



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**STRATEGI PENINGKATAN  
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)  
DI KABUPATEN SINTANG**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :  
**MADEROJI**  
**NIM : 015978209**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2012**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

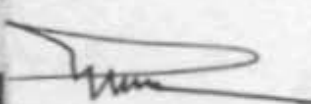
**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul "Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Sintang" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun rujukan telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pontianak, September 2012

Yang menyatakan



  
(Maderoji)

NIM : 015978209

**ABSTRAK**  
**Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD)**  
**di Kabupaten Sintang**

Maderoji  
Universitas Terbuka  
maderoji\_map@yahoo.co.id

Kata Kunci : Strategi, PAD

Penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi pemerintah Kabupaten Sintang dalam peningkatan penerimaan PAD dan mengetahui strategi yang dilakukan pemerintah Kabupaten Sintang untuk meningkatkan penerimaan PAD. Penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman serta strategi peningkatan penerimaan PAD.

Metode Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan subjek penelitian pihak-pihak yang terkait dalam penerimaan PAD yaitu pihak DPPKAD, Bapeda, DPRD, wajib pajak dan masyarakat umum. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi, wawancara dan kuisioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis SWOT.

Berdasarkan analisa diperoleh informasi bahwa peningkatan penerimaan PAD di Kabupaten Sintang dipengaruhi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Berdasarkan analisis SWOT diperoleh strategi untuk peningkatan penerimaan PAD antara lain (1) menambah dan meningkatkan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas di lapangan, (2) memanfaatkan peran dan kerjasama instansi terkait dalam pengelolaan dan pengawasan penerimaan PAD, (3) menjalankan peraturan terkait dengan penerimaan PAD dengan tegas termasuk pemberian sanksi terhadap setiap pelanggaran, (4) mengkaji kekurangan dan memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan daerah, (5) meningkatkan dukungan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung penerimaan PAD dan (6) menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak/retribusi baru.

**ABSTRACT****Improved Strategies Source Revenue (PAD)****in Sintang Regency**

Maderoji

Indonesia Open University(Universitas Terbuka)

maderoji\_map@yahoo.co.id

Keywords: Strategy, PAD

The study was conducted to describe the strengths, weaknesses, opportunities and threats for the government Sintang the increasing acceptance of the PAD and the government know the strategies to increase acceptance Sintang PAD. This study menggunakan three indicators comprising the internal factors of strengths and weaknesses, external factors consist of strategic opportunities and threats and the increasing acceptance of the PAD.

The research method used was descriptive qualitative study with subjects related parties in the acceptance of the PAD is DPPKAD, Bapeda, Parliament, taxpayers and the public. Methods of data collection is done by way of documentation, interviews and questionnaires. Analysis of the data used is the SWOT analysis.

Based on the analysis of obtained information that the increased acceptance of PAD in Sintang the influence of internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats). Based on the SWOT analysis gained increasing acceptance of strategies for PAD include (1) add to and enhance the operational capabilities of qualified personnel in the field, (2) harness the role and cooperation of relevant agencies in the management and supervision of revenue from PAD, (3) follow the rules related to acceptance of the PAD emphatically including imposing sanctions on any violations, (4) assess deficiencies and maximize the area of financial management systems, (5) improve the procurement support facilities and infrastructure that supports the receiving PAD and (6) explore the potential possibility of a tax object / new levy.

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM ; Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di  
Kabupaten Sintang

Penyusun TAPM: Maderoji

NIM : 015978209

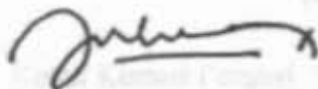
Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Zulkarnaen

NIP : 19640208 198810 1 001



Dr. Liestyodono BI

NIP : 19581215 198601 1 009

Mengetahui,

Ketua Bidang

Direktur Program Pascasarjana

Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Susanti, M.Si

NIP : 19671214 199303 2 002




Susanti, M.Sc., Ph.D

NIP : 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MEGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

NAMA : MADEROJI  
NIM : 015978209  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PUBLIK  
JUDUL TAPM : STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI  
DAERAH (PAD) DI KABUPATEN SINTANG

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 28 Juli 2012

Waktu : 08.15 – 10.15

Dan telah dinyatakan LULUS/TIDAK-LULUS

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji :

Nama : Suciati, M.Sc, PhD

Penguji Ahli :

Nama : Prof. Dr. H.M. Aries Djaenuri, MA

Pembimbing I :

Nama : Dr. Zulkarnaen

Pembimbing II :

Nama : Dr. Liestyodono BI



## KATA PENGANTAR

Segala puji yang tidak terhingga kepada Tuhan YME atas kurnia-Nya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini merupakan analisis tentang strategi peningkatan PAD di Kabupaten Sintang dengan menganalisa dengan analisa SWOT terhadap faktor internal dan eksternal. Tesis ini merupakan syarat untuk menyelesaikan pendidikan S2 Administrasi Publik, Universitas Terbuka.

Pada kesempatan ini tidak lupa penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak yang telah memberikan bantuannya sehingga tulisan ini dapat diselesaikan, terutama kepada Dr. Zulkarnaen selaku pembimbing I dan Dr. Liestyodono BI selaku dosen pembimbing II yang di sela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu yang dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis demi menuju proses kesempurnaan sehingga penulisan Tesis ini dapat terselesaikan. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Universitas Terbuka Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D.
2. Direktur Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Suciati, M.Sc., Ph.D.
3. Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka Dra. Susanti, M.Si.
4. Kepala UPBJJ-UT Pontianak Ir. Edward Zubir MM
5. Ketua Komisi Penguji Suciati, M.Sc., Ph.D
6. Penguji Ahli Prof. Dr. H.M. Aries Djaenuri, MA
7. Pihak DPPKAD Kabupaten Sintang, pihak Bapeda Kabupaten Sintang, anggota DPRD Kabupaten Sintang, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk memperoleh informasi dan data.
8. Seluruh dosen pengajar yang selalu membina dan mengembangkan pemahaman keilmuan kepada penulis dari awal perkuliahan.
9. Rekan-rekan seperjuangan di MAP-UT yang bersama-sama menempuh studi dalam suka dan duka, turut andil mendukung penulis untuk tetap bersemangat menyelesaikan seluruh beban tugas.

10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan moril maupun materil dalam menyusun tesis ini.

Tesis ini bukan tujuan akhir melainkan merupakan salah satu tujuan antara yang harus penulis lalui untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih belum sempurna, oleh karena itu saran dan kritik yang membangun dari semua pihak yang berkesempatan membaca tulisan ini sangat diharapkan.

Pontianak, September 2012

Maderoji

NIM: 015978209

UNIVERSITAS TERBUKA



## DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pernyataan .....	ii
Abstrak .....	iii
Abstract .....	iv
Lembar Persetujuan .....	v
Lembar Pengesahan .....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Bagan.....	xii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Ruang Lingkup Permasalahan.....	7
C. Perumusan Masalah .....	8
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Sebelumnya.....	10
B. Kajian Teori.....	12
1. Otonomi Daerah.....	12
2. Kemampuan Daerah untuk Berotonomi Daerah.....	14
3. Manajemen Strategis.....	16
4. Keuangan Daerah.....	20
5. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) ....	27
6. Pendapatan Asli Daerah (PAD) .....	34
7. Manajemen Strategis Meningkatkan PAD .....	50
C. Kerangka Berpikir.....	52
D. Definisi Operasional .....	53
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	55
B. Subjek Penelitian .....	57
C. Instrumen Penelitian .....	57
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	58
E. Metode Analisis Data.....	59
<b>BAB IV    TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	

A.	Gambaran Umum Keuangan Daerah Kabupaten Sintang....	64
1.	Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Sintang .....	64
2.	Struktur Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Sintang.....	66
3.	Prosentase Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Sintang.....	67
B.	Analisa Internal dan Eksternal Penerimaan PAD Kabupaten Sintang .....	68
1.	Analisa Kekuatan dalam Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang .....	69
2.	Analisa Kelemahan dalam Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang .....	72
3.	Analisa Peluang dalam Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang .....	74
4.	Analisa Ancaman dalam Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang .....	76
C.	Analisa Strategi Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang....	79
D.	Analisa SWOT Penerimaan PAD Kabupaten Sintang.....	81
1.	Analisa Internal Penerimaan PAD kabupaten Sintang .	81
2.	Analisa Eksternal Penerimaan PAD kabupaten Sintang	86
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
A.	Simpulan .....	97
B.	Saran-saran .....	100
DAFTAR PUSTAKA	.....	102
LAMPIRAN		

## DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian .....	53
Bagan 4.1 Susunan Organisasi dan Tata Kerja DPPKA Kabupaten Sintang.....	65

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1	Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sintang Tahun 2006-2010.....	4
Tabel 1.2	Realisasi Pendapatan Asli Daerah Propinsi Kalimantan Barat Tahun 2006-2010.....	5
Tabel 3.1	Instrumen Penelitian .....	58
Tabel 4.1	Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Sintang Tahun 2006-2010.....	66
Tabel 4.2	Prosentase Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Sintang Tahun 2006-2010.....	67
Tabel 4.3	Prosentase PAD Kabupaten Sintang Tahun 2006-2010 .....	68
Tabel 4.4	Analisa Internal Penerimaan PAD Kabupaten Sintang .....	85
Tabel 4.5	Analisa Eksternal Penerimaan PAD Kabupaten Sintang.....	89
Tabel 4.6	Matrik Analisa SWOT Strategi Peningkatan Penerimaan PAD Kabupaten Sintang.....	91

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Kuadran SWOT.....	62
Gambar 4.1	Peta SWOT Internal dan Eksternal Penerimaan PAD Kabupaten Sintang .....	90

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pelaksanaan otonomi daerah yang ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, berusaha mencoba meletakkan kembali arti penting otonomi daerah pada posisi yang sebenarnya, yaitu bahwa otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundangan. Kewenangan daerah tersebut mencakup seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama, serta kewenangan bidang lain.

