H., Pertiwi, AnnaHasiolan, Mara Imbang SatriawanLestari, SriSudipa, I

Gede IwanPatalatu, Jonherz StenllyBoari, Y., & Puspitaningrum, JayantiIfadah, E. R. (2023). Buku Ajar Metodologi Penelitian. In *PT. Sonpedia Publishing Indonesia* (Issue January). SONPEDIA.COM.

Yunus, E. (2016). *Manajemen strategi*. CV Andi Offset.

DOKUMEN

Undang Undang Nomor 1 Tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Peraturan Daerah Kota Metro Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Peraturan Wali Kota Metro Nomor 7 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pengelolaan dan Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 85 Tahun 2024 tentang Pedoman Penilaian Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan.

Laporan Rencana Strategi (Renstra) BPPRD Kota Metro Tahun anggaran 2021-2026

Laporan Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Metro Tahun 2020-2024

Laporan Realisasi Penerimaan Pajak PBB-P2 Tahun 2020-2024

Laporan Jumlah Wajib Pajak PBB-P2 Tahun 2020-2024

Laporan Jumlah Tunggalan Wajib Pajak PBB-P2 2020-2024

Laporan Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Tahun 2020-2024

JURNALAbdurrahman Misno, Mulyapradana, A., Muhammad Jibril Tajibu, N. S., Aziza, N., Anita, & Lily, T. (2021). Kerangka Pikir dan Konseptualisasi Penelitian. In GCAINDO (Ed.), *Fundamentals of Social Research: Methods, Processes and Applications* (Issue July). GCAINDO.

Achmad, K. (2024). KONTRIBUSI PAJAK DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH DALAM ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH KOTA BATAM TAHUN ANGGARAN 2021-2023. *Jurnal Bening*, 11(2), 383–391.

Adrian Hoirul Iqsan. (2024). Kedudukan Otonomi Daerah Sebagai Peran Dalam Pembangunan Ekonomi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(7), 144–148. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i7.1856>

Afandi, M. R. (2025). *Otonomi Daerah sebuah Kajian Literature Review*. 1(1), 211–217.

Agustina, I., Abas, F., Hajar, E. S., & Saefullah, A. (2023). Penerapan Manajemen

Strategik ; Sebuah Literatur Review. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(3), 898.
<https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i3.975>

- Ahmad, R. (2023). *Buku manajemen Statetik Berbasis Keunggulan.pdf* (p. 2).
- Akbar, A., Yushar Mustafa, M., Ikhwan Maulana Haeruddin, M., Mustafa, R., Sukarno, Z., S Darmawinata, W. N., Ekawaty, C., & Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya, S. (2024). Manajemen Strategi dalam Perspektif Ilmu Manajemen: Analisis Berbasis Literatur. *Jurnal Riset Bisnis, Manajemen, Dan Ilmu Ekonomi*, 1(1), 25–31.
- Amin. (2024). *SEIKO : Journal of Management & Business Analisis Kepatuhan Wajib Pajak Dalam Penyelesaian Tunggakan Pajak Bumi Bangunan Perdesaan Dan Perkotaan*. 7(1), 765–778.
- Andre, Y. D. T. N. A. M. A. P. H. B., & Ariesmansyah. (2025). Transformasi Digital Dinas Perpajakan Kota Bandung: Meningkatkan Tata Kelola, Kebijakan Publik, dan Keuangan Daerah Melalui Digitalisasi Administrasi Publik. *Journal of Social Management Sains and Health*, 2(1), 35–42.
- Anjelika, M. (2022). The Effect of Tax Digitization (Electronic System) on Increasing Taxpayer Compliance Pengaruh Digitalisasi Pajak (Electronic System) Terhadap Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak. *Jurnal Multidisiplin Madani (MUDIMA)*, 2(2), 747–764.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In H. Salmon (Ed.), *SAGE Publications India Pvt. Ltd. SAGE Publications, Inc.*
- Desfy, N. C. R. (2025). *Strategi Pemungutan Pajak Bumi Dan Bangunan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kota Pagar Alam Provinsi Sumatera Selatan*. <http://eprints.ipdn.ac.id/22867/>
- Falah, R. A. F., & Alfirdaus, L. K. (2025). Strategi Pelaksanaan Program E-Government Dalam Penerapan Pajak Bumi Dan Bangunan Di Kabupaten Lamongan. *Journal of Politic and Government Studies*, 14(2), 829–839.
- Feriandy. (2025). *Manajemen Strategi*. Pohon Cahaya Semesta.
- H. Paroli. (2023). *Manajemen Strategi: Vol. I* (M. Kusmiati & S. Rusdian (eds.); Issue Oktober). CV. Aksara Global Akademia.
- Hamilton, B. (2024). *Tax Administration 2024*.
- Hanafi, I., Sulaiman, S., & Aziz, A. R. (2024). Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) Oleh Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(9), 15757–15771. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i9.14793>
- Handayani, A., & Sarwono, A. E. (2021). Buku Ajar Manajemen Strategis. In *UNISRI Press*.
- Hasan, S., Syaifullah., Rukaiyah, Sihombing, N. S., Laan, R., & Awalia, . Syifa. (2021). *Manajemen Strategi* (Rukaiyah (ed.)). CV. Pena Persada. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unifa.ac.id/id/eprint/1028/1/BUKU.pdf

