

BAB II

KINERJA PEMUNGUTAN PBB

2.1 Sumber Pendapatan Daerah

Sejak diberlakukannya Otonomi Daerah (Otda) tanggal 1 Januari 2000, Undang-Undang mengenai Otonomi daerah dan Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah sudah mengalami perubahan. UU No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah telah diubah dengan UU No. 32 Tahun 2004, sedangkan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah telah diubah dengan UU No. 33 Tahun 2004.

2.1.1 Pendapatan Daerah berdasarkan UU No. 25 Tahun 1999

Sejak diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 mengenai Otonomi Daerah (Otda) yaitu kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan, pemerintah daerah benar-benar diharapkan dapat mengoptimalkan sumber-sumber pendapatan daerah yang dimiliki untuk membiayai pembangunan daerah. Sumber-sumber pendapatan daerah terdiri atas:

1. Pendapatan Asli Daerah (PAD)
2. Dana Perimbangan

3. Pinjaman Daerah
4. Lain-lain Pendapatan Yang Sah

2.1.1.1 Pendapatan Asli daerah (PAD)

Pendapatan Asli Daerah yang selanjutnya disebut PAD adalah penerimaan yang diperoleh Daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sumber Pendapatan Asli Daerah terdiri dari:

a. Hasil Pajak Daerah

Pajak Daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah (Suandy, 2000:14).

b. Hasil Retribusi Daerah

c. Hasil perusahaan milik Daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan.

Jenis penerimaan yang termasuk hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan antara lain, bagian laba, deviden dan penjualan saham milik daerah.

d. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah.

Lain-lain PAD yang sah, antara lain, hasil penjualan aset tetap daerah dan jasa giro.

2.1.1.2 Dana Perimbangan

Dana Perimbangan adalah dana yang bersumber dari penerimaan APBN, yang dialokasikan kepada daerah untuk membiayai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi.

Dana Perimbangan terdiri dari:

1. Bagian Daerah dari penerimaan PBB, BPHTB, dan penerimaan dari Sumber Daya Alam.

Yang dimaksud dengan bagian daerah dari penerimaan sumber daya alam adalah bagian Daerah dari penerimaan Negara yang berasal dari pengelolaan sumber daya alam, antara lain, di bidang pertambangan umum, pertambangan minyak dan gas alam, kehutanan dan perikanan.

2. Dana Alokasi Umum (DAU)

Dana Alokasi Umum merupakan dana yang berasal dari APBN, yang dialokasikan dengan tujuan pemerataan kemampuan keuangan antar-Daerah untuk membiayai kebutuhan pengeluarannya dalam rangka pelaksanaan desentralisasi. DAU ditetapkan sekurang-kurangnya 25% (dua puluh lima persen) dari Penerimaan Dalam Negeri yang ditetapkan dalam APBN.

3. Dana Alokasi Khusus (DAK)

Dana Alokasi Khusus (DAK) merupakan dana yang berasal dari APBN, yang dialokasikan kepada daerah untuk membantu membiayai kebutuhan tertentu. DAK ditujukan untuk daerah khusus yang terpilih untuk tujuan khusus.

2.1.1.3 Pinjaman Daerah

Berdasarkan UU No. 25 tahun 1999 pemerintah daerah dapat melakukan pinjaman dari sumber dalam negeri atau sumber luar negeri dengan persetujuan pemerintah pusat untuk membiayai sebagian anggarannya. Pinjaman Daerah merupakan semua transaksi yang mengakibatkan Daerah menerima dari pihak lain sejumlah uang atau manfaat bernilai uang sehingga Daerah tersebut dibebani kewajiban untuk membayar kembali, tidak termasuk kredit jangka pendek yang lazim terjadi dalam perdagangan.

2.1.1.4 Lain-lain Pendapatan Daerah Yang Sah

Yang dimaksud dengan lain-lain pendapatan daerah yang sah adalah antara lain hibah, dana darurat dan penerimaan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.1.2 Pendapatan Daerah berdasarkan UU No.33 Tahun 2004

Berdasarkan UU No. 33 Tahun 2004, perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah adalah suatu sistem pembagian keuangan yang adil, proporsional, demokratis, transparan dan efisien dalam rangka pendanaan

penyelenggaraan desentralisasi dengan mempertimbangkan potensi, kondisi dan kebutuhan daerah serta besaran pendanaan penyelenggaraan Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan. Dalam hal ini Penerimaan daerah terdiri atas Pendapatan daerah dan Pembiayaan daerah.

2.1.2.1 Pendapatan Daerah

Pendapatan daerah adalah hak pemerintah daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode tahun yang bersangkutan. Pendapatan daerah bersumber dari:

1. Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Pendapatan Asli Daerah, selanjutnya disebut PAD adalah pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai peraturan perundang-undangan. PAD bertujuan memberikan kewenangan kepada Pemerintah Daerah untuk mendanai pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan potensi Daerah sebagai perwujudan Desentralisasi.

Pendapatan asli Daerah (PAD) bersumber dari:

a. Pajak Daerah

Pajak Daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah (Suandy, 2000:14).

- b. Retribusi Daerah
- c. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan
- d. Lain-lain PAD yang sah

Lain-lain Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang sah meliputi:

- Hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan
- Jasa giro
- Pendapatan bunga
- Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing
- Komisi, potongan ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/ atau jasa oleh daerah.

2. Dana Perimbangan

Dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah untuk mendanai kebutuhan Daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi. Dana perimbangan terdiri atas:

a. Dana Bagi Hasil

Dana bagi hasil adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah berdasarkan angka persentase untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi.

Dana bagi hasil bersumber dari pajak dan sumber daya alam.

