**ANALISIS SWOT TERHADAP FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI TINGKAT PENERIMAAN PBB-P2
DI KOTA TANJUNGPINANG**

Said Fathurrahman Muhazzib
NPP 32.0331

*Asdaf Kota Tanjungpinang, Provinsi Kepulauan Riau
Program Studi Keuangan Publik
Email: 32.0331@praja.ipdn.ac.id*

Pembimbing Skripsi: Haromin, S.Sos., M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *This study is motivated by the realization that the revenue from Rural and Urban Land and Building Tax (PBB-P2) in Tanjungpinang City during the 2021–2024 period has shown fluctuating trends and has not fully met the predetermined targets. This indicates issues in the management and strategies for increasing local tax revenues. **Purpose:** To analyze the factors that influence the level of PBB-P2 revenue in Tanjungpinang City using a SWOT analysis approach and to identify strategies that can be implemented by the Regional Revenue Agency (BP2RD) to optimize revenue collection. **Method:** This study uses a descriptive qualitative approach. Data collection techniques include in-depth interviews with key informants from BP2RD Tanjungpinang and taxpayers, as well as documentation and direct observation. **Result:** The study found that internal supporting factors include adequate regulations, professional human resources, and the implementation of digital tax services. Internal obstacles involve limited facilities and infrastructure, a shortage of personnel, and the public's low technological literacy. Externally, opportunities stem from digital service advancements, local policy support, and cross-sector partnerships, while major threats include low public tax awareness and invalid property tax data. **Conclusion:** Optimizing PBB-P2 revenue in Tanjungpinang requires strengthening BP2RD's internal capacities and empowering the public. Continuous efforts such as system digitalization, public education, and accurate tax object data updating are essential to achieve more effective and sustainable local tax governance.*

Keywords: *PBB-P2, Tax Revenue, SWOT Analysis, BP2RD Tanjungpinang*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): *Realisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Tanjungpinang yang selama periode 2021–2024 cenderung fluktuatif dan belum sepenuhnya mencapai target yang telah ditetapkan dimana didapatkan permasalahan dalam pengelolaan dan strategi peningkatan penerimaan pajak daerah. **Tujuan:** Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat penerimaan PBB-P2 di Kota Tanjungpinang dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT, serta mengidentifikasi strategi yang dapat dilakukan oleh BP2RD dalam optimalisasi penerimaan tersebut. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan dari BP2RD Kota Tanjungpinang dan wajib pajak, dokumentasi, serta observasi langsung di lapangan.*

Hasil/Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal yang mendukung antara lain regulasi yang memadai, kualitas SDM yang profesional, dan sistem digitalisasi pajak. Faktor penghambat internal mencakup keterbatasan sarana, minimnya jumlah personel, serta rendahnya literasi teknologi masyarakat. Dari sisi eksternal, peluang datang dari dukungan kebijakan daerah, perkembangan digitalisasi, dan kemitraan strategis, sementara ancaman terbesar adalah rendahnya kesadaran pajak dan tidak validnya data objek pajak. **Kesimpulan:** Optimalisasi penerimaan PBB-P2 di Kota Tanjungpinang memerlukan penguatan kualitas internal BP2RD dan pemberdayaan masyarakat. Diperlukan upaya berkelanjutan seperti digitalisasi sistem, edukasi publik, serta pemutakhiran data objek pajak untuk mewujudkan tata kelola pajak yang efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci : PBB-P2, Penerimaan Pajak, Analisis SWOT, BP2RD Tanjungpinang.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era digital dan globalisasi, kemajuan teknologi telah mengubah hampir seluruh aspek kehidupan, termasuk mekanisme pengelolaan pajak daerah. Digitalisasi transaksi dan pembayaran non tunai kini dipandang mampu meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi pemungutan pajak, seperti yang dibuktikan dalam berbagai penelitian tentang penggunaan platform digital di sektor perpajakan lokal (Mujiyati et al., 2024). Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) sejak pengalihan kewenangannya dari pusat ke daerah (UU No. 28/2009) menjadi salah satu instrumen utama untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Prinsip tax-benefit link menegaskan bahwa manfaat yang dirasakan masyarakat secara langsung dari pembangunan (infrastruktur, layanan publik) harus sebanding dengan kontribusi pajak yang mereka bayar (Kurniawan et al., 2024). Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) merupakan salah satu sumber utama Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang potensial besar, terutama di kota-kota berkembang seperti Tanjungpinang. Meskipun liputan objek pajak terus diperluas, realisasi penerimaan PBB-P2 seringkali masih jauh di bawah target. Di Makassar, misalnya, kolaborasi pemerintah dengan berbagai pemangku kepentingan lewat perjanjian kemitraan dan pemanfaatan platform digital terbukti mampu memperbaiki transparansi dan menumbuhkan kepercayaan publik dalam pemungutan PBB-P2 (Land, 2024).