Penyelenggaraan otonomi daerah menuntut adanya kesiapan sumber daya dan sumber dana, responsibilitas serta akuntabilitas dari tiap-tiap daerah. Sejalan dengan itu penyelenggaraan pemerintahan daerah didukung adanya perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan daerah sebagaimana di atur dalam Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.

Otonomi yang diberikan kepada daerah Kabupaten dan Kota dilaksanakan dengan memberikan kewenangan yang seluas-luasnya, nyata dan bertanggung jawab kepada pemerintah daerah secara proporsional. Artinya, pelimpahan tanggung jawab akan diikuti oleh pengaturan pembagian, dan pemanfaatan serta sumber daya nasional

yang berkeadilan, serta perimbangan keuangan pusat dan daerah. Dalam mengurus dan mengatur rumah tangga sendiri, sudah barang tentu daerah memerlukan biaya yang cukup besar guna membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah. Oleh karena itu daerah diberi hak dan wewenang untuk menggali sumber-sumber pendapatan daerahnya sendiri.

Kewenangan yang begitu luas tentunya akan membawa konsekuensi-konsekuensi tertentu bagi daerah untuk menjalankan kewenangannya itu. Salah satu konsekuensinya adalah bahwa daerah harus mampu membiayai semua kegiatan pemerintahan dan pembangunan yang menjadi kewenangannya. Sejalan dengan hal tersebut, Koswara (2000 : 5) menyatakan bahwa daerah otonom harus memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangannya sendiri, mengelola dan menggunakan keuangan sendiri yang cukup memadai untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerahnya. Ketergantungan kepada bantuan pusat harus seminimal mungkin, sehingga Pendapatan Asli Daerah (PAD) harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar, yang didukung kebijakan perimbangan keuangan pusat dan daerah sebagai prasyarat mendasar dalam sistem pemerintahan negara.

Menurut Kaho (1997:252) penyelenggaraan otonomi daerah yang benar-benar sehat akan tercapai bila sumber utama keuangan daerah berasal dari PAD. Berdasarkan pendapat tersebut otonomi daerah memacu daerah untuk berupaya menggali potensi sumber-sumber keuangan asli daerah karena kebijakan otonomi daerah itu sendiri sebenarnya tersentral kepada kemandirian daerah, baik dalam hal



keuangan maupun kegiatan-kegiatan pembangunan dalam upaya memajukan daerahnya sendiri.

PAD yang merupakan gambaran potensi keuangan daerah pada umumnya mengandalkan unsur pajak daerah dan retribusi daerah. Berkaitan dengan pendapatan asli daerah dari sektor retribusi, maka daerah dapat menggali potensi sumber daya alam yang berupa obyek wisata. Pemerintah menyadari bahwa sektor pariwisata bukanlah merupakan sektor penyumbang terbesar dalam pendapatan daerah, tetapi berpotensi dalam meningkatkan PAD. Untunglah di Indonesia ini masih mempunyai potensi alam dan seni budaya yang cukup besar yang dapat dimanfaatkan oleh daerah untuk meningkatkan pendapatan asli daerah.

Komponen PAD yang mempunyai peranan penting terhadap kontribusi penerimaan adalah pajak daerah dan retribusi daerah. Pemerintah daerah hendaknya mempunyai pengetahuan dan dapat mengidentifikasi tentang sumber-sumber PAD yang potensial terutama dari pajak daerah dan retribusi daerah. Dengan tidak memperhatikan dan mengelola pajak daerah dan retribusi daerah yang potensial maka pengelolaan tidak akan efektif, efisien dan ekonomis. Pada akhirnya akan merugikan masyarakat dan pemerintah daerah sebagai pemungut karena pajak dan retribusi tidak mengenai sasaran dan realisasi terhadap penerimaan daerah tidak optimal.

Isyarat bahwa PAD harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar bagi pelaksanaan otonomi daerah menunjukkan bahwa PAD merupakan tolok ukur terpenting bagi kemampuan daerah dalam menyelenggarakan dan mewujudkan otonomi daerah. Di samping itu PAD juga mencerminkan kemandirian suatu

daerah. Sebagaimana Santoso (1995 : 20) mengemukakan bahwa PAD merupakan sumber penerimaan yang murni dari daerah, yang merupakan modal utama bagi daerah sebagai biaya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Meskipun PAD tidak seluruhnya dapat membiayai total pengeluaran daerah, namun proporsi PAD terhadap total penerimaan daerah tetap merupakan indikasi derajat kemandirian keuangan suatu pemerintah daerah.

Demikian pula halnya dengan Pemerintah Kabupaten Sintang yang telah berupaya terus menerus meningkatkan PADnya dengan berbagai cara seperti memperluas cakupan pungutan pajak dan retribusi kota, efisiensi biaya pemungutan dan penyempurnaan mekanisme pengelolaan keuangan daerah. Perkembangan realisasi PAD Kabupaten Sintang selama 5 tahun terakhir ini dapat dilihat dari Tabel dan Gambar berikut ini:

**Tabel 1.1 Target Capaian Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sintang Tahun 2006-2010 (dalam jutaan rupiah)**

NO	TH	PAJAK DAERAH	RETRIBUSI DAERAH	PENGELOLAAN KEKAYAAN DAERAH	PENERIMAAN LAIN-LAIN	TOTAL PAD
1	2006	1,175	7,230	0	4,725	13,131
2	2007	1,318	4,839	2,016	8,333	16,506
3	2008	1,695	5,200	2,016	9,121	18,032
4	2009	2,150	9,391	2,016	8,438	21,995
5	2010	2,185	10,771	2,919	9,445	25,319

Sumber : Bapeda Kabupaten Sintang tahun 2011

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut dapat dilihat bahwa selama periode 5 tahun realisasi penerimaan PAD Kabupaten Sintang antara tahun 2006-2010 mengalami peningkatan. Pajak daerah yang selalu mengalami kenaikan pada setiap tahunnya walaupun jumlah kenaikannya tidak signifikan. Retribusi daerah juga selalu



mengalami kenaikan kecuali tahun 2006 ke 2007. Sedangkan pengelolaan keuangan daerah selalu selalu tetap kecuali tahun 2006 dan 2010. Adanya tren kenaikan penerimaan PAD juga dialami beberapa daerah di wilayah Kalimantan Barat. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.2 Realisasi Pendapatan Asli Daerah Propinsi Kalimantan Barat  
Tahun 2006-2010 (dalam jutaan rupiah)**

NO	KABUPATEN	TAHUN				
		2006	2007	2008	2009	2010
1	Kab. Bengkayang	2.237	7.500	6.985	8.609	10.282
2	Kab. Landak	2.523	4.011	5.237	6.820	6.828
3	Kab. Kapuas Hulu	4.090	3.965	4.578	6.117	9.200
4	Kab. Ketapang	10.851	12.084	16.999	20.363	30.122
5	Kab. Pontianak	21.617	26.772	36.800	16.456	18.858
6	Kab. Sambas	9.753	14.187	16.544	20.859	24.629
7	Kab. Sanggau	10.465	11.536	17.623	16.942	22.377
8	Kab. Sintang	13.131	16.506	18.032	21.995	25.319
9	Kota Pontianak	52.805	65.567	68.704	72.404	89.613
10	Kota Singkawang	15.909	19.273	22.686	24.286	28.369
11	Kab. Sekadau	1.622	4.423	6.481	12.393	20.296
12	Kab. Melawi	3.349	7.279	15.195	17.737	22.141
13	Kab. Kayong Utara	-	-	360	1.510	6.487
14	Kab. Kubu Raya	-	-	-	10.139	15.273

Sumber : Bapeda Kabupaten Sintang tahun 2011

Adanya tren kenaikan dalam penerimaan PAD tersebut mengindikasikan adanya usaha pemerintah untuk meningkatkan kemampuan daerah untuk meningkatkan PAD dari berbagai sektor. Usaha yang dilakukan setiap daerah porsinya akan berbeda melihat kondisi dan potensi yang dimiliki daerah tersebut.

Pendapatan Asli Daerah dari jenis pajak daerah dan retribusi daerah perlu diukur dengan baik dan akurat agar potensi yang sebenarnya dapat dikelola dan dikumpulkan dengan secara maksimal. Penentuan potensi selama ini di Kabupaten Sintang menurut informasi dari Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sintang dengan

perkiraan yang berpedoman terhadap target pencapaian tahun anggaran sebelumnya. Padahal potensi pajak daerah dan retribusi daerah secara riil tidak pernah dihitung dengan objektif, alasannya terlalu sulit menghitungnya karena membutuhkan data pendukung yang banyak, sedangkan banyak data yang tidak ada pada dinas-dinas terkait.

Pada akhirnya keberhasilan otonomi daerah tidak hanya ditentukan oleh besarnya PAD atau keuangan yang dimiliki oleh daerah tetapi ada beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi keberhasilannya. Misalnya faktor kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana.