1. Dana bagi hasil yang bersumber dari pajak
 - Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)

- Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)
- Pajak penghasilan (Pph) Pasal 25 dan Pasal 29 Wajib Pajak Orang pribadi Dalam Negeri dan Pph Pasal 21.

2. Dana bagi hasil yang bersumber dari sumber daya alam

- Kehutanan
- Pertambangan umum
- Perikanan
- Pertambangan minyak bumi
- Pertambangan gas bumi
- Pertambangan panas bumi

b. Dana Alokasi Umum

Dana alokasi umum yang selanjutnya disebut DAU adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan dengan tujuan pemerataan kemampuan keuangan antar-daerah untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi.

c. Dana alokasi Khusus

Dana alokasi khusus merupakan dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah tertentu dengan tujuan untuk membantu mendanai kegiatan khusus yang merupakan urusan daerah dan sesuai dengan prioritas nasional.

3. Lain-lain pendapatan

Lain-lain Pendapatan terdiri atas pendapatan hibah dan pendapatan Dana Darurat.

a. Hibah

Yang dimaksud dengan Hibah adalah penerimaan daerah yang berasal dari pemerintah negara asing, badan/ lembaga asing, badan/ lembaga internasional, pemerintah, badan/ lembaga dalam negeri atau perseorangan, baik dalam bentuk devisa, rupiah maupun barang dan/ atau jasa, termasuk tenaga ahli dan pelatihan yang tidak perlu dibayar kembali.

b. Dana Darurat

Yang dimaksud dengan Dana Darurat adalah dana yang berasal dari APBN yang dialokasikan kepada daerah yang mengalami bencana nasional, peristiwa luar biasa, dan/atau krisis solvabilitas.

2.1.2.2 Pembiayaan Daerah

Berdasarkan UU No. 33 Tahun 2004, pembiayaan adalah setiap penerimaan yang perlu dibayar kembali dan/atau pengeluaran yang akan diterima kembali, baik pada tahun anggaran bersangkutan maupun tahun-tahun anggaran berikutnya. Pembiayaan daerah bersumber dari:

- a. Sisa lebih perhitungan anggaran daerah
- b. Penerimaan pinjaman daerah

Semua transaksi yang mengakibatkan daerah menerima sejumlah uang atau menerima manfaat yang bernilai uang dari pihak lain sehingga daerah tersebut dibebani kewajiban untuk membayar kembali.

- c. Dana Cadangan Daerah
- d. Hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan

2.2 Pengertian Pajak

Pengertian pajak menurut Prof. Dr. M. J.H. Smeets dalam bukunya *De Economische Betekenis der Belastingen*, 1951 adalah (seperti dikutip Suandy, 2002: 9):

Belastingen zijn aan de overheid (volgens normen) verschuligde, afdwingbare prestaties, zier dat hiertegenover, in het individuele geval, aanwijsbare tegen-prestaties staan; zij strekken tot dekking van publieke uitgaven.

Pajak adalah prestasi kepada pemerintah yang terutang melalui norma-norma umum, dan yang dapat dipaksakan, tanpa adakalanya kontraprestasi yang dapat ditunjukkan dalam hal yang individual; maksudnya adalah untuk membiayai pengeluaran pemerintah.

Sedangkan pengertian pajak menurut Prof. Dr. Rochmat Soemitro, S.H., dalam bukunya *Dasar-dasar Hukum Pajak dan Pajak Pendapatan* adalah sebagai berikut (seperti dikutip Suandy, 2002:11):

Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tidak mendapatkan jasa imbal (kontraprestasi) yang langsung dapat digunakan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak adalah:

1. Pajak peralihan kekayaan dari orang/ badan ke Pemerintah.
2. Pajak dipungut berdasarkan/ dengan kekuatan undang-undang serta aturan pelaksanaannya, sehingga dapat dipaksakan.
3. Dalam pembayaran pajak tidak dapat ditunjukkan adanya kontraprestasi langsung secara individual yang diberikan oleh pemerintah.
4. Pajak dipungut oleh negara baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.
5. Pajak diperuntukkan bagi pengeluaran-pengeluaran pemerintah, yang bila dari pemasukannya masih terdapat surplus, dipergunakan untuk membiayai public investment.
6. Pajak dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu dari pemerintah.
7. Pajak dapat dipungut secara langsung atau tidak langsung.

Sebagaimana telah diketahui ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak dari berbagai definisi, terlihat adanya dua fungsi pajak yaitu:

1. Fungsi Penerimaan (*Budgeteir*)

Pajak berfungsi sebagai sumberana yang diperuntukkan bagi pembiayaan pengeluaran-pengeluaran pemerintah. Sebagai contoh yaitu dimasukkannya pajak dalam APBN sebagai penerimaan dalam negeri.

2. Fungsi Mengatur (*Reguler*)

Pajak berfungsi sebagai alat untuk mengatur/ melaksanakan kebijakan di bidang sosial dan ekonomi.

2.3 Pajak Bumi dan Bangunan

2.3.1 Pengertian Pajak Bumi dan Bangunan

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) adalah Pajak Negara yang dikenakan terhadap Bumi dan/ atau bangunan berdasarkan UU No. 12 Tahun 1985 tentang Pajak Bumi dan Bangunan sebagaimana telah diubah dengan UU No. 12 Tahun 1994. Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) adalah pajak yang bersifat kebendaan dalam arti besarnya pajak terhutang ditentukan oleh keadaan objek yaitu bumi dan/ atau bangunan. Keadaan subjek (siapa yang membayar) tidak ikut menentukan besarnya pajak.

2.3.2 Objek Pajak

Objek Pajak Bumi dan Bangunan adalah bumi dan/ atau bangunan.