Meskipun potensinya besar, realisasi PBB-P2 di berbagai kota masih relatif rendah. Di Yogyakarta, misalnya, kontribusi PBB-P2 terhadap PAD cenderung stagnan meski realisasi melebihi target tiga tahun terakhir (Sinurat et al., n.d.). Kota Gorontalo dan Palopo mengalami permasalahan serupa: basis data tak lengkap, kesadaran wajib pajak rendah, serta objek pajak yang belum terincrementasi optimal pasca-pengalihan (Sandy & Inayati, 2022). Di Kota Tanjungpinang, realisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) selama periode 2021–2024 menunjukkan tren yang fluktuatif dan belum mencapai target yang ditetapkan. Misalnya, pada tahun 2024 target penerimaan ditetapkan sebesar Rp 48,67 miliar, namun realisasinya hanya mencapai Rp 12,42 miliar (25,51%). Kondisi ini lebih rendah dibanding capaian pajak daerah lainnya, padahal PBB-P2 potensial menjadi sumber PAD terbesar jika dikelola optimal. Beragam faktor internal menjadi penyebab rendahnya pencapaian tersebut. Dari sisi kelembagaan BP2RD, data objek pajak yang belum mutakhir—termasuk SPPT ganda—menyulitkan penetapan dan penagihan; sementara prosedur pembayaran dianggap rumit oleh wajib pajak. Di samping itu, keterbatasan sarana/prasarana dan jumlah personel lapangan turut menghambat efektivitas penanganan data dan penagihan pajak.

Secara eksternal, tingkat literasi digital masyarakat yang masih rendah membuat adopsi sistem pembayaran non tunai belum maksimal, meski berbagai kanal seperti e-SPPT dan QRIS telah disediakan. Rendahnya kesadaran dan kepatuhan pajak juga memperburuk capaian, di mana sebagian wajib pajak sengaja menunda pembayaran menunggu diskon atau penghapusan denda. Lebih lanjut, rendahnya kesadaran dan kepatuhan wajib pajak menambah kompleksitas. Di Kabupaten Katingan, misalnya, rendahnya partisipasi masyarakat memaksa BPKAD melengkapi sistem penagihan dengan pengembangan aplikasi dan pemberian insentif berupa undian berhadiah bagi pembayar tepat waktu (Afni Nooraini et al., 2022)

Untuk merumuskan strategi peningkatan penerimaan PBB-P2, pendekatan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dipilih sebagai kerangka kerja utama. Metode ini telah terbukti efektif mengidentifikasi dan memprioritaskan faktor internal dan eksternal dalam konteks kebijakan publik dan manajemen keuangan daerah (Rahmah Kumalasari et al., 2023). Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi penerimaan PBB-P2 di Kota Tanjungpinang, serta merumuskan strategi optimal melalui matriks SWOT, sehingga diharapkan BP2RD dapat meningkatkan efektivitas pemungutan PBB-P2 dan kontribusinya terhadap PAD secara berkelanjutan.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Penelitian sebelumnya lebih fokus kepada salah satu jenis pajak daerah yang realisasi penerimaannya belum mencapai target yang sudah ditentukan, seperti PBB-P2, namun belum secara mendalam mengkaji faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pencapaian tersebut. Selain itu, sebagian besar penelitian cenderung menggunakan pendekatan efektivitas berdasarkan target dan realisasi, tanpa mempertimbangkan pendekatan strategis seperti analisis SWOT. Belum banyak kajian mengenai optimalisasi penerimaan pajak daerah melalui *cashless payment*, karena sistem ini relatif baru diterapkan secara menyeluruh pada tahun 2022, termasuk di Kota Tanjungpinang. Di sisi lain, masih terbatas pula penelitian yang mengintegrasikan pendekatan analisis SWOT untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengelolaan PBB-P2 berbasis digitalisasi pembayaran. Selain itu, penggunaan teori yang dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (Jr., 2013) tentang manajemen strategis untuk menentukan SWOT dari permasalahan ini sangat cocok dan belum terlalu banyak digunakan. Latar belakang tersebut menghadirkan penelitian ini untuk mengisi kekosongan kajian terkait dengan optimalisasi penerimaan pajak daerah melalui sistem *cashless payment* dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), khususnya dengan pendekatan analisis SWOT, yang dapat memberikan gambaran strategis sekaligus operasional bagi pemerintah daerah dalam menyempurnakan kebijakan penerimaan pajak yang lebih efisien, transparan, dan adaptif terhadap era digital.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada beberapa studi terdahulu untuk menunjukkan kebaruan serta relevansi topik yang diangkat. Penelitian oleh Fadjar Tri Sakti, Engkus, dan Muhammad Farras Chaidar Lahay (Sakti et al., 2024) menunjukkan bahwa penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Bekasi belum efektif, terutama disebabkan oleh kurangnya pembaruan basis data wajib pajak serta belum optimalnya penagihan aktif seperti penggunaan surat paksa. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teori efektivitas organisasi sebagai dasar analisis. Sementara itu, Putri Kemala Dewi Lubis dan Fitriany Saragih (Lubis & Saragih, 2017) menganalisis efektivitas penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan di Kota Medan selama lima tahun (2011–2015). Penelitian ini menemukan bahwa pendapatan dari