Salah satu ukuran kemampuan daerah untuk melaksanakan otonomi adalah dengan melihat besarnya nilai PAD yang dapat dicapai oleh daerah tersebut. Dengan PAD yang relatif kecil akan sulit bagi daerah tersebut untuk melaksanakan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan secara mandiri, tanpa didukung oleh pihak lain (dalam hal ini Pemerintah Pusat dan Propinsi). Padahal dalam pelaksanaan otonomi ini, daerah dituntut untuk mampu membiayai dirinya sendiri.

Permasalahan penerimaan PAD merupakan masalah yang patut dicermati dalam kesiapan daerah menghadapi otonomi, karena pada kenyataannya ada beberapa daerah proporsi PAD relatif kecil apabila dibandingkan dengan proporsi bantuan pemerintah pusat, sehingga perlu adanya upaya dan strategi peningkatan PAD yang agar nantinya daerah akan mandiri dan mampu melepaskan diri dari ketergantungan bantuan dari subsidi pemerintah pusat. Upaya dan strategi inilah yang menjadi bahan kajian dan analisis dalam penelitian ini dengan mengambil kasus pada penerimaan



PAD di Kabupaten Sintang. Berdasarkan data yang diperoleh penerimaan PAD di Kabupaten Sintang terjadi fluktuasi penerimaan dari tahun ke tahun. Terjadinya fluktuasi ini mengakibatkan proses pengelolaan keuangan daerah terganggu karena tidak ada konsistensi dalam penerimaan PAD sehingga proses penganggaran juga akan mengalami kesulitan karena tidak ada kepastian jumlah penerimaan. Indikasi ini yang menjadi dasar penelitian ini untuk mencari upaya dan strategi untuk meningkatkan dan menstabilkan penerimaan PAD di Kabupaten Sintang.

## **B. Ruang Lingkup Permasalahan**

Berlakunya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, maka penyelenggaraan pemerintahan daerah dilakukan dengan memberikan kewenangan yang seluas-luasnya, disertai dengan pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintahan Negara.

Kewenangan, pemberian hak dan kewajiban menyelenggarakan otonomi daerah juga termasuk pengelolaan keuangan daerah. Salah satu sumber keuangan daerah adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD). PAD merupakan salah satu sumber keuangan daerah yang penting guna membiayai pelaksanaan pemerintahan daerah. Pada penelitian ini, ruang lingkup permasalahannya meliputi sumber-sumber penerimaan PAD. Sumber penerimaan PAD tersebut terdiri dari pajak, retribusi daerah, pengelolaan kekayaan daerah dan lain-lain pendapatan daerah yang sah.

### **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan uraian yang telah dikemukakan tersebut, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor-fakto apa yang menjadi pendukung dan penghambat bagi pemerintah Kabupaten Sintang dalam penerimaan PAD?
2. Bagaimana strategi yang dilakukan pemerintah Kabupaten Sintang dalam meningkatkan PAD?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan latar belakang dan rumusan permasalahan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor-fakto yang menjadi pendukung dan penghambat bagi pemerintah Kabupaten Sintang dalam penerimaan PAD?
2. Menganalisis strategi yang dilakukan pemerintah Kabupaten Sintang dalam meningkatkan PAD.

### **E. Kegunaan Penelitian**

Sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, maka penelitiannya ini akan memberikan faedah atau manfaat sebagai berikut.

1. Kegunaan Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kazanah ilmu administrasi publik khususnya pada permasalahan pengelolaan PAD.

- b. Sebagai bahan referensi atau perbandingan bagi penelitian berikutnya dan diharapkan dapat memberikan landasan untuk penelitian dan pengembangan serta dijadikan pedoman dalam merumuskan strategi peningkatan PAD di daerah
2. Kegunaan Praktis adalah dapat memberikan masukan atau informasi bagi pemerintah daerah Kabupaten Sintang sebagai acuan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan pada masa yang akan datang. Kebijakan yang diambil tersebut pada akhirnya ditujukan untuk peningkatan peranan PAD dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Sebelumnya**

Tantangan dan permasalahan yang sering muncul dengan kebijakan otonomi daerah adalah perimbangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam menjalankan tugas pokok pemerintahan. Perimbangan peran ini menyangkut perimbangan wewenang untuk menyelenggarakan urusan-urusan pemerintahan dan perimbangan pengeluaran keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah (Sumodiningrat, 1996:95). Dengan bertambahnya kewenangan dan tanggungjawab pemerintah daerah, anggaran daerah yang dibutuhkan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan juga semakin besar. Pengelolaan keuangan daerah yang baik, transparan dan bertanggung jawab sangat dibutuhkan dan diupayakan agar penggunaannya dapat dilakukan secara efisien, efektif dan ekonomis. Menurut Devas dkk (1989:281) ciri-ciri utama pengelolaan keuangan yang baik yakni sederhana, lengkap, berhasilguna, berdayaguna dan mudah disesuaikan.

Realitas otonomi daerah di Indonesia ditandai dengan rendahnya kemampuan daerah untuk menjadikan PAD sebagai sumber penerimaan daerah yang diandalkan, pada sisi lain ketergantungan terhadap transfer pemerintah pusat sangatlah tinggi (Kuncoro, 1995:6-7). Hal ini diperkuat juga dengan fakta bahwa hanya 38,88 persen penerimaan propinsi-propinsi di Indonesia berasal dari PAD sehingga menimbulkan ketergantungan keuangan daerah kepada pemerintah pusat sangat tinggi (Nazara, 1997:23).

Penelitian yang dilakukan Miller dan Russek (1997:63) di Amerika Serikat mengenai struktur fiskal dan pertumbuhan ekonomi pada tingkat negara bagian dan lokal, mengemukakan bahwa penarikan pajak dari masyarakat dapat berpengaruh positif dan negatif terhadap pertumbuhan ekonomi. Pengaruh positifnya apabila hasil penerimaan pajak dimaksud digunakan untuk peningkatan pelayanan publik, tetapi sebaliknya akan berpengaruh negatif apabila digunakan untuk pembayaran transfer. Dalam kaitan inilah kebijakan pemerintah dituntut untuk di satu sisi dapat menolong peningkatan penerimaan dari pajak dan di sisi lainnya harus mampu memanfaatkan penerimaan tersebut secara tepat sehingga tidak menghambat pertumbuhan ekonomi masyarakat.

Dalam menghitung potensi pajak dan retribusi daerah yang dilakukan Mardiasmo (2000:63) dalam penelitiannya di Kabupaten Magelang mengungkapkan bahwa untuk menentukan secara pasti berapa besarnya potensi objek pajak, misalnya pajak hotel dan restoran adalah hal yang sangat sulit. Kesulitan ini antara lain adalah karena tidak tertibnya administrasi dan pendataan yang dilakukan Dipenda terhadap objek pajak, di samping itu banyak wajib pajak yang melakukan penggelapan pajak (*tax evasion*). Davey (1988:42) untuk menilai potensi pajak sebagai penerimaan daerah diperlukan kriteria: Satu, kecukupan dan elastisitas yang mana suatu sumber pendapatan harus menghasilkan yang besar dalam kaitannya dengan seluruh atau sebagian biaya pelayanan yang akan dikeluarkan karena kalau biaya meningkat pendapatan juga harus meningkat, Dua, keadilan yang prinsipnya adalah beban pengeluaran pemerintah harus dipikul oleh semua golongan masyarakat sesuai dengan kekayaan dan kesanggupan masing-masing golongan, tiga, kemampuan

administratif, di mana dengan adanya sumber pendapatan yang berbeda-beda dalam jumlah, integritas dan keputusan-keputusan pengenaan pajak diperlukan kemampuan administratif yang baik dalam pengelolaan penerimaan tersebut, Empat, kesepakatan politis yang adalah merupakan kemampuan politis yang diperlukan dalam pengenaan pajak, menetapkan struktur tarif, memutuskan siapa yang harus membayar dan bagaimana pajak tersebut ditetapkan, memunggut secara fisik dan memaksakan sanksi terhadap para pelanggar.

Sriyana (1999:11) dalam tulisanya tentang hubungan keuangan pusat dan daerah, reformasi perpajakan dan kemandirian pembiayaan pembangunan daerah, mengemukakan bahwa posisi (potensi ekonomi) masing-masing Pemda dapat dijawab dengan menggunakan analisis SWOT, sehingga dapat diperoleh gambaran potensi ekonomi masing-masing daerah, sektor sekaligus dapat diketahui komoditas yang bisa diandalkan. Dari analisis di atas dapat ditentukan arah kebijakan daerah yang dapat menggerakkan sendi-sendi ekonomi dan pada akhirnya dapat meningkatkan penerimaan daerah.

## **B. Kajian Teori**

### **1. Otonomi Daerah**

Pengertian otonomi daerah berdasarkan pasal I poin 5 UU No. 32 Tahun 2004 adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Daerah sebagai badan hukum publik yang

mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, mempunyai organisasi pemerintahan sendiri yang disebut pemerintahan daerah.

Otonomi daerah kemudian membentuk suatu daerah yang disebut daerah otonom. Daerah otonom dalam wilayah Kesatuan Republik Indonesia menekankan pada prinsip-prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah. Penyelenggaraan otonomi daerah seperti sekarang ini menggunakan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam arti daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintah yang ditetapkan dalam Undang-Undang. Daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberi pelayanan, peningkatan peran serta, prakarsa, dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat.