Bumi : Permukaan bumi (tanah dan perairan) dan tubuh bumi yang ada di bawahnya. Contoh : sawah, ladang, kebun, tanah, pekarangan, tambang, dan lain-lain.

Bangunan : Konstruksi teknik yang ditanamkan atau dilekatkan secara tetap pada tanah dan/ atau perairan di wilayah Republik Indonesia.
Contoh: rumah tempat tinggal, bangunan tempat usaha, gedung

bertingkat pusat perbelanjaan, jalan tol, kolam renang, anjungan minyak lepas pantai, dan lain-lain.

2.3.3 Subjek Pajak dan Wajib Pajak

Subjek Pajak adalah orang pribadi atau badan yang secara nyata:

- Mempunyai suatu hak atas bumi, dan/ atau;
- Memperoleh manfaat dan/ atau;
- Memiliki, menguasai atas bangunan dan/ atau;
- Memperoleh manfaat atas bangunan.

Wajib Pajak adalah Subjek Pajak yang dikenakan kewajiban membayar pajak.

2.3.4 Objek Pajak Yang Tidak Dikenakan PBB

Objek Pajak yang dikecualikan adalah objek yang:

1. Digunakan semata-mata untuk melayani kepentingan umum dibidang ibadah, sosial, pendidikan dan kebudayaan nasional yang tidak dimaksudkan memperoleh keuntungan, seperti masjid, gereja, rumah sakit pemerintah, sekolah, panti asuhan, candi, dan lain-lain.
2. Digunakan untuk kuburan, peninggalan purbakala.
3. Merupakan hutan lindung, suaka alam, hutan wisata, taman nasional, dan lain-lain.
4. Dimiliki oleh Perwakilan Diplomatik berdasarkan azas timbal balik dan Organisasi Internasional yang ditentukan oleh Menteri Keuangan

2.3.5 Pendaftaran Objek/ Subjek Pajak

Orang atau Badan yang menjadi Subjek Pajak Bumi dan Bangunan harus mendaftarkan Objek Pajaknya ke Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB) atau kantor penyuluhan Pajak wilayah kerjanya meliputi letak objek tersebut, dengan menggunakan formulir Surat Pemberitahuan Objek Pajak (SPOP) yang tersedia gratis di Kantor Pelayanan PBB/ Kantor Penyuluhan Pajak setempat. Pendaftaran dilakukan dengan cara mengisi SPOP (Surat Pemberitahuan Objek Pajak). Surat Pemberitahuan Objek Pajak (SPOP) adalah sarana bagi wajib pajak untuk mendaftarkan objek pajak yang akan dipakai sebagai dasar untuk menghitung Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang terhutang.

SPOP harus diisi dengan jelas, benar, lengkap dan ditandatangani. SPOP harus diserahkan kembali ke Kantor Pelayanan PBB (KPPBB)/ Kantor Penyuluhan Pajak setempat selambat-lambatnya 30 hari sejak diterimanya formulir SPOP tersebut. Selain melalui pendaftaran yang dilakukan oleh Wajib Pajak, untuk memperoleh data Objek/ Subjek Pajak, Kantor Pelayanan PBB (KPPBB) juga melakukan pendataan ke lapangan. Namun karena terbatasnya dana, waktu dan tenaga, maka pendataan yang dilakukan oleh fiskus ini diprioritaskan bagi daerah yang potensial terlebih dahulu sehingga untuk kesempurnaan data diharapkan Wajib Pajak juga melakukan pendaftaran objek pajaknya.

Berdasarkan SPOP yang disampaikan wajib pajak, maka Direktorat Jendral Pajak (dalam hal ini Kantor Pelayanan PBB setempat) akan menerbitkan SPPT PBB (Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang PBB). Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang PBB (SPPT PBB) adalah Surat keputusan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB) mengenai pajak terhutang yang harus dibayar dalam 1 (satu) tahun pajak. SPPT PBB memiliki waktu jatuh tempo 6 bulan sejak diterimanya SPPT. Jika setelah lewat jangka waktu tersebut SPPT tidak dibayar, maka akan dikenakan denda sebesar 2% per bulan untuk jangka waktu selama-lamanya 24 bulan.

Jika setelah jangka waktu 30 hari tersebut SPOP tidak dikembalikan dan telah ditegur secara tertulis (Surat Teguran) tidak juga dikembalikan, maka Kantor Pelayanan PBB dapat menerbitkan Surat Ketetapan Pajak (SKP). Surat Ketetapan Pajak (SKP) adalah Surat Keputusan Kepala Kantor Pelayanan PBB yang memberitahukan besarnya pajak yang terhutang termasuk denda administrasi kepada Wajib Pajak (WP). Jumlah pajak terhutang dalam SKP adalah sebesar pokok pajak ditambah denda 25% dari pokok pajak. SKP juga diterbitkan jika berdasarkan pemeriksaan ternyata jumlah pajak yang harus dibayar lebih besar dari jumlah yang terhutang dalam SPPT berdasarkan SPOP yang disampaikan oleh wajib pajak. Besarnya pajak terhutang dalam SKP ini adalah sebesar jumlah pajak yang kurang dibayar ditambah denda administrasi 25% dari jumlah yang kurang dibayar tersebut. SKP memiliki jatuh tempo 1 bulan sejak diterimanya SKP.

2.3.6 Dasar Pengenaan PBB

Dasar pengenaan PBB adalah NJOP (Nilai Jual objek Pajak). NJOP ditentukan perwilayah berdasarkan keputusan Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak dengan terlebih dahulu memperhatikan:

1. Harga rata-rata yang diperoleh dari transaksi jual beli yang terjadi secara wajar.
2. Perbandingan harga dengan objek lain yang sejenis yang letaknya berdekatan dan telah diketahui harga jualnya.
3. Nilai perolehan baru
4. Penentuan nilai jual objek pajak pengganti

Nilai Jual Objek pajak (NJOP) ditentukan perwilayah Dati II berdasarkan keputusan Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jendral Pajak. NJOP ditinjau setiap tiga tahun sekali, kecuali untuk daerah yang perkembangannya pesat dapat ditinjau setiap tahun.