PBB tidak pernah mencapai target yang ditetapkan. Hal ini dikaitkan dengan rendahnya kesadaran wajib pajak, tidak sesuai pembayaran dengan nilai yang ditetapkan, serta kurangnya sosialisasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif deskriptif berdasarkan persentase capaian target. Kasrul Selang (Selang, 2023) dalam penelitiannya mengenai Strategi Optimalisasi Aset Daerah untuk Penguatan Pendapatan Asli Daerah menunjukkan pentingnya pengelolaan aset daerah sebagai strategi peningkatan PAD. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk menganalisis strategi yang diterapkan di Pemerintah Provinsi Maluku. Imam Hanafi, Sulaiman, dan Ahmad Robiul Aziz (Hanafi et al., 2024) dalam penelitiannya tentang strategi peningkatan PBB-P2 oleh Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak menyatakan bahwa strategi peningkatan penerimaan PBB-P2 sangat berpengaruh terhadap pendapatan daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggali upaya-upaya optimalisasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Terakhir, Ma'ruf Akib, Wahyudi Umar, dan Marjani (Akib et al., 2023) meneliti strategi peningkatan PAD melalui optimalisasi pajak dan retribusi di Kota Kendari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif normatif dan empiris dan menunjukkan bahwa kebijakan pajak dan retribusi daerah secara umum memiliki peran signifikan dalam meningkatkan PAD, namun memerlukan perbaikan sistem pengawasan dan evaluasi.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu karena secara khusus menyoroti faktor-faktor yang memengaruhi tingkat penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) melalui pendekatan analisis SWOT di Kota Tanjungpinang. Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif, penelitian ini mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam proses penerimaan PBB-P2 yang dipengaruhi oleh sistem pembayaran berbasis non tunai, tingkat kesadaran wajib pajak, serta efektivitas kebijakan yang diterapkan oleh Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD). Berbeda dengan penelitian Fadjar Tri Sakti et al. (Sakti et al., 2024) yang menyoroti efektivitas penerimaan PBB-P2 di Kota Bekasi dari sisi proses administrasi dan belum optimalnya pelaksanaan surat paksa, atau Putri Kemala Dewi Lubis et al. (Lubis & Saragih, 2017) yang fokus pada analisis perbandingan target dan realisasi penerimaan pajak di Medan, penelitian ini memberikan kontribusi dalam mengintegrasikan pendekatan SWOT ke dalam kajian penerimaan PBB-P2 dengan memperhatikan dimensi digitalisasi pembayaran serta karakteristik sosial ekonomi wajib pajak di Kota Tanjungpinang. Selain itu, belum ada penelitian sebelumnya yang secara mendalam mengkaji strategi optimalisasi PBB-P2 berbasis non tunai yang dikaitkan langsung dengan penguatan PAD dalam konteks Kota Tanjungpinang. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan perspektif baru dalam literatur digitalisasi pajak daerah, serta menawarkan rekomendasi kebijakan berbasis temuan empiris yang relevan bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan penerimaan PBB-P2 secara berkelanjutan.

1.5. Tujuan

Penelitian ini dibuat bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat penerimaan PBB-P2 di Kota Tanjungpinang dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT, serta mengidentifikasi strategi yang dapat dilakukan oleh BP2RD dalam optimalisasi penerimaan tersebut.

II. METODE

Penelitian pada dasarnya merupakan metode untuk menemukan solusi atas suatu permasalahan atau memperoleh jawaban atas pertanyaan yang muncul melalui pendekatan

ilmiah. Proses ini melibatkan pola pikir reflektif dan logika ilmiah yang dijalankan sesuai dengan prosedur yang sejalan dengan tujuan serta karakteristik dari penyelidikan tersebut (Nurdin & Hartati, 2023). Penulis menggunakan metode pendekatan penelitian kualitatif. Dimana penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dengan menggunakan teknik pengumpulan data secara triangulasi (gabungan observasi, wawancara, dan dokumentasi), yang bertujuan untuk memahami makna, keunikan dari sebuah fenomena, serta hipotesis yang ada dalam penelitian Analisis SWOT terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Penerimaan PBB-P2 di Kota Tanjungpinang. Pendekatan ini digunakan karena sesuai dengan karakteristik permasalahan yang diteliti, yaitu fenomena sosial yang kompleks dan kontekstual, di mana peneliti berperan langsung sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data (Nurdin & Hartati, 2023)

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui teknik dokumentasi, observasi lapangan, dan wawancara mendalam. Wawancara dilakukan secara semistruktur untuk memberikan keleluasaan kepada informan dalam menyampaikan informasi secara terbuka sesuai pengalaman dan pemahamannya. Sebagaimana dijelaskan oleh Ismail Nurdin dan Hartati dalam bukunya bahwa wawancara semistruktur memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk menggali informasi yang relevan dengan pokok permasalahan (Nurdin & Hartati, 2023). Informan dalam penelitian ini dipilih melalui teknik purposive sampling dan terdiri dari empat pihak yang dianggap memiliki informasi strategis dalam konteks penelitian. Data dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Hardani et al., 2020). Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian mampu menggambarkan secara komprehensif faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi tingkat penerimaan PBB-P2, serta bagaimana strategi BP2RD Kota Tanjungpinang dapat mengoptimalkannya melalui pendekatan analisis SWOT.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Realisasi Penerimaan PBB-P2 Di Kota Tanjungpinang

Realisasi penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kota Tanjungpinang selama periode 2021 hingga 2024 menunjukkan tren yang fluktuatif dan belum konsisten dalam mencapai target yang ditetapkan oleh pemerintah daerah. Data lengkap disajikan dalam tabel berikut:

No	Nama Rekening	Target APBD	Jumlah	%	Sisa
1	Pajak Daerah	133.718.883,00	99.706.343624,50	75,56	-34.012.475.258,50
2	Pajak Reklame	3.642.852.594	3.888.608.644	106,75	245.756.050
3	Pajak Air Tanah	24.331.604	36.065.930	148,23	11.734.326
4	Pajak Sarang Burung Walet	2.880.000	-	-	-2.880.000
5	Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	171.786.703	103.915.432	60,49	-67.871.271
6	Pajak Bumi dan Bangunan (PBB)	48.670.171.885	14.039.927.463	28,85	-34.630.244.422
7	BPHTB	22.643.655.430	18.189.791.153	80,33	-4.453.864.277
8	Pajak Barang dan Jasa Tertentu	58.563.140.667	63.448.035.002	108,34	4.884.894.335