Sejalan dengan prinsip tersebut dilaksanakan pula prinsip otonomi yang nyata dan bertanggungjawab. Prinsip otonomi nyata adalah suatu prinsip bahwa untuk menangani urusan pemerintahan dilaksanakan berdasarkan tugas, wewenang, dan kewajiban yang senyatanya telah ada dan berpotensi untuk tumbuh, hidup, dan berkembang sesuai dengan potensi dan kekhasan daerah. Otonomi daerah yang bertanggungjawab adalah otonomi yang dalam penyelenggaraannya harus benar-benar sejalan dengan tujuan dan maksud pemberian otonomi, yang pada dasarnya untuk memberdayakan daerah termasuk meningkatkan kesejahteraan rakyat yang merupakan bagian utama dari tujuan nasional. Penyelenggaraan otonomi daerah harus selalu berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan selalu memperhatikan kepentingan dan aspirasi yang tumbuh dalam masyarakat. Selain itu penyelenggaraan otonomi juga harus menjamin keserasian hubungan antar Daerah

dengan Daerah lainnya, artinya mampu membangun kerjasama antar Daerah untuk meningkatkan kesejahteraan bersama dan mencegah ketimpangan antar Daerah. (Penjelasan Umum UU No. 32 Tahun 2004)

Pada prinsipnya otonomi daerah adalah penyerahan wewenang dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Pemberian wewenang kepada daerah yang lebih luas sangat tepat karena daerah adalah yang lebih mengerti tentang kondisinya sendiri. Menurut Prastijo (2001:15), pembangunan yang dilaksanakan akan sesuai dengan prioritas daerah dan aspirasi masyarakat. Hal ini dikarenakan adanya partisipasi masyarakat dalam aktifitas politik di tingkat daerah serta sistem demokratisasi yang dijalankan sesuai dengan tujuan otonomi itu sendiri.

Selain itu otonomi daerah lebih berorientasi kepada kepentingan masyarakat (lebih bersifat kerakyatan) dari pada kepentingan Pemerintah Daerah. Dalam arti bahwa kewenangan-kewenangan Pemerintah Daerah tersebut sebagai alat dan fasilitator untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, menyebarkan aspirasi dan kepentingan rakyat, memberikan fasilitas kepada rakyat melalui peran serta dan pemberdayaan masyarakat.

## **2. Kemampuan Daerah untuk Berotonomi Daerah**

Fisipol UGM bekerjasama dengan Badan Litbang Depdagri (1991) menyatakan bahwa untuk menentukan corak otonomi daerah, maka salah satu variabel pokok yang digunakan adalah kemampuan keuangan daerah. Selanjutnya kemampuan keuangan daerah dapat dilihat dari rasio PAD terhadap APBD. Dengan

demikian maka besarnya PAD menjadi unsur yang sangat penting dalam mengukur tingkat kemampuan daerah untuk melaksanakan otonomi daerah.

Menurut Saragih (1996:39) peran PAD sebagai sumber pembiayaan pembangunan daerah masih rendah. Kendatipun perolehan PAD setiap tahunnya relatif meningkat namun masih kurang mampu menggenjot laju pertumbuhan ekonomi daerah. Untuk beberapa daerah yang relatif minus dengan kecilnya peran PAD dalam APBD, maka upaya satu-satunya adalah menarik investasi swasta domestik ke daerah minus. Pendekatan ini tidaklah mudah dilakukan sebab swasta justru lebih berorientasi kepada daerah yang relatif menguntungkan dari segi ekonomi.

Rendahnya perolehan PAD menurut Mahi (2000:6-7) adalah disebabkan karena :

- a. relatif rendahnya basis pajak/retribusi daerah apalagi dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 18 tahun 1997 di mana beberapa pajak dan retribusi yang potensial bagi daerah dihilangkan;
- b. peranannya yang tergolong kecil dalam total penerimaan daerah disebabkan selama ini Pemerintah Daerah selalu mengharapkan dana bantuan dari Pemerintah Pusat, sehingga upaya peningkatan PAD di daerah menjadi relatif rendah;
- c. kemampuan administrasi pemungutan di daerah yang masih rendah akibatnya biaya pungut pajak dan retribusi menjadi lebih besar dibandingkan realisasi penerimaannya;
- d. kemampuan perencanaan dan pengawasan keuangan yang lemah akibatnya terjadi kebocoran-kebocoran yang sangat merugikan daerah.

Melihat kenyataan yang ada bahwa PAD yang diperoleh pada umumnya masih relatif rendah, maka tidak sedikit Pemerintah Daerah yang merasa khawatir melaksanakan otonomi daerah. Namun demikian menurut Rasyid (1996:14) bahwa kekhawatiran yang berlebihan bagi daerah, terlebih bagi daerah miskin dalam

menghadapi otonomi daerah mestinya tidak perlu terjadi. Pertimbangan pemberian otonomi daerah tidaklah mesti dilihat dari pertimbangan keuangan semata, sekiranya pertimbangan ini masih tetap mendominasi pemberian otonomi ini tidak akan terlaksana. Sebenarnya apabila diberikan mekanisme kewenangan yang lebih luas dalam bidang keuangan, maka Pemerintah Daerah dapat menggali dan mengembangkan potensi yang dimilikinya.

### **3. Manajemen Strategis**

Menurut Olsen dan Eadie (1982:4) manajemen strategis adalah upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal seperti itu.

Makna manajemen strategis tersebut berhubungan dengan suatu kegiatan pengambilan keputusan/tindakan yang diperlukan guna mengatasi masalah-masalah yang dihadapi baik oleh seseorang, kelompok, organisasi atau bahkan pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Dan pengambilan keputusan bisa diartikan pula sebagai pengambilan kebijakan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Amara Raksataya (dalam Islamy, 1986:17) bahwa kebijakan sebagai suatu taktik dan strategi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Carl J.Friederick (dalam Islamy, 1986:18) juga mengartikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan



terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu suatu kebijakan memuat 3 (tiga) elemen, yaitu :

- a. Identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai;
- b. Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
- c. Penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi.

Kebijakan dan manajemen merupakan aspek/dimensi strategis dalam administrasi public. Dimensi kebijakan berkenaan dengan keputusan apa yang harus dikerjakan. Dan kebijakan public adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik atau pemerintah (Keban, 2004:53).

Dimensi manajemen berkenaan dengan bagaimana menerapkan prinsip-prinsip manajemen untuk mengimplementasikan kebijakan public (Keban, 2004:83). Dimensi ini memusatkan perhatian pada bagaimana melaksanakan apa yang telah diputuskan melalui prinsip-prinsip tertentu yaitu prinsip manajemen. Dimensi ini menekankan implementasi berupa penerapan metode, teknik, model, dan cara mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Uraian di atas menunjukkan suatu simpulan bahwa antara administrasi publik, kebijakan publik dan manajemen strategis adalah rangkaian kegiatan yang tak terpisahkan karena administrasi publik pada dasarnya difokuskan pada aspek manajemen sebagai pelaksanaan dari kebijakan publik. Hal tersebut didukung oleh pendapat Bryson dan Einsweiler dalam Bryson

(1995:4) bahwa manajemen strategis adalah sekumpulan konsep, prosedur, dan alat serta sebagian karena sifat khas praktik perencanaan sektor publik di tingkat lokal.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai suatu seni dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategis dengan menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai suatu sasaran melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Pandangan akan pentingnya manajemen strategis, pada awal mulanya memang hanya berkembang di sektor privat. Hampir semua kegiatan manajemen strategis di abad ini difokuskan pada organisasi privat (Bryson, 1995:5). Pemanfaatan manajemen strategis ke dalam organisasi sector publik sendiri baru dimulai pada awal tahun 1980-an (Quinn, 1980; Brucker, 1980 dalam Bryson, 1995:7).

Sementara itu Keban (1995:8) mengemukakan bahwa penerapan manajemen strategis sebagai *strategic planning* belum menjadi suatu tradisi bagi birokrasi. Sedangkan dalam rangka memberikan pelayanan kepada publik yang lebih baik di masa mendatang, tradisi *strategic planning* bagi birokrasi akan sangat bermanfaat terutama dalam memacu pola berfikir strategis mengenai apa misi utama birokrasi yang hendak dicapai, tujuan jangka panjang dan pendeknya, rencana-rencana strategis, dan rencana-rencana operasional, khususnya program-program dan proyeknya. Relevansi manajemen strategis bagi birokrasi kiranya telah menemukan momentumnya saat ini mengingat sifat *interconnectedness* di lingkungan birokrasi juga semakin mengemuka dari waktu ke waktu.

Menurut Bryson (1995:66-68) terdapat empat pendekatan dasar untuk mengenali isu strategis, yaitu :

- a. Pendekatan langsung (*direct approach*), meliputi jalan lurus dari ulasan terhadap mandat, misi dan SWOT hingga identifikasi isu-isu strategis. Pendekatan langsung dapat bekerja di dunia yang pluralistik, partisan, terpolitisasi, dan relatif terfragmentasi di sebagian besar organisasi publik, sepanjang ada koalisi dominan yang cukup kuat dan cukup menarik untuk membuatnya bekerja.
- b. Pendekatan tidak langsung (*indirect approach*), hampir sama dengan pendekatan langsung dan biasanya dilakukan bersama dengan pendekatan langsung, hanya tidak dibentuk tim khusus. Kedua pendekatan ini yang paling banyak digunakan untuk organisasi Pemerintah dan organisasi nirlaba.
- c. Pendekatan sasaran (*goals approach*), lebih sejalan dengan teori pendekatan konvensional, yang menetapkan bahwa organisasi harus menciptakan sasaran dan tujuan bagi dirinya sendiri dan kemudian mengembangkan strategi untuk mencapainya. Pendekatan ini dapat bekerja jika ada kesepakatan yang agak luas dan mendalam tentang sasaran dan tujuan organisasi, serta jika sasaran dan tujuan itu cukup terperinci untuk memandu pengembangan strategi.
- d. Pendekatan visi keberhasilan (*vision of success*), dimana organisasi mengembangkan suatu gambar yang sangat berhasil memenuhi misinya. Pendekatan ini lebih mungkin bekerja dalam organisasi nirlaba ketimbang organisasi sektor publik.