2.3.7 Nilai Jual Objek Pajak Tidak Kena Pajak (NJOPTKP)

Nilai Jual Objek Pajak Tidak Kena Pajak (NJOPTKP) adalah batas NJOP atas bumi dan/ atau bangunan yang tidak kena pajak. Besarnya NJOPTKP untuk setiap daerah Kabupaten/ Kota ditetapkan setiap tahun, setinggi-tingginya Rp. 12.000.000,00 dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Setiap Wajib Pajak memperoleh pengurangan NJOPTKP sebanyak satu kali dalam satu Tahun Pajak.

2. Apabila Wajib Pajak mempunyai beberapa Objek Pajak, maka yang mendapatkan pengurangan NJOPTKP hanya satu Objek Pajak yang nilainya terbesar dan tidak bisa digabungkan dengan Objek Pajak lainnya.

2.3.8 Dasar Penghitungan PBB

Dasar Penghitungan PBB adalah Nilai Jual Kena Pajak (NJKP). Berdasarkan PP No. 25 Tahun 2002, besarnya NJKP adalah sebagai berikut:

1. Objek pajak perkebunan, kehutanan dan pertambangan adalah 40% dari NJOP.
2. Objek pajak pedesaan dan perkotaan:
 - a. Apabila NJOP-nya \geq Rp. 1.000.000.000,00 maka NJKPnya adalah 40% dari NJOP.
 - b. Apabila NJOP-nya $<$ Rp. 1.000.000.000,00 maka NJKPnya adalah 20% dari NJOP.

2.3.9 Tarif Pajak

Tarif Pajak Bumi dan Bangunan adalah tunggal, yaitu 0,5% dari NJKP.

2.3.10 Cara Menghitung PBB Terhutang

Besarnya pajak yang terhutang dihitung dengan cara mengalikan tarif pajak dengan NJKP. Urutan cara perhitungannya adalah sebagai berikut:

NJOP atas Bumi	= Luas Bumi x NJOP bumi
NJOP atas Bangunan	= Luas Bangunan x NJOP Bangunan
NJOP Bumi + Bangunan	<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> +
NJOPTKP	= <hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> -
NJOPKP	=
NJKP	= 20% (atau 40%) x NJOPKP
PBB Terhutang	= 0,5% x NJKP

2.3.11 Tahun Pajak, Saat dan Tempat Pajak Terhutang

Tahun Pajak adalah tahun takwim, yaitu dari tanggal 1 Januari s/d tanggal 31 Desember. Sedangkan saat terhutangnya pajak adalah tanggal 1 Januari tahun pajak yang bersangkutan. Jadi besarnya pajak yang terhutang ditentukan oleh kondisi objek pajak pada tanggal 1 Januari tahun itu.

Contoh :

1. Pada tanggal 1 Januari 2004, objek pajak berupa tanah dan bangunan, kemudian pada tanggal 10 Januari 2004 bangunan tersebut terbakar, maka besarnya pajak yang terhutang tetap berdasarkan data pada 1 Januari yaitu tanah dan bangunan.
2. Pada tanggal 1 Januari 2004 objek pajak berupa tanah kosong. Pada bulan Juli 2004 dilakukan pendataan, ternyata sudah berdiri bangunan di atasnya. Besarnya pajak yang terhutang tahun 2004 adalah atas tanah saja.

Tempat pajak terhutang adalah di wilayah Dati II di mana objek itu berada. Tempat pembayaran pajaknya adalah di Bank/ Tempat pembayaran yang sudah ditunjuk di SPPT PBB. Sebagai tanda bukti pembayaran, WP akan menerima Surat Tanda Bukti Pembayaran (STTS) dari Bank/ Tempat pembayaran (Bank Persepsi atau Kantor Pos dan Giro). Selain di Bank/ tempat pembayaran yang ditunjuk, sejak tahun 2003 wajib pajak dapat membayar PBB melalui ATM BCA di seluruh Indonesia. Pembayaran melalui ATM ini bersifat *on line* sehingga pembayaran yang telah dilakukan akan langsung tercatat pada basis data PBB. Struk dari ATM merupakan bukti pembayaran, namun bila diinginkan, WP dapat meminta surat bukti pembayaran ke Kantor Pelayanan PBB yang menerbitkan SPPT yang dibayar tersebut.

2.3.12 Penagihan Pajak

Dasar penagihan pajak adalah SPPT, SKP dan STP (Surat Tagihan Pajak). Surat Tagihan Pajak (STP) adalah Surat Keputusan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB) untuk menagih pajak terutang yang tidak atau kurang bayar.

STP harus dilunasi selambat-lambatnya satu bulan sejak diterimanya STP. STP yang tidak dibayar dapat ditagih dengan Surat Paksa. Setelah jangka waktu 14 hari Surat Paksa ditindaklanjuti dengan sita, dan selanjutnya dilakukan proses lelang melalui Kantor Lelang Negara. Penagihan dengan Surat Paksa diatur dengan Undang-Undang Nomor 19 tahun 1997 tentang Penagihan Pajak

dengan Surat Paksa sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 19 tahun 2000.