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan data realisasi pajak daerah Kota Tanjungpinang tahun anggaran terakhir, penerimaan dari sektor Pajak Bumi dan Bangunan (PBB-P2) menunjukkan capaian yang jauh di bawah target. Dari target sebesar Rp48.670.171.885, realisasi hanya mencapai Rp14.039.927.463 atau sekitar 28,85%, sehingga masih menyisakan kekurangan sebesar Rp34.630.244.422. Persentase ini merupakan salah satu yang terendah jika dibandingkan dengan jenis pajak daerah lainnya, bahkan lebih rendah dari pajak mineral bukan logam yang hanya mencapai 60,49%. Sebaliknya, beberapa jenis pajak seperti Pajak Reklame dan Pajak Barang dan Jasa Tertentu justru mampu melampaui target, masing-masing sebesar 106,75% dan 108,34%.

Rendahnya pencapaian ini mencerminkan bahwa keberhasilan penerimaan pajak, khususnya PBB-P2, tidak hanya ditentukan oleh target yang ditetapkan, tetapi juga sangat bergantung pada faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja institusi dan partisipasi masyarakat. Dalam hal ini, analisis SWOT menjadi penting untuk memahami secara menyeluruh penyebab capaian yang tidak konsisten tersebut. Analisis menggunakan tahapan Identifikasi faktor Internal (IFAS) dan Identifikasi Faktor Eksternal (EFAS) dalam pengelolaan PBB-P2. Berdasarkan hasil identifikasi Terada faktor internal dan eksternal maka diperoleh IFAS dan EFAS yang terdapat pada pengelolaan PBB-P2 pada Kota Tanjungpinang yaitu :

Internal Faktor Analisis Strategis (IFAS)

1. Kekuatan

Salah satu kekuatan utama yang dimiliki oleh BP2RD Kota Tanjungpinang dalam meningkatkan penerimaan PBB-P2 adalah tersedianya dasar hukum yang kuat, baik dari Undang-Undang, Peraturan Daerah (Perda), maupun Peraturan Wali Kota (Perwako), yang menjadi landasan operasional dalam pemungutan pajak daerah. Selain itu, organisasi ini didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan memiliki pengalaman dalam pengelolaan pajak daerah. Kehadiran sistem digital seperti e-SPPT, dashboard monitoring, dan kanal pembayaran QRIS memberikan efisiensi dalam pelayanan dan meningkatkan transparansi kepada wajib pajak. Struktur kelembagaan yang relatif stabil serta adanya koordinasi fungsional

antarbidang di lingkungan BP2RD juga memperkuat kemampuan internal untuk menjalankan tugas secara terstruktur. Di sisi lain, semangat inovasi dalam mengembangkan pelayanan jemput bola serta penerapan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi turut menunjukkan bahwa institusi ini memiliki kesiapan untuk mendorong peningkatan pendapatan dari sektor PBB-P2 secara progresif.

2. Kelemahan

Meskipun memiliki sejumlah kekuatan, BP2RD masih menghadapi beberapa kelemahan yang mempengaruhi optimalisasi penerimaan PBB-P2. Salah satunya adalah ketidaktepatan dan ketidaktuntutan data objek pajak yang menyebabkan banyaknya SPPT ganda, objek pajak yang belum terdaftar, serta data yang belum diperbarui. Kelemahan ini berdampak langsung pada proses penetapan dan penagihan pajak yang menjadi kurang efektif. Selain itu, fasilitas dan sarana untuk menjangkau seluruh objek pajak, terutama di wilayah yang sulit diakses, masih belum memadai. Sosialisasi kepada masyarakat terkait kewajiban pajak dan penggunaan sistem pembayaran non tunai juga belum berjalan maksimal, sehingga masih ditemukan rendahnya pemahaman dan partisipasi wajib pajak. Di lingkungan internal, belum seluruh staf memiliki keahlian teknis di bidang perpajakan digital, dan pelatihan yang dilakukan belum menyeluruh ke semua lini. Kurangnya sinergi antarperangkat daerah serta belum terintegrasinya sistem informasi secara lintas instansi turut menghambat efektivitas kerja.

Eksternal Faktor Analisis Strategis (EFAS)

1. Peluang

BP2RD Kota Tanjungpinang memiliki peluang besar untuk meningkatkan penerimaan PBB-P2 melalui pemanfaatan perkembangan teknologi dan komunikasi. Transformasi digital di sektor pemerintahan memberikan ruang untuk memperluas layanan pembayaran pajak berbasis daring, termasuk kerja sama dengan berbagai platform digital dan lembaga keuangan. Adanya regulasi daerah seperti Perda dan Perwako yang mendukung pengelolaan pajak secara modern juga membuka peluang untuk memperkuat legalitas dalam menjalin kemitraan strategis. Selain itu, pertumbuhan penduduk dan perkembangan permukiman baru di Kota Tanjungpinang membuka peluang ekstensifikasi basis pajak secara signifikan. Kesempatan bagi aparatur untuk mengikuti pelatihan dan bimbingan teknis (BIMTEK) juga menjadi peluang penting dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di bidang perpajakan. Kemudahan koordinasi lintas wilayah, mulai dari tingkat kelurahan hingga kecamatan, memungkinkan pelaksanaan program sosialisasi dan pelayanan langsung kepada masyarakat dapat lebih optimal.