Proses manajemen strategis menurut Bryson and Roring (1987:10) meliputi delapan langkah, yaitu :

- a. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis. Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision maker*) atau pembentuk opini (*opinion leader*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting.
- b. Mengidentifikasi mandat organisasi. Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah "keharusan" yang dihadapi organisasi.
- c. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi. Misi organisasi yang berkaitan erat dengan mandatnya, menyediakan *raison d'être*-nya, pembenaran sosial bagi keberadaannya.
- d. Menilai lingkungan eksternal : peluang dan ancaman.

- Mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi.
- e. Menilai lingkungan internal : kekuatan dan kelemahan.  
Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*).
  - f. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.  
Isu strategis meliputi konflik satu jenis dan lainnya. Konflik dapat menyangkut tujuan (apa), cara (bagaimana), filsafat (mengapa), tempat (dimana), waktu (kapan), dan kelompok yang mungkin diuntungkan atau tidak diuntungkan oleh cara-cara yang berbeda dalam pemecahan isu (siapa).
  - g. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.  
Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus melakukan hal tersebut.
  - h. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.  
Langkah terakhir dari proses manajemen strategis adalah mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.

#### 4. Keuangan Daerah

Salah satu unsur yang paling penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah adalah sistem atau cara pengelolaan keuangan daerah, hal ini penting dan mendasar untuk memperbaiki berbagai kelemahan dan kekurangan yang ada serta upaya untuk mengakomodasi berbagai tuntutan dan aspirasi yang berkembang di masyarakat. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan Pemerintah Daerah yang akan dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan daerah tersebut, dalam kerangka Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pasal 4 dan 5 menyebutkan bahwa, pengelolaan keuangan daerah dilakukan secara tertib, taat pada

peraturan perundang-undangan yang berlaku, efisien, efektif, transparan dan bertanggungjawab dengan memperhatikan asas keadilan dan kepatutan sehingga Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah merupakan dasar pengelolaan keuangan daerah dalam tahun anggaran tertentu.

Keuangan daerah sangat dibutuhkan dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah. Menurut penjelasan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 yaitu penjelasan umum No. 6 menyebutkan bahwa: Penyelenggaraan fungsi pemerintahan daerah akan terlaksana secara optimal apabila penyelenggaraan urusan pemerintahan diikuti dengan pemberian sumber-sumber penerimaan yang cukup kepada daerah, dengan mengacu kepada Undang-Undang tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, dimana besarnya disesuaikan dan diselaraskan dengan pembagian kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Semua sumber keuangan yang melekat pada setiap urusan pemerintah yang diserahkan kepada daerah menjadi sumber keuangan daerah.

Daerah diberikan hak untuk mendapatkan sumber keuangan yang antara lain berupa : Kepastian tersedianya pendanaan dari Pemerintah sesuai dengan urusan pemerintah yang diserahkan; kewenangan memungut dan mendayagunakan pajak dan retribusi daerah dan hak untuk mendapatkan bagi hasil dari sumber-sumber daya nasional yang berada di daerah dan dana perimbangan lainnya; hak untuk mengelola kekayaan Daerah dan mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah serta sumber-sumber pembiayaan. Dengan pengaturan tersebut, dalam hal ini pada dasarnya Pemerintah menerapkan prinsip “uang mengikuti fungsi”.



Adanya kewenangan baru yang diberikan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah diharapkan mampu menggali sumber PAD. Kebijakan tersebut merupakan pengejawantahan dari upaya pemerintah agar daerah dapat secara kreatif mencari peluang-peluang sumber investasi di luar daerah agar lumbung keuangan daerah dapat terpenuhi yang pada gilirannya urusan-urusan pemerintahan dapat berjalan dengan baik dan lancar.

#### **a. Sistem Pengelolaan Keuangan Daerah**

Devas, dkk (1989) mengemukakan bahwa pengelolaan keuangan daerah berarti mengurus dan mengatur keuangan daerah dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah sebagai berikut

- 1) Tanggung jawab (*accountability*). Pemerintah Daerah harus mempertanggungjawabkan keuangannya kepada lembaga atau orang yang berkepentingan sah, lembaga atau orang itu adalah Pemerintah Pusat, DPRD, Kepala Daerah dan masyarakat umum.
- 2) Mampu memenuhi kewajiban keuangan. Keuangan daerah harus ditata dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua kewajiban atau ikatan keuangan baik jangka pendek, jangka panjang maupun pinjaman jangka panjang pada waktu yang telah ditentukan.
- 3) Kejujuran. Hal-hal yang menyangkut pengelolaan keuangan daerah pada prinsipnya harus diserahkan kepada pegawai yang benar-benar jujur dan dapat dipercaya.
- 4) Hasil guna (*effectiveness*) dan daya guna (*efficiency*). Merupakan tata cara mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga

memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan Pemerintah Daerah dengan biaya yang serendah-rendahnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya.

- 5) Pengendalian. Aparat pengelola keuangan daerah, DPRD dan petugas pengawas harus melakukan pengendalian agar semua tujuan tersebut dapat tercapai.

Mardiasmo (2000:23) mengemukakan bahwa salah satu aspek dari Pemerintah Daerah yang harus diatur secara hati-hati adalah masalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Anggaran daerah atau APBD merupakan instrumen kebijakan yang utama bagi Pemerintah Daerah. Sebagai instrumen kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektivitas Pemerintah Daerah.

#### **b. Aspek pengelolaan keuangan daerah**

Menurut Devas, dkk (1989:65), aspek pengelolaan keuangan daerah pada dasarnya menyangkut tiga hal yang saling terkait satu dengan yang lainnya, yaitu:

- 1) Aspek Penerimaan, yaitu mengenai seberapa besar kemampuan Pemerintah Daerah dapat menggali sumber-sumber pendapatan yang potensial dan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan pendapatan tersebut.

- 2) Aspek Pengeluaran, yaitu mengenai seberapa besar biaya-biaya dari suatu pelayanan publik dan faktor-faktor yang menyebabkan biaya-biaya tersebut meningkat.
- 3) Aspek Anggaran, yaitu mengenai hubungan antara pendapatan dan pengeluaran serta kecenderungan yang diproyeksikan untuk masa depan.

Pendapatan daerah dapat diklasifikasikan dalam dua katagori yaitu sumber-sumber pendapatan dari daerah sendiri dan sumber-sumber dari luar daerah. Sumber-sumber pendapatan dari daerah sendiri adalah sumber-sumber pendapatan yang dikumpulkan secara langsung dari masyarakat daerah yang bersangkutan, misalnya pajak dan retribusi yang langsung dipungut dan dimiliki daerah yang bersangkutan. Sumber-sumber pendapatan daerah sendiri dapat juga diperoleh dari hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainya yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Sumber-sumber pendapatan eksternal adalah sumber-sumber pendapatan yang berasal dari luar daerah seperti pemerintah di atasnya (propinsi) dan pemerintah pusat dan pinjaman serta lain-lain penerimaan yang sah.

### **c. Kinerja pengelolaan keuangan daerah**

Indikasi keberhasilan otonomi daerah adalah adanya peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, kehidupan demokrasi yang semakin maju, keadilan, pemerataan, serta adanya hubungan

yang serasi antara pusat dan daerah serta antar daerah. Keadaan tersebut hanya akan tercapai apabila lembaga sektor publik dikelola dengan memperhatikan *Value For Money* (VFM). Konsep VFM tersebut penting bagi pemerintah sebagai pelayan masyarakat, karena implementasi konsep tersebut memberikan manfaat:

- 1) efektivitas pelayanan publik, dalam arti pelayanan tepat sasaran;
- 2) meningkatkan mutu pelayanan publik;
- 3) biaya pelayanan yang murah karena hilangnya inefisiensi dan penghematan dalam penggunaan resources;
- 4) alokasi belanja yang lebih berorientasi pada kepentingan publik; dan
- 5) meningkatkan *public cost awareness* sebagai pelaksanaan pertanggungjawaban publik.

Dalam konteks otonomi daerah, VFM merupakan jembatan untuk menghantarkan Pemerintah Daerah mencapai *good governance*, yaitu Pemerintah Daerah yang transparan, ekonomis, efisien, efektif, responsif, dan akuntabel. VFM tersebut harus dioperasionalkan dalam pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah.

Akuntabilitas publik merupakan kata kunci, karena pemerintah sebagai pengemban amanat masyarakat bertanggungjawab atas kinerja yang telah dilakukannya, hal tersebut karena pemerintah berkewajiban untuk mengelola dana masyarakat dalam rangka menjalankan pemerintahannya. Untuk mendukung dilakukannya pengelolaan dana masyarakat yang mendasarkan

konsep VFM, maka diperlukan sistem pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah yang berorientasi pada kinerja (*performance budget*). Anggaran kinerja tersebut adalah untuk mendukung terciptanya akuntabilitas publik Pemerintah Daerah dalam rangka otonomi daerah dan desentralisasi.

Pemberian otonomi yang luas dan desentralisasi kepada Kabupaten dan Kota memberikan jalan bagi Pemerintah Daerah untuk melakukan pembaharuan dalam sistem pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Dalam pengelolaan keuangan daerah Pemerintah Daerah dituntut untuk melakukan pengelolaan keuangan daerah yang berorientasi pada kepentingan publik (*public oriented*). Hal tersebut meliputi tuntutan kepada Pemerintah Daerah untuk membuat laporan keuangan dan transparansi informasi anggaran kepada publik.