2.3.13 Keberatan dan Banding

Wajib pajak dapat mengajukan keberatan atas SPPT dan SKP (terhadap STP dapat diajukan keberatan). Keberatan diajukan apabila Wajib Pajak merasa bahwa penetapan pajak oleh Kantor Pelayanan PBB dianggap tidak benar, misalnya ketidaksesuaian dalam luas tanahnya, NJOP bumi, NJOP bangunan, penetapan Subjek Pajak dan sebagainya.

Keberatan diajukan ke Kantor Pelayanan PBB yang menerbitkan SPPT/SKP, selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan sejak SPPT/SKP diterima, diajukan secara tertulis dan dengan bahasa Indonesia. Pengajuan keberatan dengan menyebutkan alasan keberatannya disertai dengan bukti-bukti yang mendukung, misalnya sertifikat tanah, IMB, *Site Plan*, dan sebagainya. Yang perlu diingat adalah bahwa pengajuan keberatan tidak menunda kewajiban membayar pajak, artinya pajak yang tercantum dalam SPPT/ SKP harus tetap dibayar sebelum jatuh tempo tanpa harus menunggu keputusan penyelesaian keberatan.

Atas pengajuan keberatan, Kantor Pelayanan PBB akan mengeluarkan Surat keputusan. Keputusan keberatan dapat menerima sebagian, menerima seluruhnya, menolak atau menambah ketetapan PBB. Apabila wajib pajak merasa tidak puas terhadap keputusan keberatan, dapat mengajukan banding ke

Badan Peradilan Pajak (BPP) selambat-lambatnya 3 mengakibatkan kelebihan pembayaran pajak, maka kelebihan pembayaran tersebut dapat dimintakan restitusi, atau dikompensasikan ke pembayaran tahun berikutnya atau pembayaran ke objek lain, atau dapat juga disumbangkan kepada negara.

2.3.14 Pengurangan PBB

Meskipun Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) merupakan pajak objektif, namun demi keadilan, UU PBB memberikan wadah pengurangan kepada wajib pajak dalam hal tertentu yaitu:

1. Wajib Pajak orang pribadi atau badan karena kondisi tertentu objek pajak yang ada hubungannya dengan Subjek Pajak atau sebab-sebab tertentu lainnya, yaitu:
 - a. Objek pajak berupa lahan pertanian/ perkebunan/ perikanan/ peternakan yang hasilnya terbatas yang dimiliki/ dikuasai/ dimanfaatkan orang pribadi.
 - b. Objek pajak yang dimiliki/ dikuasai/ dimanfaatkan wajib pajak orang pribadi yang penghasilannya rendah sedangkan nilai jualnya meningkat akibat adanya pembangunan atau perkembangan lingkungan.
 - c. Objek pajak yang dimiliki/ dikuasai/ dimanfaatkan wajib pajak orang pribadi yang penghasilannya semata-mata dari pensiun sehingga kewajiban PBBnya sulit dipenuhi.

- d. Objek pajak yang dimiliki/ dikuasai/ dimanfaatkan wajib pajak orang pribadi yang berpenghasilan rendah sehingga kewajiban PBBnya sulit dipenuhi.
 - e. Objek pajak yang dimiliki/ dikuasai/ dimanfaatkan wajib pajak Veteran Pejuang/ Pembela Kemerdekaan.
 - f. Objek pajak yang dimiliki/ dikuasai/ dimanfaatkan wajib pajak badan yang mengalami kerugian dan kesulitan likuiditas yang serius sepanjang tahun sehingga tidak dapat memenuhi kewajiban perusahaannya.
2. Wajib pajak orang pribadi atau badan dalam hal objek pajak terkena bencana alam atau sebab-sebab lain yang luar biasa.

Pengurangan dapat diberikan antara 0% sampai dengan 75%, kecuali untuk objek pajak terkena bencana alam dapat diberikan sampai dengan 100%, dan pengurangan bagi objek pajak yang ditempati oleh Veteran Pejuang/ Pembela Kemerdekaan termasuk janda/ dudanya sepanjang belum menikah lagi, adalah 75%.

2.3.15 Sanksi Administrasi dan Sanksi Pidana

2.3.15.2 Sanksi Adiministrasi

- a. Dalam hal WP tidak menyampaikan kembali SPOP pada waktunya dan setelah ditegur secara tertulis tidak disampaikan sebagaimana ditentukan dalam surat teguran, maka akan

diterbitkan Surat Ketetapan Pajak (SKP) dengan sanksi berupa denda administrasi sebesar 25% dari selisih besarnya PBB yang terutang. Dengan sanksi berupa denda administrasi sebesar 25% dari selisih besarnya PBB yang terutang.

- b. Apabila pengisian SPOP setelah diteliti atau diperiksa ternyata tidak benar (lebih kecil), maka akan diterbitkan SKP dengan sanksi berupa denda administrasi sebesar 25% dari selisih besarnya PBB yang terutang.

2.3.15.3 Sanksi Pidana

- a. Barang siapa karena kealpaannya tidak mengembalikan SPOP atau mengembalikan SPOP tetapi isinya tidak benar atau tidak lengkap dan/ atau melampirkan keterangan yang tidak benar sehingga menimbulkan kerugian bagi negara, dipidana dengan pidana kurungan selama-lamanya 6 (enam) bulan atau denda setinggi-tingginya 2 (dua) kali lipat pajak yang terutang.
- b. Barang siapa karena dengan sengaja;
- Tidak mengembalikan atau menyampaikan SPOP kepada Direktorat Jendral Pajak;
 - Menyampaikan SPOP tetapi isinya tidak benar atau tidak lengkap dan atau melampirkan keterangan yang tidak benar;

- Memperlihatkan surat palsu atau dipalsukan atau dokumen yang palsu atau dipalsukan seolah-olah benar;
- Tidak memperlihatkan data atau tidak menunjukkan surat atau dokumen lainnya;
- Tidak menunjukkan data atau tidak menyampaikan keterangan yang diperlukan;

Sehingga menimbulkan kerugian pada negara, dipidana dengan pidana dipenjara selama-lamanya 2 (dua) tahun atau denda setinggi-tingginya 5 (lima) kali pajak yang terutang. Sanksi pidana tersebut dilipatkan dua apabila seseorang melakukan lagi tindak pidana di bidang perpajakan sebelum lewat satu tahun terhitung sejak selesainya menjalani sebagian atau seluruh pidana penjara yang dijatuhkan atau sejak dibayarnya denda.