- Hasmin, & Nurung, J. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. In M. R. Naim (Ed.), *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue 1).
- Juliansah, E. (2025). OPTIMALISASI PEMUNGUTAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN PERDESAAN DAN PERKOTAAN (PBB-P2) MELALUI SISTEM INFORMASI MANAJEMEN PAJAK DAERAH (SIMPADA) DI KABUPATEN KETAPANG. In *Journal Institut Pemerintahan Dalam Negeri* (Vol. 8, Issue 2). Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Khoirunnisa, Jaya, T. E., & Hasanah, N. (2025). Strategi Penerimaan PBB Kota Jakarta Timur dan Kontribusinya Terhadap PBB DKI Jakarta. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan Dan Auditing*, 6(1), 99–113. <https://doi.org/10.21009/japa.0601.08>
- Lestari, Y. D. W. I. (2024). Evaluasi Strategi Mitigasi Risiko Penunggakan Pembayaran Pajak Pbb - P2 Pada Pemerintah Kabupaten Pekalongan. *Repository Dspace.Uii.Ac.Id*.
- M. Yusuf, . Cecep Haryoto, N. H. N. (2023). *Teori Manajemen* (J. Mardian (ed.); Pertama). Cendekia Muslim.
- Maisaroh, S., & Dali, R. M. (2024). Tax Literacy and Mobile Services: Implications for Land and Building Taxpayer Compliance. *Perspektif*, 14(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.31289/perspektif.v14i2.13741>
- Maulidya, A. (2025). Kajian Tentang Kota Berkelanjutan di Indonesia (Studi Kasus di Kota Metro , Lampung). *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora (AJSH)*, 5(1).
- Nazarudin. (2018). Manajemen Strategik. In *NoerFikri Offset*. [http://repository.radenfatah.ac.id/7078/1/Buku manajemen strategik-digabungkan.pdf](http://repository.radenfatah.ac.id/7078/1/Buku_manajemen_strategik-digabungkan.pdf)
- Pamungkas, Y. A., & Satispi, E. (2022). Implementasi Kebijakan PBB Perdesaan dan Perkotaan di Provinsi DKI Jakarta. *Matra Pembaruan*, 6(1), 57–67. <https://doi.org/10.21787/mp.6.1.2022.57-67>
- Pereira, F. G. (2013). *Unlocking tax-revenue collection in rapidly growing markets. March*.
- Pereira, F. G., Hoekstra, W., & Queijo, J. (2013). Unlocking tax-revenue collection in rapidly growing markets. *McKinsey&Company*, July, 1–9.
- Prasetyo, C. A. (2020). *BUMI DAN BANGUNAN PERDESAAAN DAN PERKOTAAN (PBB-P2) (Studi Pada Kecamatan Jombang)*.
- Pratama, R. G., & Ismunawan, I. (2023). Analisis Efektivitas Dan Kontribusi Pajak Daerah Sebagai Sumber Pendapatan Asli Daerah Kota Surakarta. *JEBDEKER: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, Bisnis Digital, Ekonomi Kreatif, Entrepreneur*, 4(1), 67–78. <https://doi.org/10.56456/jebdeker.v4i1.202>