Menurut Mardiasmo (2000:9), perubahan dalam sistem anggaran daerah yang dikehendaki adalah:

- 1) Anggaran daerah harus bertumpu pada kepentingan publik.
- 2) Anggaran daerah harus dikelola dengan hasil yang baik dan biaya rendah (*work better and cost less*).
- 3) Anggaran daerah harus mampu memberikan transparansi dan akuntabilitas secara rasional untuk keseluruhan siklus anggaran.
- 4) Anggaran daerah harus dikelola dengan pendekatan kinerja (*performance oriented*) untuk seluruh jenis pengeluaran maupun pendapatan.
- 5) Anggaran daerah harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap organisasi yang terkait.
- 6) Anggaran daerah harus dapat memberikan keleluasaan bagi para pelaksananya untuk memaksimalkan pengelolaan dananya dengan memperhatikan prinsip VFM



## 5. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Mardiasmo (2000:35) mengemukakan bahwa salah satu aspek dari Pemerintah Daerah yang harus diatur secara hati-hati adalah masalah pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah. Anggaran daerah atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah adalah merupakan instrumen kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektivitas Pemerintah Daerah. Anggaran daerah seharusnya dipergunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan dan pengeluaran, alat bantu untuk pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, alat otoritas pengeluaran di masa yang akan datang. Ukuran standar untuk evaluasi kinerja serta alat koordinasi bagi semua aktivitas disemua aktivitas berbagai unit kerja.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) pada hakekatnya merupakan instrumen kebijakan yang dipakai sebagai alat untuk meningkatkan pelayanan umum dan kesejahteraan masyarakat di daerah. Oleh karena itu DPRD dan Pemerintah Daerah harus berupaya secara nyata dan terstruktur guna menghasilkan APBD yang dapat mencerminkan kebutuhan riil masyarakat sesuai dengan potensi daerah masing-masing serta dapat memenuhi tuntutan terciptanya anggaran daerah yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Peran anggaran dalam penentuan arah dan kebijakan Pemerintah Daerah, tidak terlepas dari kemampuan anggaran tersebut dalam mencapai tujuan Pemerintah Daerah sebagai penyelenggara pelayanan publik. Oleh karena itu Pemerintah Daerah perlu memperhatikan bahwa pada hakekatnya anggaran daerah merupakan perwujudan amanat rakyat pada pihak eksekutif dan legislatif untuk meningkatkan

kesejahteraan dan pelayanan umum kepada masyarakat dalam batas otonomi daerah yang dimilikinya. Untuk itu Menteri Negara Otonomi Daerah Republik Indonesia dan PAU-SE Universitas Gadjah Mada mengemukakan bahwa prinsip-prinsip penyusunan anggaran daerah adalah sebagai berikut.

a. Keadilan anggaran.

Keadilan merupakan salah satu misi utama yang diemban oleh Pemerintah Daerah dalam melaksanakan berbagai kebijakan, khususnya dalam pengelolaan anggaran daerah. Pelayanan umum akan meningkat dan kesempatan kerja juga akan makin bertambah apabila fungsi alokasi dan distribusi dalam pengelolaan anggaran telah dilakukan dengan benar, baik melalui alokasi belanja maupun mekanisme perpajakan serta retribusi yang lebih adil dan transparan. Hal tersebut mengharuskan Pemerintah Daerah untuk merasionalkan pengeluaran atau belanja secara adil untuk dapat dinikmati hasilnya secara proporsional oleh para wajib pajak, retribusi maupun masyarakat luas. Penetapan besaran pajak daerah dan retribusi daerah harus mampu menggambarkan nilai-nilai rasional yang transparan dalam menentukan tingkat pelayanan bagi masyarakat daerah.

b. Efisiensi dan efektivitas

Efisiensi dan efektivitas anggaran yang perlu diperhatikan dalam prinsip ini adalah bagaimana memanfaatkan uang sebaik mungkin agar dapat menghasilkan perbaikan pelayanan kesejahteraan yang maksimal guna kepentingan masyarakat. Secara umum kelemahan yang sangat menonjol dari anggaran selama ini adalah keterbatasan daerah untuk mengembangkan

instrumen teknis perencanaan anggaran yang berorientasi pada kinerja, bukan pendekatan incremental yang sangat lemah landasan pertimbangannya. Oleh karenanya dalam penyusunan anggaran harus memperhatikan tingkat efisiensi alokasi dan efektivitas kegiatan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang jelas. Berkenaan dengan itu maka penetapan standar kinerja proyek dan kegiatan serta harga satuannya akan merupakan faktor penentu dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas anggaran.

c. Anggaran berimbang dan defisit.

Pada hakekatnya penerapan prinsip anggaran berimbang adalah untuk menghindari terjadinya hutang pengeluaran akibat rencana pengeluaran yang melampaui kapasitas penerimaannya. Apabila penerimaan yang telah ditetapkan dalam APBD tidak mampu membiayai keseluruhan pengeluaran, maka dapat dipenuhi melalui pinjaman daerah yang dilaksanakan secara taktis dan strategis sesuai dengan prinsip defisit anggaran. Penerapan prinsip ini agar alokasi belanja yang dianggarkan sesuai dengan kemampuan penerimaan daerah yang realistis, baik berasal dari PAD, dana perimbangan keuangan, maupun pinjaman daerah. Di sisi lain kelebihan target penerimaan tidak harus dibelanjakan, tetapi dicantumkan dalam perubahan anggaran dalam pasal cadangan atau pengeluaran tidak tersangka, sepanjang tidak ada rencana kegiatan mendesak yang harus segera dilaksanakan.

d. Disiplin anggaran.

Struktur anggaran harus disusun dan dilaksanakan secara konsisten. APBD adalah rencana pendapatan dan pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah untuk satu tahun anggaran tertentu yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Pencatatan atas penggunaan anggaran daerah sesuai dengan prinsip akuntansi keuangan daerah Indonesia. Tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan/proyek yang belum atau tidak tersedia kredit anggarannya dalam APBD perubahan APBD. Bila terdapat kegiatan baru yang harus dilaksanakan dan belum tersedia kredit anggarannya, maka perubahan APBD dapat disegerakan atau dipercepat dengan memanfaatkan pasal pengeluaran tak tersangka, bila masih memungkinkan. Anggaran yang tersedia pada setiap pos atau pasal merupakan batas tertinggi pengeluaran, oleh karenanya tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan atau proyek melampaui batas kredit anggaran yang telah ditetapkan. Di samping itu pula, harus dihindari kemungkinan terjadinya duplikasi anggaran baik antar unit kerja, antara belanja rutin dan belanja pembangunan, serta harus diupayakan terjadinya integrasi kedua jenis belanja tersebut dalam satu indikator kinerja. Pengalokasian anggaran harus didasarkan atas skala prioritas yang telah ditetapkan, terutama untuk program yang ditujukan pada upaya peningkatan pelayanan masyarakat. Dengan demikian akan dapat dihindari pengalokasian anggaran pada proyek-proyek yang tidak efisien.

e. Transparansi dan akuntabilitas anggaran.

Transparansi dan Akuntabilitas dalam penyusunan anggaran, penetapan anggaran, perubahan anggaran dan perhitungan anggaran merupakan wujud pertanggungjawaban Pemerintah Daerah kepada masyarakat, maka dalam proses pengembangan wacana publik di daerah sebagai salah satu instrumen kontrol pengelolaan anggaran daerah, perlu diberikan keleluasaan masyarakat untuk mengakses informasi tentang kinerja dan akuntabilitas anggaran. Oleh karena itu, anggaran daerah harus mampu memberikan informasi yang lengkap, akurat dan tepat waktu, untuk kepentingan masyarakat, Pemerintah Daerah, Pemerintah Pusat, dalam format yang akomodatif dalam kaitannya dengan pengawasan dan pengendalian anggaran daerah. Sejalan dengan hal tersebut, maka perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan proyek dan kegiatan harus dilaksanakan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun ekonomis kepada pihak legislatif, masyarakat, maupun pihak-pihak yang bersifat independen yang memerlukan

Strategi dan prioritas APBD adalah suatu tindakan dan ukuran untuk menentukan keputusan perencanaan anggaran daerah yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu kegiatan yang dipilih diantara alternatif kegiatan-kegiatan yang lain, untuk mencapai tujuan dan sasaran dari Pemerintah Daerah. Plafon anggaran adalah batasan anggaran tertinggi/maksimum yang dapat diberikan kepada unit kegiatan dalam rangka membiayai segala aktivitasnya. Plafon anggaran hanya ditujukan untuk perencanaan anggaran belanja investasi, bukan belanja rutin.

Belanja rutin adalah pengeluaran yang manfaatnya hanya untuk satu tahun anggaran dan tidak menambah aset atau kekayaan bagi daerah. Anggaran biaya rutin dibiayai dari PAD dan sumber-sumber lainnya. Belanja investasi adalah pengeluaran yang manfaatnya cenderung melebihi satu tahun anggaran dan akan menambah aset atau kekayaan daerah, serta selanjutnya akan menambah anggaran rutin untuk biaya operasional dan pemeliharannya.

Menurut Mardiasmo (2000:37) untuk menentukan strategi dan prioritas APBD, diperlukan beberapa kriteria atau variabel. Beberapa variabel yang digunakan untuk menentukan strategi dan prioritas APBD adalah sebagai berikut.