2.3.16 Pembagian Penerimaan PBB

PBB merupakan Pajak Pusat yang sebagian besar penerimaannya diberikan kepada pemerintah daerah. Dana bagi hasil dari penerimaan PBB sebesar 90% dengan rincian sebagai berikut:

- 16,2% (enam belas koma dua persen) untuk daerah propinsi yang bersangkutan.

- 64,8% (enam puluh empat koma delapan persen) untuk daerah kabupaten/kota yang bersangkutan.
- 9% untuk biaya pemungutan.

Sedangkan 10% bagian pemerintah dari penerimaan PBB dibagikan kepada seluruh daerah kabupaten dan kota yang didasarkan atas realisasi penerimaan PBB tahun anggaran berjalan, dimana alokasinya adalah sebagai berikut:

- 65% dibagikan secara merata kepada seluruh daerah kabupaten/kota
- 35% dibagikan sebagai insentif kepada daerah kabupaten/kota yang realisasi tahun sebelumnya mencapai/melampaui rencana penerimaan sektor tertentu.

2.3.17 Contoh Perhitungan PBB

1. Bapak Syafiq memiliki sebuah rumah di Ambarukmo, kabupaten Sleman seluas 200 m² yang berdiri di atas tanah seluas 400 m². NJOP tanah di lokasi tersebut adalah sekitar Rp. 700.000,00/ m², sehingga termasuk dalam klas tanah A18 dengan NIR (Nilai Indikasi Rata-rata) Rp. 702.000,00/ m². Bangunan rumahnya bernilai sekitar Rp. 1.500.000,00/ m² sehingga termasuk dalam klas B20 dengan NIR Rp. 1.516.000,00/ m². Jika NJOPTKP di Kabupaten sleman pada tahun

2004 adalah Rp. 8.000.000,00, berapakah PBB terhutang atas rumah bapak Syafiq tersebut?

Jawab:

NJOP atas Bumi

$$400\text{m}^2 \times \text{Rp. } 702.000,00/\text{m}^2 = \text{Rp. } 280.800.000,00$$

NJOP atas Bangunan

$$200\text{m}^2 \times \text{Rp. } 1.516.000,00/\text{m}^2 = \text{Rp. } 303.200.000,00$$

$$\text{NJOP Bumi + Bangunan} = \text{Rp. } 584.000.000,00$$

$$\text{NJOPTKP} = \text{Rp. } 8.000.000,00$$

$$\text{NJOPKP} = \text{Rp. } 576.000.000,00$$

$$\text{NJKP} = 20\% \times \text{Rp. } 576.000.000,00$$

$$= \text{Rp. } 115.200.000,00$$

$$\text{PBB Terhutang} = 0,5\% \times \text{Rp. } 115.200.000,00$$

$$= \text{Rp. } 576.000,00$$

2. PT. Graha Tara merupakan sebuah pabrik cat berlokasi di Bantul. Kompleks pabrik terdiri dari dua pabrik, sebuah gedung, sebuah kantor administrasi dan sebuah pos satpam. Luas bangunan seluruhnya adalah 3500 m², sedangkan luas tanahnya 5000 m². NJOP bumi di lokasi tersebut adalah Rp. 200.000,00/ m² (Klas A26) dan NJOP bangunan rata-rata adalah Rp. 700.000,00/ m² (Klas A4). Jika NJOPTKP di

Kabupaten Bantul adalah Rp. 7.000.000,00, berapakah PBB terhutang atas objek tersebut?

Jawab:

NJOP atas Bumi

$$5000\text{m}^2 \times \text{Rp. } 200.000,00/\text{m}^2 = \text{Rp. } 1.000.000.000,00$$

NJOP atas Bangunan

$$3500\text{m}^2 \times \text{Rp. } 700.000,00/\text{m}^2 = \text{Rp. } 2.450.000.000,00$$

$$\text{NJOP Bumi + Bangunan} = \text{Rp. } 3.450.000.000,00$$

$$\text{NJOPTKP} = \text{Rp. } 7.000.000,00$$

$$\text{NJOPKP} = \text{Rp. } 3.443.000.000,00$$

$$\text{NJKP} = 40\% \times \text{Rp. } 3.443.000.000,00$$

$$= \text{Rp. } 1.377.200.000,00$$

$$\text{PBB Terhutang} = 0,5\% \times \text{Rp. } 1.377.200.000,00$$

$$= \text{Rp. } 668.600,00$$

2.4 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dalam visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Bastian, 2001: 329). Secara umum dapat juga

dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Pengukuran kinerja, dalam hal ini (KPPBB Kabupaten Bantul) merupakan organisasi sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud yaitu (Mardiasmo, 2002:121):

1. Memperbaiki kinerja pemerintah

Ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik.

2. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk mengelola sumber daya dan pembuatan keputusan.

3. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *finansial* dan *non finansial*. Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu alat pengendalian organisasi karena diperkuat dengan adanya mekanisme *reward* dan *punishment*. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah, memperbaiki pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, serta untuk memfasilitasi terwujudnya akuntabilitas publik (Mardiasmo 2002: 139).