2. Ancaman

Di sisi lain, ancaman terhadap penerimaan PBB-P2 masih cukup besar. Rendahnya kesadaran dan kepatuhan masyarakat dalam membayar pajak tepat waktu menjadi tantangan utama yang belum sepenuhnya dapat diatasi. Budaya masyarakat yang masih menganggap pajak sebagai beban dan bukan sebagai kewajiban sosial menyebabkan partisipasi pembayaran yang rendah, terutama di kalangan masyarakat pinggiran dan lansia. Selain itu, potensi adanya oknum yang memanfaatkan celah dalam proses administrasi dapat menurunkan tingkat kepercayaan publik terhadap institusi pajak. Realisasi target yang tidak tercapai secara berulang juga dapat memunculkan persepsi negatif masyarakat terhadap kinerja pemerintah daerah. Ketergantungan wajib pajak pada insentif seperti penghapusan denda dan diskon pembayaran menyebabkan pola kepatuhan menjadi tidak stabil dari tahun ke tahun. Keterbatasan jaringan internet di beberapa wilayah turut menjadi hambatan dalam penerapan sistem pembayaran non tunai secara merata.

Adapun matriks SWOT dari penjelasan diatas adalah :

INTERNAL	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
EKSTERNAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dasar hukum dan regulasi yang tepat 2. SDM yang berkualitas 3. Sistem informasi & pengolahan data yang baik. Keunggulan dalam menerapkan digitalisasi pengelolaan keuangan daerah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sarana dan prasarana terbatas 2. SDM yang ditugaskan tidak cukup 3. Kepengurusan membayar pajak sulit dan berbelit
Peluang (O)	Strategi SO:	Strategi WO:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelenggaraan otonomi daerah 2. Koordinasi antar lembaga lain yang terkait dengan pajak 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengoptimalkan sistem informasi pajak untuk mendukung koordinasi lintas lembaga (S3, O2) • Meningkatkan peran SDM berkualitas untuk memperkuat pelaksanaan pajak di era otonomi daerah (S2, O1) • Memanfaatkan regulasi yang jelas untuk mempercepat proses koordinasi lintas lembaga (S1, O2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan jumlah dan kompetensi SDM dengan pelatihan untuk mendukung kerja sama antar lembaga (W2, O2) • Menyederhanakan prosedur pembayaran dengan mendayagunakan kebijakan otonomi daerah (W3, O1) • Mengembangkan sarana dan prasarana secara bertahap melalui program sinergi antarlembaga (W1, O2)
Ancaman (T)	Strategi ST:	Strategi WT:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pajak rendah 2. Pengetahuan teknis pembayaran pajak rendah 3. Tingkat akurasi data rendah 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan sosialisasi berbasis data dengan memanfaatkan sistem informasi yang sudah baik (S3, T1/T2) • Mengarahkan SDM berkualitas untuk memvalidasi dan menyempurnakan data wajib pajak (S2, T3) • Mendorong regulasi untuk menekan kelalaian pembayaran pajak (S1, T1/T2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyederhanakan alur pembayaran untuk masyarakat awam guna menekan dampak rendahnya pengetahuan teknis (W3, T2) • Mengalokasikan SDM tambahan untuk menangani validasi data yang tidak akurat (W2, T3) • Perbaiki sarana layanan publik agar menarik partisipasi wajib pajak dan meningkatkan kesadaran (W1, T1)

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

3.2. Faktor Pendukung dan Penghambat

Saat melakukan observasi dan wawancara kepada beberapa pegawai di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kota Tanjungpinang, terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam upaya peningkatan penerimaan PBB-P2, khususnya melalui pendekatan digitalisasi dan sistem non tunai. Faktor pendukung meliputi ketersediaan regulasi yang memadai sebagai dasar hukum pemungutan pajak, kualitas sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan terlatih, serta penerapan sistem pelayanan berbasis digital seperti e-SPPT dan kanal pembayaran QRIS yang mempermudah akses masyarakat dalam melakukan pembayaran pajak. Di samping itu, adanya kerja sama lintas instansi juga turut memperkuat proses pemungutan dan validasi data pajak.

Sedangkan faktor penghambat masih ditemukan pada keterbatasan sarana dan prasarana seperti jumlah perangkat operasional yang tidak memadai, minimnya jumlah personel di lapangan, serta rendahnya literasi masyarakat terhadap teknologi. Beberapa masyarakat juga masih bergantung pada metode pembayaran tunai karena merasa kesulitan memahami sistem non tunai. Hal ini diperkuat melalui wawancara yang dilakukan penulis kepada Ibu Balqis

Rizky Ananda, S.STP selaku Kepala Bidang Penetapan pada tanggal 11 Maret 2025 yang menyatakan bahwa:

“Salah satu kendala utama dalam peningkatan realisasi PBB-P2 adalah keterbatasan pemahaman wajib pajak terhadap sistem digital. Meskipun BP2RD telah menyediakan berbagai kanal pembayaran online dan bekerja sama dengan berbagai pihak, masih banyak masyarakat yang belum terbiasa, bahkan enggan untuk menggunakannya. Ini sering kali menyebabkan keterlambatan pembayaran dan kurangnya kepatuhan terhadap kewajiban pajak.”

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung dan penghambat berperan signifikan dalam keberhasilan pengelolaan penerimaan PBB-P2. Oleh karena itu, dibutuhkan penguatan edukasi publik dan peningkatan infrastruktur secara bertahap agar proses pemungutan pajak menjadi lebih efektif dan mampu mencapai target realisasi yang telah ditentukan.