- a. Kemampuan fungsi dan program tersebut dalam mencapai arah dan kebijakan APBD. Arah dan kebijakan umum APBD merupakan hasil kesepakatan antara legislatif dengan Pemerintah Daerah, yang berisi aspirasi-aspirasi masyarakat daerah. Dengan demikian, pelaksanaan fungsi-fungsi yang sesuai dengan arah dan kebijakan umum APBD, berarti melaksanakan segala hal yang menjadi aspirasi masyarakat.
- b. Kemampuan program tersebut dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diterapkan. Tujuan dan sasaran Pemerintah Daerah dikembangkan dalam pelaksanaan program/kegiatan oleh unit kerja. Program-program yang dilaksanakan tersebut seharusnya merupakan program-program yang mampu mendukung tujuan dan sasaran pembangunan daerah, sehingga tujuan dan sasaran pembangunan daerah dapat tercapai.
- c. Kemampuan program tersebut dalam memenuhi kebutuhan riil masyarakat. Tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan dan fasilitas publik semakin nyata



dan kian hari kian banyak. Pemerintah seharusnya peka terhadap tuntutan tersebut. Namun demikian kepekaan tersebut harus diimbangi dengan pilihan yang tepat akan kebutuhan-kebutuhan yang mendesak, dan yang benar-benar dibutuhkan oleh masyarakat.

- d. Kemampuan program tersebut dalam pendanaan pembangunan. Keterbatasan dana pembangunan yang ada menghendaki pemilihan pada pembangunan kebutuhan masyarakat yang menjadi skala prioritas. Untuk itu maka pelaksanaan program pun harus sesuai dengan besarnya dana yang tersedia.

Proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Kutai diawali dengan proses penentuan rencana plafon APBD sesuai dengan siklus anggaran yang dimulai dari:

- a. Proses penentuan penerimaan daerah.
- b. Proses penentuan belanja rutin.
- c. Proses penentuan belanja pembangunan.

Selanjutnya hasil rencana anggaran yang telah disusun secara terpadu diajukan kepada Kepala Daerah untuk mendapat persetujuan dan kemudian disampaikan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Pengajuan kepada DPRD ini dalam bentuk Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) guna dibahas dan disetujui oleh DPRD, sehingga penetapannya dapat dituangkan di dalam peraturan daerah (Perda).

## 6. Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Pengertian pendapatan (*revenues*) berbeda dengan *income*. *Revenues* merupakan pendapatan yang belum dikurangi biaya-biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut, sedangkan *Income* adalah pendapatan yang telah dikurangi dengan biaya-biaya untuk memperoleh pendapatan-pendapatan itu. *Income* lebih tepat diterjemahkan sebagai penghasilan.

Sebagaimana tertuang dalam penjelasan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004, yang dimaksud dengan PAD adalah penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Pendapatan daerah dalam struktur APBD masih merupakan elemen yang cukup penting peranannya baik untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan maupun pemberian pelayanan kepada publik. Arah pengelolaan Pendapatan daerah PAD, dana perimbangan dan penerimaan daerah lainnya. Dalam pengelolaan anggaran pendapatan daerah akan diperhatikan upaya untuk peningkatan pendapatan pajak dan retribusi daerah tanpa harus menambah beban bagi masyarakat dan menimbulkan keengganan berinvestasi.

Dengan pola kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kemampuan keuangan daerah secara bertahap akan mampu keluar dari berbagai persoalan yang selama ini dihadapi seperti tingkat pengangguran yang tinggi dan jumlah penduduk miskin yang cukup besar. Kondisi perekonomian daerah seperti ini yang bersinergi dengan keberhasilan dalam melaksanakan berbagai upaya pembangunan lainnya akan membawa kemajuan dan membawa masyarakat pada keadaan yang sejahtera.

Formulasi kebijakan dalam mendukung pengelolaan anggaran pendapatan daerah akan lebih difokuskan pada upaya untuk mobilisasi pendapatan asli daerah, dana perimbangan dan penerimaan daerah lainnya. Pertumbuhan komponen Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Hasil usaha Daerah akan menjadi faktor yang penting dalam mendorong pertumbuhan PAD nanti. Sedangkan untuk Dana Perimbangan, komponen Bagi Hasil Pajak serta komponen Bagi Hasil Pajak dan Bantuan Keuangan Provinsi adalah 2 unsur yang cukup penting dalam mendorong pertumbuhan Dana Perimbangan yang akan diperoleh nantinya.

Masih kecilnya kontribusi Pendapatan Asli Daerah sebagai barometer tingkat kemandirian daerah dalam menjalankan amanat otonomi daerah, sesuai dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, mengharuskan Pemerintah Daerah secara terus menerus berupaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah sebagai sumber utama pendapatan daerah, secara wajar dan dapat dipertanggungjawabkan dengan memperhatikan kondisi masyarakat yang menjadi subyek Pendapatan Asli Daerah.

Arah pengelolaan pendapatan daerah dimasa depan di fokuskan pada langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Penertiban sistem dan prosedur pemungutan pendapatan daerah
- b. Intensifikasi dan ekstensifikasi pendapatan daerah
- c. Peningkatan koordinasi dan pengawasan terhadap pemungutan pendapatan daerah
- d. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat, baik kecepatan pelayanan pembayaran maupun kemudahan untuk memperoleh informasi
- e. Pemanfaatan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien

- f. Peningkatan upaya sosialisasi pendapatan daerah
- g. Peningkatan kualitas data dasar seluruh pendapatan daerah

Menurut Undang-undang Nomor 33 tahun 2004, sumber PAD pelaksanaan Desentralisasi terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Dalam era otonomi daerah sekarang ini sangat diharapkan penerimaan PAD dapat menutupi kebutuhan rutin pemerintah daerah kabupaten. Konsekuensi penggunaan PAD untuk transfer mempunyai dampak negatif terhadap pertumbuhan ekonomi daerah tersebut.

Pasal 157 UU No. 32 Tahun 2004 menyebutkan bahwa sumber pendapatan asli daerah terdiri atas :

- 1) Pendapatan Asli Daerah
  - a) Hasil pajak daerah
  - b) Hasil retribusi daerah
  - c) Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan
  - d) Lain-lain pendapatan daerah yang sah
- 2) Dana Perimbangan
- 3) Lain-lain Pendapatan Daerah yang sah

Dari ketentuan pasal tersebut di atas, maka pendapatan daerah dapat dibedakan dalam dua jenis yaitu :

- 1) Pendapatan Asli Daerah
- 2) Pendapatan Non Asli Daerah

Sampai saat ini yang termasuk Pendapatan Asli Daerah adalah pendapatan yang berasal dari daerah itu sendiri dan didapat melalui pajak daerah, retribusi daerah, BUMD, dan hasil kerjasama dengan pihak ketiga..

#### **a. Pajak Daerah**

Pajak daerah termasuk sumber keuangan pokok bagi daerah di samping retribusi daerah. Pajak adalah iuran masyarakat kepada pemerintah berdasarkan undang-undang yang berlaku, guna membiayai pengeluaran pemerintah yang prestasinya kembali, tidak dapat ditunjuk secara langsung tetapi pelaksanaannya dapat dipaksakan. (Ibnu Syamsi, 1994: 201)

Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009, 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 pemerintahan daerah dan pembangunan daerah. Adapun jenis-jenis pajak yang dapat diterapkan di kabupaten/kota terdiri dari :

- 1) Pajak Hotel adalah pajak atas pelayanan hotel

Hotel adalah bangunan yang khusus disediakan bagi orang untuk menginap atau istirahat, memperoleh pelayanan dan atau fasilitas lainnya dengan dipungut bayaran termasuk bangunan lainnya yang

menyatu, dikelola dan dimiliki oleh pihak yang sama, kecuali untuk pertokoan dan perkantoran.

2) Pajak Restoran adalah pajak atas pelayanan restoran

Restoran adalah tempat menyantap makanan dan atau minuman yang disediakan dengan dipungut bayaran, tidak termasuk usaha jasa boga atau catering.

3) Pajak Hiburan adalah pajak atas penyelenggaraan hiburan

Hiburan adalah semua jenis pertunjukan, permainan, permainan ketangkasan dan atau kesamaan dengan nama dan bentuk apapun yang ditonton atau dinikmati oleh setiap orang dengan dipungut bayaran, tidak termasuk penggunaan fasilitas untuk berolahraga

4) Pajak Reklame adalah pajak atas penyelenggaraan reklame

Reklame adalah benda, alat, perbuatan atau media yang menurut bentuk corak ragamnya untuk tujuan komersial, dipergunakan untuk memperkenalkan, menganjurkan atau mengujikan suatu barang, jasa atau orang ataupun untuk menarik perhatian umum kepada suatu barang, jasa atau orang yang ditempatkan atau dapat dilihat, dibaca dan atau didengar dari suatu tempat oleh umum kecuali yang dilakukan oleh pemerintah.

5) Pajak Penerangan Jalan adalah pajak atas penggunaan tenaga listrik

dengan ketentuan bahwa di wilayah daerah tersebut tersedia penerangan jalan yang rekeningnya dibayar oleh Pemerintah Daerah



- 6) Pajak Pengambilan Bahan Galian Golongan C adalah pajak atas pengambilan bahan galian golongan C sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 7) Pajak Parkir adalah pajak yang dikenakan atas pribadi atau badan, baik yang disediakan berkaitan dengan pokok usaha maupun yang disediakan sebagai suatu usaha, termasuk penyediaan tempat penitipan kendaraan bermotor yang memungut bayaran. (UU No. 28 Tahun 2009)

Para ahli dalam bidang perpajakan memberikan pengertian atau definisi yang berbeda-beda mengenai pajak, walaupun mempunyai arti atau tujuan yang sama. Rochmat Sumitro yang mengatakan pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontra prestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum, (Mardiasmo, 2000:1).