2.4.1 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja yaitu (Mardiasmo, 2002: 122):

1. Untuk mengkonsumsi strategi secara lebih baik.
2. Untuk mengukur kinerja *finansial* dan *non finansial* secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategis.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *good congruence*.

2.4.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja yaitu:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.

6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilaksanakan secara objektif.

2.4.3 Informasi yang digunakan dalam Pengukuran Kinerja

Informasi yang digunakan dalam pengukuran kinerja ada dua, yaitu:

1. Informasi Finansial

Pelaporan laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian kinerja dilakukan dengan menganalisis varians (selisih/ perbedaan) antara kinerja actual dengan yang dianggarkan.

2. Informasi Non Finansial

Dapat dijadikan sebagai tolak ukur lainnya, serta dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen.

Jenis informasi non finansial dapat dinyatakan dalam bentuk variabel kunci (*key variable*)/ sering dinamakan sebagai *key success factor*, *key result factor*/ *pulse point*. Variabel kunci adalah variabel yang mengindikasikan faktor-faktor yang menjadi sebab kesuksesan organisasi. Jika terjadi perubahan yang tidak diinginkan maka variabel ini harus segera disesuaikan (Mardismo, 2002: 124).

2.4.4 Peranan Indikator Kinerja Dalam Pengukuran Kinerja

Untuk melakukan pengukuran kinerja, variabel kunci yang sudah teridentifikasi tersebut kemudian dikembangkan menjadi indikator kinerja untuk unit kerja yang bersangkutan. Untuk dapat diketahui tingkat capaian kinerja, indikator kinerja tersebut kemudian dibandingkan dengan target kinerja/ standar kinerja. Tahap terakhir adalah evaluasi kinerja yang hasilnya berupa *feedback, reward and punishment* kepada manajer pusat pertanggungjawaban.

2.4.5 Pengembangan Indikator Kinerja

Indikator kinerja penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas/ program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut (Mardiasmo, 2002: 125).

1. Biaya Pelayanan (*cost of service*)

Indikator biaya biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*).

2. Penggunaan (*utilization*)

Membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan publik (*public demand*). Indikator ini harus mempertimbangkan preferensi public sedangkan pengukurannya biasanya berupa volume absolute/ persentase tertentu.

3. Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*)

Merupakan indikator yang paling sulit diukur karena menyangkut pertimbangan yang sifatnya subjektif.

4. Cakupan pelayanan (*coverage*)

Perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan/ peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.

5. Kepuasan (*satisfaction*)

Indikator kepuasan biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung. Bagi pemerintah daerah, metode penyaringan aspirasi masyarakat (*need assessment*) dapat juga digunakan untuk menetapkan indikator kepuasan. Pembuatan indikator kinerja tersebut memerlukan kerjasama antar unit kerja.

2.4.6 Indikator Kinerja

Kinerja pemerintah tidak dapat dinilai dari sisi output yang dihasilkan saja, akan tetapi harus mempertimbangkan input, output, dan outcome secara bersama-sama. Bahkan, untuk beberapa hal perlu ditambahkan pengukuran distribusi dan cakupan layanan (*equity and service coverage*). Permasalahan yang sering dihadapi oleh pemerintah dalam melakukan pengukuran kinerja adalah sulitnya mengukur output, karena output yang dihasilkan tidak selalu berupa output yang terwujud, akan tetapi lebih banyak berupa *intangible output*.

Istilah ukuran kinerja pada dasarnya berbeda dengan istilah indikator kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Untuk dapat mengukur kinerja pemerintah, maka perlu diketahui indikator-indikator kinerja sebagai dasar penilaian kinerja (Mardiasmo, 2002: 127).

Peran indikator kinerja bagi pemerintah antara lain (Mardiasmo, 2002: 128):

- a. Untuk membantu memperjelas tujuan organisasi
- b. Untuk mengevaluasi target akhir (final outcome) yang dihasilkan.
- c. Sebagai masukan untuk menentukan sema insentif manajerial
- d. Memungkinkan bagi pemakai jasa layanan pemerintah untuk melakukan pilihan
- e. Untuk menunjukkan standar kinerja
- f. Untuk menunjukkan efektivitas
- g. Untuk membantu menentukan aktivitas yang memiliki efektivitas biaya yang paling baik untuk mencapai target sasaran
- h. Untuk menunjukkan wilayah, bagian, atau proses yang masih potensial untuk dilakukan penghematan biaya.

2.4.7 Pengukuran Outcomes

Outcome adalah dampak suatu program atau kegiatan terhadap masyarakat. Outcome lebih tinggi nilainya daripada output, karena output hanya mengukur hasil tanpa mengukur dampaknya terhadap masyarakat, sedangkan outcome mengukur kualitas output dan dampak yang dihasilkan pengukuran outcome memiliki dua peran, yaitu peran retrospektif dan prospektif. Peran retrospektif terkait dengan penilaian kinerja masa lalu, sedangkan peran prospektif terkait dengan perencanaan kinerja di masa yang akan datang.

Sebagai peran prospektif, pengukuran outcome digunakan untuk mengarahkan keputusan alokasi sumber daya publik. Analisis retrospektif memberikan bukti terhadap praktik yang baik (good management). Bukti tersebut dapat menjadi dasar untuk menetapkan target di masa yang akan datang dan mendorong untuk menggunakan praktik yang terbaik. Atau dapat juga bukti tersebut digunakan untuk membantu pembuat keputusan dalam menentukan program mana yang perlu dilaksanakan dan metode terbaik mana yang perlu digunakan untuk melaksanakan program tersebut (Mardiasmo, 2002: 134).