3.3. Upaya yang telah dilakukan

Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah (BP2RD) Kota Tanjungpinang telah melaksanakan berbagai upaya strategis untuk mengatasi hambatan dalam meningkatkan penerimaan PBB-P2, baik dari sisi internal maupun eksternal, guna mewujudkan tata kelola pajak yang lebih efektif dan akuntabel.

1. Upaya Internal

Secara internal langsung, BP2RD fokus pada penguatan kualitas aparatur dan membenahan infrastruktur pelayanan pajak. Beberapa langkah konkret yang dilakukan antara lain adalah pelatihan rutin kepada pegawai terkait pelayanan digital pajak, optimalisasi sistem e-SPPT, serta penguatan koordinasi antarbidang dalam proses penetapan, pemungutan, dan penagihan PBB-P2. Selain itu, BP2RD juga memperbarui data objek pajak secara berkala guna memastikan keakuratan data dalam sistem informasi perpajakan. Dalam wawancara yang dilakukan pada 11 Maret 2025, Ibu Balqis Rizky Ananda, S.STP selaku Kepala Bidang Penetapan, menyatakan bahwa:

“Kami secara internal telah menyesuaikan struktur kerja agar lebih responsif terhadap perubahan kebijakan dan teknologi. Selain itu, kami menambah dukungan teknis seperti petugas entry data dan operator sistem agar pelayanan digital bisa berjalan lebih lancar.”

2. Upaya Eksternal

Secara eksternal, BP2RD aktif menjalin kerja sama dengan berbagai pihak untuk memperluas kanal pembayaran PBB-P2 secara non tunai. Kolaborasi dilakukan bersama bank daerah, Kantor Pos, dan penyedia aplikasi digital seperti QRIS, BRK Mobile, dan Gopay. BP2RD juga mengencarkan sosialisasi kepada masyarakat melalui media sosial, pemasangan spanduk informasi, serta layanan jemput bola ke wilayah kelurahan. Selain itu, pemberian insentif seperti penghapusan denda dan diskon pembayaran pajak juga dilakukan untuk mendorong kepatuhan wajib pajak. Hasil observasi menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif ini cukup efektif menjangkau masyarakat yang sebelumnya enggan melakukan pembayaran tepat waktu.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa tingkat penerimaan PBB-P2 di Kota Tanjungpinang belum menunjukkan hasil yang konsisten dan optimal meskipun telah dilakukan berbagai inovasi, salah satunya melalui sistem pembayaran berbasis non

tunai. Inovasi ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pemungutan pajak, mempercepat proses pembayaran, dan memperluas jangkauan layanan kepada masyarakat wajib pajak. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai kendala yang menyebabkan realisasi penerimaan PBB-P2 sulit mencapai target yang ditetapkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Imam Hanafi, Sulaiman, dan Ahmad Robiul Aziz (Hanafi et al., 2024) mengenai strategi peningkatan pendapatan PBB-P2 oleh Badan Keuangan Daerah Kota Pontianak. Dalam penelitiannya, mereka menyebutkan bahwa upaya peningkatan pendapatan pajak dari sektor PBB-P2 telah dilakukan melalui berbagai strategi intensifikasi, seperti peningkatan pelayanan administrasi, pemutakhiran data NJOP, dan penyuluhan kepada masyarakat. Salah satu inovasi yang juga diterapkan adalah digitalisasi layanan perpajakan. Namun demikian, sama seperti yang terjadi di Kota Tanjungpinang, efektivitas penerapan sistem digital belum sepenuhnya berhasil karena rendahnya tingkat literasi masyarakat dan kurangnya pemanfaatan aplikasi secara maksimal. Perbedaan antara kedua penelitian ini terletak pada pendekatan khusus yang diambil, di mana penelitian di Kota Tanjungpinang lebih menitikberatkan pada pemanfaatan sistem non tunai (*cashless payment*) sebagai strategi utama peningkatan penerimaan, bukan hanya sebagai pendukung.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah permasalahan internal dan eksternal yang mempengaruhi capaian penerimaan PBB-P2. Permasalahan internal yang dimaksud antara lain adalah keterbatasan personel di lapangan, belum meratanya pemanfaatan teknologi di semua kelurahan, dan rendahnya kemampuan teknis beberapa pegawai dalam mengelola sistem digital secara maksimal. Di sisi eksternal, masyarakat wajib pajak belum sepenuhnya memahami cara menggunakan aplikasi non tunai yang tersedia, ditambah dengan persepsi bahwa membayar pajak bukanlah prioritas, terlebih jika tidak disertai dengan insentif atau sanksi tegas. Kondisi ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Ma'ruf Akib, Wahyudi Umar, dan Marjani (Akib et al., 2023) yang meneliti strategi peningkatan PAD melalui optimalisasi pajak dan retribusi di Kota Kendari. Penelitian tersebut menegaskan bahwa optimalisasi pajak daerah membutuhkan integrasi strategi antara pemutakhiran data, peningkatan kepatuhan wajib pajak, serta pemanfaatan teknologi informasi. Dalam konteks Kota Tanjungpinang, strategi tersebut juga telah diterapkan, seperti adanya sosialisasi intensif dan pembaruan sistem pembayaran berbasis digital. Namun, hasilnya masih belum maksimal karena belum semua masyarakat memiliki pemahaman yang sama mengenai pentingnya membayar pajak tepat waktu, terlebih dengan metode non tunai. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi adalah langkah maju, keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan masyarakat sebagai subjek pajak dan kesiapan institusi sebagai pelaksana kebijakan.

Jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kasrul Selang (Selang, 2023), yang fokus pada strategi optimalisasi aset daerah untuk penguatan PAD di Provinsi Maluku, maka terlihat bahwa pendekatan penelitian berbeda dari sisi objek, namun tetap memiliki kesamaan dalam konteks tujuan, yakni peningkatan Pendapatan Asli Daerah. Penelitian Kasrul menekankan pentingnya digitalisasi dalam pengelolaan aset daerah sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kontribusi sektor aset terhadap PAD. Hal tersebut sejalan dengan konteks penelitian ini, di mana digitalisasi juga menjadi titik tumpu utama, namun difokuskan pada sektor pajak, khususnya PBB-P2. Baik pengelolaan aset maupun pengelolaan pajak membutuhkan keterpaduan sistem, kualitas sumber daya manusia, serta komitmen politik dari pimpinan daerah dalam menegakkan aturan dan mendorong partisipasi aktif masyarakat. Penelitian oleh Fadjar Tri Sakti et al. (Sakti et al., 2024) di Kota Bekasi juga menunjukkan bahwa efektivitas penerimaan PBB-P2 belum optimal karena kurangnya pembaruan data dan belum adanya tindakan tegas berupa surat paksa. Meskipun mereka telah mengembangkan aplikasi iPBB dan menjalin kerja sama dengan berbagai institusi, hasil realisasi penerimaan belum mampu mencapai target. Penelitian ini

menunjukkan bahwa permasalahan serupa juga terjadi di Kota Tanjungpinang, khususnya terkait keakuratan data dan belum optimalnya pemanfaatan sistem digital oleh petugas dan wajib pajak.

Sementara itu, penelitian oleh Putri Kemala Dewi Lubis dan Fitriany Saragih (Lubis & Saragih, 2017) di Kota Medan menyoroti ketidaksesuaian antara target dan realisasi penerimaan PBB, yang sebagian besar disebabkan oleh rendahnya kesadaran dan kepatuhan wajib pajak. Penelitian ini memperkuat temuan bahwa aspek sosial dan psikologis dari wajib pajak sangat berpengaruh terhadap keberhasilan kebijakan perpajakan, terlebih dalam konteks adopsi sistem non tunai yang membutuhkan pemahaman serta kemauan untuk berubah dari pola lama ke pola baru. Dengan membandingkan kelima penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa optimalisasi PAD baik melalui aset daerah, pajak secara umum, maupun PBB-P2 secara spesifik, semuanya mengarah pada kebutuhan penguatan sistem kelembagaan, peningkatan kapasitas teknologi, serta partisipasi aktif dari masyarakat. Keberhasilan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh sistem atau instrumen yang digunakan, tetapi juga oleh sejauh mana semua aktor yang terlibat dapat bekerja secara sinergis dan adaptif terhadap perubahan, terutama dalam menghadapi era digitalisasi saat ini.

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penelitian ini menemukan bahwa rendahnya tingkat penerimaan PBB-P2 di Kota Tanjungpinang tidak hanya disebabkan oleh faktor teknis, tetapi juga oleh rendahnya kesadaran wajib pajak. Banyak masyarakat yang hanya membayar pajak ketika ada program diskon atau teguran, bukan karena kesadaran sendiri. Selain itu, distribusi SPPT yang tidak merata serta data objek pajak yang belum diperbarui juga menjadi hambatan dalam pencapaian target. Keterbatasan sumber daya manusia di BP2RD turut mempengaruhi efektivitas pelayanan, terutama dalam hal penagihan dan sosialisasi. Meski begitu, adanya kerja sama antara BP2RD dengan kelurahan dan RT/RW dalam pendistribusian SPPT menjadi langkah positif yang perlu diperluas. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan data, edukasi wajib pajak, serta peningkatan koordinasi lintas sektor untuk mendorong optimalisasi penerimaan PBB-P2 ke depan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa optimalisasi penerimaan PBB-P2 di Kota Tanjungpinang masih menghadapi tantangan yang cukup kompleks meskipun telah dilakukan berbagai upaya strategis oleh BP2RD. Analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan utama terletak pada regulasi yang memadai, SDM yang profesional, serta penerapan sistem digital dalam pelayanan pajak. Namun demikian, terdapat kelemahan signifikan seperti keterbatasan sarana prasarana, jumlah personel yang belum ideal, serta rendahnya literasi teknologi masyarakat. Peluang untuk meningkatkan penerimaan PBB-P2 cukup besar, terutama melalui kemajuan digitalisasi, dukungan kebijakan daerah, dan kemitraan lintas sektor. Di sisi lain, ancaman yang dihadapi antara lain adalah rendahnya kesadaran wajib pajak serta ketidaksesuaian dan ketidakakuratan data objek pajak. Untuk merespons kondisi tersebut, BP2RD telah melaksanakan strategi intensifikasi dan ekstensifikasi, pelayanan jemput bola, pengembangan sistem pembayaran non tunai, sosialisasi, dan pelatihan aparatur. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan penerimaan PBB-P2 di Kota Tanjungpinang sangat bergantung pada sinergi antara penguatan kapasitas internal BP2RD dan pemberdayaan masyarakat melalui edukasi serta pemanfaatan teknologi. Langkah-langkah ini diharapkan mampu mendorong kinerja pajak daerah yang lebih efektif dan berkelanjutan, sekaligus berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara keseluruhan.

Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup objek yang hanya difokuskan pada Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) sebagai salah satu jenis pajak daerah di Kota Tanjungpinang. Keterbatasan lainnya terletak pada pengumpulan data primer, khususnya dari masyarakat (wajib pajak), yang tidak seluruhnya dapat dijangkau secara optimal akibat keterbatasan waktu, sumber daya, serta tingkat partisipasi yang bervariasi. Selain itu, tidak semua informasi dari BP2RD dapat diakses secara menyeluruh karena terdapat keterbatasan administratif dan teknis dalam dokumentasi data.

Arah Masa Depan Penelitian: Penelitian ini merupakan langkah awal dalam mengkaji penerimaan PBB-P2 dengan pendekatan analisis SWOT. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan cakupan yang lebih luas, baik dari sisi jenis pajak daerah lainnya maupun pendekatan teknologi yang lebih spesifik seperti penggunaan sistem informasi pajak terintegrasi. Penelitian mendatang juga diharapkan dapat mengeksplorasi efektivitas sistem pembayaran non tunai secara lebih mendalam, serta mengkaji pengaruhnya terhadap peningkatan kepatuhan wajib pajak dan optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Tanjungpinang maupun daerah lain di Provinsi Kepulauan Riau.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya. Ucapan terima kasih kepada kedua orang tua tercinta yang tak henti-hentinya memberi sokongan kepada penulis. Terima Kasih juga diucapkan kepada seluruh keluarga besar dan seluruh pihak-pihak yang bereperan di hidup saya sehingga karya ini tercipta. Peneliti juga menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Bapak Haromin, S.Sos., M.Si selaku dosen pembimbing. Tidak lupa juga peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kota Tanjungpinang dan seluruh komponen di dalamnya.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Afni Nooraini, Christian Anugrah Pratama, & Marja Sinurat. (2022). Pengelolaan piutang pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan pasca peralihan di Kabupaten Katingan. *AKUA: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 1(2), 186–194. <https://doi.org/10.54259/akua.v1i2.691>
- Akib, M., Umar, W., & Marjani, M. (2023). Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Melalui Optimalisasi Pajak dan Retribusi di Kota Kendari. *Jurnal Al-Ahkam: Jurnal Hukum Pidana Islam*, 5(2), 126–138. <https://doi.org/10.47435/al-ahkam.v5i2.2238>
- 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>
- Hardani et al. (2020). Buku Metode Penelitian Kualitatif. In *Revista Brasileira de Linguística Aplicada* (Vol. 5, Issue 1).
- Jr., J. A. P. I. dan R. B. R. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*. McGraw-Hill/Irwin.
- Kurniawan, A., Akbar, B., & Sinurat, M. (2024). Regional Tax Management Optimization Model to Realize Regional Financial Independence in Pekanbaru City, Riau Province. ... *Journal of Science ...*, 6(1), 18–32. <http://influence-journal.com/index.php/influence/article/view/202%0Ahttps://influence-journal.com/index.php/influence/article/download/202/193>
- Land, U. (2024). *International Journal of*. 3(1), 72–87.
- Lubis, P. K. D., & Saragih, F. (2017). An Effectiveness Analysis of Land and Building Tax Revenue of the Regional Revenue Office of Medan. *Proceedings of The 7th Annual International Conference (AIC) Syiah Kuala University and The 6th International Conference on Multidisciplinary Research (ICMR) in Conjunction with the International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICELT)*, 32, 200–206.
- Mujiyati, M., Zulfikar, Z., Witono, B., & Utomo, I. C. (2024). The impact of digital platforms in tax administration services on local government tax revenues: evidence from Indonesia. *Public and Municipal Finance*, 13(2), 195–203. [https://doi.org/10.21511/pmf.13\(2\).2024.16](https://doi.org/10.21511/pmf.13(2).2024.16)
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2023). Metodologi Penelitian Sosial Dasar. In *Metodologi Penelitian Sosial Dasar*. <https://doi.org/10.11594/ubpress9786232967496>
- Rahmah Kumalasari, A., Agustina, I., Meiyenti, I., Pemerintahan Dalam Negeri, I., Raya soekarno Hatta Km, J., Sumedang, K., & Barat, J. (2023). Analisis Strategi Realokasi Anggaran di Masa Pandemi Covid-19 dengan Pendekatan Analisis SWOT (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Bantul Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2021). *JEKP (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Publik)*, 10(2), 119–129. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JEKP/>
- Sakti, F. T., Farras, M., & Lahay, C. (2024). *EFFECTIVENESS OF LAND AND BUILDING TAX REVENUE ACCEPTANCE IN THE REGIONAL REVENUE AGENCY OF BEKASI*. 22(1), 80–92.
- Sandy, N. T., & Inayati, I. (2022). Transfer of Land and Building Taxes in the Plantation and Forestry Sector in Indonesia in a SWOT Analysis Review. *Jurnal Public Policy*, 8(3), 168. <https://doi.org/10.35308/jpp.v8i3.5484>
- Selang, K. (2023). Strategi Optimalisasi Aset Daerah untuk Penguatan Pendapatan Asli Daerah (Studi Kasus Pemerintah Provinsi Maluku). *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 3(4), 241–252. <https://doi.org/10.56259/jwi.v3i4.151>
- Sinurat, M., Panjaitan, P. D., & Sinurat, A. (n.d.). *Kecamatan Siantar Kabupaten Simalungun (Perspektif Pengembangan Wilayah)*. 112–129.