- Prathama, G. A. (2018). Eksistensi Pajak Daerah Sebagai Wujud Pelaksanaan Otonomi Daerah Dalam Kerangka Good Financial Governance. *Media Iuris*, 1(2), 251. <https://doi.org/10.20473/mi.v1i2.8828>
- Prayoga, T. D. P. P. R. (2022). IMPLEMENTASI PROGRAM JEMPUT BOLA SEBAGAI SARANA MENINGKATKAN CAKUPAN KEPEMILIKAN KARTU IDENTITAS. *Jurnal Kajian Administrasi Dan Sosial Terapan*, 1(2).
- Putri, N. A. (2022). Pengaruh Penerapan E-System Perpajakan, Kualitas Pelayanan Pajak, Dan Sanksi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Pelaku Pekerjaan Bebas. *Skripsi*, 54.
- Putri, N. A., Nur Eliza Siregar, & Nasution, K. J. (2025). Pajak Bumi dan Bangunan. *Pajak Bumi Dan Bangunan*, 2(2), 37. <https://ejournal.arei.or.id/index.php/JIEAP/article/view/1176/1375>
- Rahayu, P. S., Sitohang, S. R., & Wildanah, F. (2025). *Strategi pengembangan organisasi sebagai upaya meningkatkan efektivitas kinerja pegawai*. 3(5).
- Rahman, A., & Restiatun, R. (2023). Pengaruh Jumlah Penduduk, Jumlah Kendaraan Bermotor Dan Tingkat Pengangguran Terbuka (Tpt) Terhadap Pendapatan Asli Daerah Di Kalimantan Barat. *Sebatik*, 27(2), 699–707. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v27i2.2370>
- Ratna, D., & Hasin, A. (2022). Analisis Efektivitas Penerapan Standard Operating Procedure (SOP) pada Departemen Community & Academy RUN System (PT Global Sukses Solusi Tbk). *Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 01(06), 58–75. <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- Riswati. (2022). Analisis Kebijakan Pengelolaan Pajak Daerah Dalam Meningkatkan PAD Di Kabupaten Bandung. *JEKP (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Publik*, 9(1), 12–22.
- Senen Mustakim, H. (2023). *Buku Ajar Manajemen Keuangan Daerah Penerbit Cv.Eureka Media Aksara* (Refi Arioen (ed.)). EUREKA MEDIA AKSARA.
- Shafwah, R., & Mukhtar, A. (2024). Pendapatan Asli Daerah (PAD) : Kunci Pertumbuhan Ekonomi yang. *Jurnal Binsis*, 7(1), 282–289.
- Sihombing, S., & Sibagariang, S. A. (2020a). PERPAJAKAN: Teori dan Aplikasi. *In Real Property in Australia*.
- Sihombing, S., & Sibagariang, S. A. (2020b). *Perpajakan (Teori dan Aplikasi)*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/326271-perpajakan-teori-dan-aplikasi-f626c840.pdf>
- Siregar, S. A. (2024). Analisis Efektivitas Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah. *Bursa : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(3).
- Tiara Carina, A. P. P. (2024). OPTIMALISASI PENAGIHAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR DENGAN METODE DOOR TO DOOR DAN SAMSAT KERTI DALAM UPAYA PENINGKATAN KEPATUHAN

WAJIB PAJAK KENDARAAN BERMOTOR PADA KANTOR SAMSAT BERSAMA DENPASAR. *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 392–400.

Trio, R., Baik, L., Sasongko, T., & Rifa, M. (2020). STRATEGI PENINGKATAN PENERIMAAN PAJAK BUMI DAN BANGUNAN (PBB) DI KOTA BATU. *Journal Reformasi*, 10(1), 81–89.

Wada, F. H., Pertiwi, AnnaHasiolan, Mara Imbang SatriawanLestari, SriSudipa, I Gede IwanPatalatu, Jonherz StenllyBoari, Y., & Puspitaningrum, JayantiIfadah, E. R. (2023). Buku Ajar Metodologi Penelitian. In *PT. Sonpedia Publishing Indonesia* (Issue January).

Wardhana, A., Kharisma, B., & Noven, S. A. (2020). Dinamika Penduduk Dan Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia. *Buletin Studi Ekonomi*, August, 22. <https://doi.org/10.24843/bse.2020.v25.i01.p02>

Widiasanti, I., Rahmadani, S., & Nur, D. A. (2025). Kesetaraan Akses Internet dan Tantangan Literasi Digital di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 19631–19637.

Wijaya, I. M. A. (2023). Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Daerah Melalui Pembentukan Satuan Tugas Pajak Daerah Oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Takalar. *Jurnal Pallangga Praja (JPP)*, 5(2), 117–132. <https://doi.org/10.61076/jpp.v5i2.3876>

Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategi*. CV ANDI OFFSET.