2.4.8 Estimasi Indikator Kinerja

Suatu unit organisasi perlu melakukan estimasi untuk menentukan target kinerja yang ingin dicapai pada periode mendatang. Penentuan target tersebut didasarkan pada perkembangan cakupan pelayanan atau indikator kinerja.

Estimasi dapat dilakukan dengan menggunakan (1) Kinerja tahun lalu, (2) *expert judgment*, (3) *trend* dan (4) regresi (Mardiasmo 2002: 136).

1. Kinerja Tahun Lalu

Kinerja unit tahun lalu dapat digunakan sebagai dasar untuk mengestimasi indikator kinerja. Hal tersebut merupakan *benchmark* (perbandingan) bagi unit tersebut untuk melihat seberapa besar kinerja yang telah dilakukan. Alasan lainnya adalah karena terdapatnya *time lag* antara aktivitas yang telah dilakukan dengan dampak (*outcome*) yang timbul dari aktivitas tersebut. Hal ini terjadi karena dampak dari aktivitas yang dilakukan dalam tahun ini baru dapat dirasakan beberapa tahun kemudian.

Apabila hal ini dikaitkan dengan penerimaan PBB, maka dengan cara ini pemerintah dapat mengetahui seberapa besar kinerja pemungutan PBB yang telah dilakukan. Kinerja pemungutan ini dapat dilihat dari berapa besar realisasi penerimaan PBB dari target yang ditetapkan, berapa besar laju pertumbuhan PBB dari tahun ke tahun, berapa besar kontribusi penerimaan PBB terhadap pendapatan daerah.

2. *Expert Judgment*

Expert Judgment digunakan karena kinerja tahun lalu akan sangat berpengaruh terhadap kinerja berikutnya. Teknik ini menggunakan pengetahuan dan pengalaman dalam mengestimasi indikator kinerja. *Expert Judgment* biasanya digunakan untuk melakukan estimasi kinerja. Selain penggunaannya yang sederhana, dari segi biaya juga tidak terlalu mahal. Namun demikian,

kelemahannya adalah bahwa teknik ini sangat tergantung pada pandangan subjektif para pengambil keputusan. Di samping itu, dampak adanya pencapaian tujuan kinerja tidak secara otomatis dapat dikatakan bahwa unit tersebut mengalami peningkatan kinerja. Kadang keberhasilan suatu unit kerja akan mempengaruhi kinerja unit yang lain.

Kinerja pemungutan PBB dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, dimana faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Penilaian terhadap faktor-faktor ini berkaitan dengan pengalaman dan pengetahuan dari kinerja tahun sebelumnya. Oleh karena itu dengan menggunakan metode analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan *expert judgment* maka kinerja pemungutan PBB dapat diketahui.

3. *Trend*

Trend digunakan dalam mengestimasi indikator kinerja karena adanya pengaruh waktu dalam pencapaian kinerja unit kerja.

$$Y = a + bt$$

Dimana,

Y = Indikator kinerja

a = indikator kinerja outonomous

t = *time lag*

Trend dapat digunakan untuk memprediksi penerimaan PBB di tahun yang akan datang dengan menggunakan penerimaan PBB pada tahun-tahun sebelumnya.

4. Regresi

Regresi ini menggunakan rumus:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dengan menggunakan rumus strategi sederhana dapat dilakukan estimasi kinerja unit kerja. Hal ini dilakukan untuk menentukan seberapa besar pengaruh variabel-variabel independen mampu mempengaruhi variabel dependen (kinerja unit).

Berdasarkan penjelasan di atas dengan melihat kondisi geografis, kondisi perkembangan objek PBB serta pola dan system pemerintahan di Indonesia saat ini, maka penting bagi pemerintah untuk senantiasa memperhatikan dan mengevaluasi kinerja pemungutan PBB. Dengan hal tersebut diharapkan pemerintah dapat mengetahui hasil kinerja yang telah dilakukan untuk meningkatkan kinerja di tahun-tahun berikutnya.

2.5 Analisa SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sebagai Alat Formulasi Strategi

2.5.1 Pengertian SWOT

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan

pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Dengan demikian perencana strategi (*Strategic Planner*) harus menganalisa faktor-faktor strategis organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk Analisis Situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 2002: 18-19).

Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. SWOT dapat menjadi instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi organisasi/ perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi (Siagian, 1995: 172).

- Faktor-faktor berupa Kekuatan adalah kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi/ perusahaan yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh organisasi/ perusahaan di lapangan/ pasaran.
- Faktor-faktor Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi/ perusahaan yang memuaskan.

- Faktor-faktor Peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu organisasi/ perusahaan.
- Faktor-faktor Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu organisasi/ perusahaan.

2.5.2 Analisis SWOT

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja suatu organisasi dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan Eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) (Rangkuti, 2002: 19).

Gambar 2.1

Analisis SWOT (Rangkuti, 2002: 19)



Kuadran 1: Organisasi berada dalam situasi yang menguntungkan. Organisasi tersebut mempunyai peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal.

Kuadran 3: Organisasi yang berada dalam kuadran ini mempunyai peluang yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/ kelemahan internal.

Kuadran 4: Organisasi/ perusahaan berada dalam situasi yang tidak menguntungkan, organisasi/ perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.5.3 Matrik SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi (Rangkuti, 2002: 31). Strategi-strategi ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan/ organisasi di masa mendatang sdengan cara menggunakan kekuatan dan kesempatan yang ada untuk menghadapi kelemahan dan ancaman.

Tabel 2.2
Matrik SWOT (Rangkuti, 2002: 31-32)

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor internal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor internal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

a. *Strategi SO*

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi/ perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. *Strategi ST*

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi/ perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. *Strategi WO*

Strategi ini ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. *Startegi WT*

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