Menurut Sumitro (dalam Mardiasmo, 2000:1) pengertian pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Selanjutnya dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pajak memiliki unsur-unsur.

- 1) Iuran dari rakyat kepada negara.

Yang berhak memungut pajak hanyalah negara. Iuran tersebut berupa uang (bukan barang).

- 2) Berdasarkan undang-undang.  
Pajak dipungut berdasarkan atau dengan kekuatan undang-undang serta aturan pelaksanaannya.
- 3) Tanpa jasa timbal atau kontraprestasi dari negara yang secara langsung dapat ditunjuk. Dalam pembayaran pajak tidak dapat ditunjukkan adanya kontraprestasi individual oleh pemerintah.
- 4) Digunakan untuk membiayai rumah tangga negara, yakni pengeluaran – pengeluaran yang bermanfaat bagi masyarakat luas.

Selanjutnya agar pemungutan pajak tidak menimbulkan hambatan, maka pemungutannya menurut Mardiasmo (2000:2-3) harus memenuhi syarat sebagai berikut.

- 1) Pemungutan pajak harus adil (Syarat Keadilan)  
Adil dalam perundang-undangan diantaranya mengenakan pajak secara umum dan merata, serta disesuaikan dengan kemampuan masing-masing wajib pajak. Adil dalam pelaksanaannya yakni dengan memberikan hak bagi wajib pajak untuk mengajukan keberatan, penundaan pembayaran dan mengajukan banding kepada Majelis Pertimbangan Pajak.
- 2) Pemungutan pajak harus didasarkan pada undang-undang (Syarat Yuridis)  
Hal ini dimaksudkan untuk memberikan jaminan hukum untuk menyatakan keadilan baik bagi negara maupun warga negaranya.

3) Tidak mengganggu perekonomian (Syarat Ekonomi)

Pemungutan pajak tidak boleh mengganggu kelancaran kegiatan produksi maupun perdagangan, sehingga tidak menimbulkan kelesuan perekonomian masyarakat.

4) Pemungutan pajak harus efisien (Syarat Finansial)

Sesuai dengan fungsi budgetair maka biaya pemungutan pajak harus dapat ditekan sehingga lebih rendah dari hasil pemungutannya.

5) Sistem pemungutan pajak harus sederhana

Dengan adanya sistem yang sederhana akan memudahkan dan mendorong masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.

Davey (1988:39), mengemukakan pajak daerah meliputi antara lain.

- 1) Pajak yang dipungut oleh Pemerintah Daerah dengan Perda sendiri.
- 2) Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan nasional.
- 3) Pajak yang ditetapkan dan atau dipungut oleh Pemerintah daerah.
- 4) Pajak yang dipungut dan diadministrasikan oleh Pemerintah Pusat tetapi hasil pungutannya diberikan kepada daerah, dibagi hasilkan dengan atau dibebani pungutan tambahan (Opsen) oleh Pemerintah Daerah.

Lebih lanjut Devas (1988:61-62) mengemukakan bahwa untuk menilai berbagai pajak daerah perlu dipergunakan tolok ukur tertentu, yaitu.

1) Hasil (*Yield*)

Memadai tidaknya hasil suatu pajak dalam kaitan dengan berbagai layanan yang dibiayainya; stabilitas dan mudah tidaknya memperkirakan besar hasil itu; dan elastisitas hasil pajak terhadap

inflasi, pertumbuhan penduduk serta perbandingan hasil pajak dengan biaya pungut.

2) Keadilan (*Equity*)

Dasar pengenaan pajak dan kewajiban membayar harus jelas dan tidak sewenang-wenang; pajak bersangkutan harus adil secara horisontal, artinya beban pajak haruslah sama benar antara berbagai kelompok yang berbeda tetapi dengan kedudukan ekonomi yang sama; harus adil secara vertikal, artinya kelompok yang memiliki sumber daya ekonomi yang lebih besar daripada kelompok yang tidak banyak memiliki sumber daya ekonomi; dan pajak harus adil dari tempat ke tempat, dalam arti, hendaknya tidak ada perbedaan-perbedaan besar dan sewenang-wenang dalam beban pajak dari satu daerah ke daerah yang lain.

3) Daya Guna Ekonomi (*Economic Efficiency*)

Pajak hendaknya mendorong (atau setidaknya tidak menghambat) penggunaan sumber daya secara berdaya guna dalam kehidupan ekonomi; mencegah jangan sampai pilihan konsumen dan produsen menjadi salah arah atau orang menjadi segan bekerja atau menabung; dan memperkecil beban lebih pajak.

4) Kemampuan melaksanakan (*Ability to Implement*)

Suatu pajak haruslah dapat dilaksanakan, dari sudut kemauan politik dan kemauan tata usaha.

5) Kecocokan sebagai Sumber Penerimaan Daerah (*Suitability as a Local Revenue Source*)

Hal ini berarti bahwa haruslah jelas kepada daerah mana suatu pajak harus dibayarkan, dan tempat memungut pajak sedapat mungkin sama dengan tempat akhir beban pajak; pajak tidak mudah dihindari dengan cara memindahkan obyek pajak dari suatu daerah ke daerah lain; pajak daerah hendaknya jangan mempertajam perbedaan-perbedaan antara daerah, dari segi potensi ekonomi masing-masing, dan pajak hendaknya tidak menimbulkan beban yang lebih besar dari kemampuan tata usaha pajak daerah.

Dari defenisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pajak memiliki unsur-unsur.

- 1) Iuran dari rakyat kepada negara, yang berhak memungut pajak hanyalah negara. Iuran tersebut berupa uang (bukan barang).
- 2) Berdasarkan undang-undang, pajak dipungut berdasarkan atau dengan kekuatan undang-undang serta aturan pelaksanaannya.
- 3) Dalam pembayaran pajak tidak dapat ditunjukkan adanya kontraprestasi individual oleh pemerintah.
- 4) Digunakan untuk membiayai rumah tangga negara, yakni pengeluaran-pengeluaran yang bermanfaat bagi masyarakat luas.

Mardiasmo (2000 : 2), mengemukakan ada dua fungsi pajak yaitu.

- 1) Fungsi budgetair, pajak sebagai sumber dana bagi pemerintah untuk membiayai pengeluaran-pengeluarannya.
- 2) Fungsi mengatur, pajak sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijaksanaan pemerintah dalam bidang sosial dan ekonomi.

#### **b. Retribusi Daerah**

Menurut Ibnu Syamsi (1994:201) mendefinisikan retribusi sebagai iuran dari masyarakat tertentu (orang-orang tertentu) berdasarkan peraturan perundang-undangan yang prestasinya dikembalikan ditunjuk secara langsung, tetapi pelaksanaannya tidak dapat dipaksakan meskipun tidak mutlak.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan Oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Setiap pungutan daerah harus didasarkan kepada Peraturan Daerah dan diberlakukan setelah memperoleh pengesahan pejabat berwenang. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997, retribusi daerah merupakan pungutan daerah sebagai pembayaran atau karena memperoleh jasa pekerjaan / pelayanan, atau jasa usaha milik daerah, yang dipungut sesuai ketentuan yang berlaku. Adapun jenis-jenis retribusi daerah adalah sebagai berikut :

1) retribusi jasa umum;

Jasa yang dimaksud merupakan kewenangan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi.

2) retribusi jasa usaha;

Jasa yang bersangkutan adalah jasa yang bersifat komersial yang seyogyanya disediakan oleh sektor swasta tetapi belum memadai atau terdapatnya harta yang dimiliki atau dikuasai Daerah yang belum dimanfaatkan secara penuh oleh Pemerintah Daerah

3) retribusi perizinan tertentu.

Perizinan tersebut termasuk kewenangan pemerintah yang diserahkan kepada Daerah dalam rangka asas desentralisasi (UU No. 28 Tahun 2009)

Penetapan jenis-jenis Retribusi Jasa Umum, Jasa Usaha, dan Perizinan tertentu dimaksudkan untuk tercipta ketertiban dalam penerapannya, sehingga dapat memberikan kepastian bagi masyarakat dan disesuaikan dengan kebutuhan nyata daerah yang bersangkutan. Harits (1995:82), mengatakan bahwa retribusi adalah suatu pungutan sebagai pembayaran untuk jasa yang oleh negara secara langsung diberikan kepada yang berkepentingan. Pelaksanaan pungutan retribusi daerah didasarkan oleh kontra prestasi (balas Jasa) sehingga pembayarannya dapat dilakukan berulang kali siapa menikmati jasa yang disediakan oleh pemerintah daerah dapat dikenakan retribusi. Adapun yang membedakan antara pungutan retribusi dengan sumber-sumber pendapatan daerah lainnya adalah ada



tidaknya jasa yang diberikan oleh pemerintah daerah. Penerimaan retribusi daerah harus dipacu terus menerus seiring dengan adanya pembangunan daerah.

Slater (1999:251), mencoba melihat sumber-sumber penghasilan Pemerintahan Daerah di negara Sri Lanka. Lebih jauh dijelaskan sumber penerimaan terbesar dari Pemerintahan Daerah adalah dana pengembalian gaji dan penerimaan berbagai jenis jasa. Penerimaan dari Pajak, lisensi perdagangan dan denda pengadilan mencapai separuh dari total penerimaan. Di samping itu Pemerintahan Daerah menerima bantuan modal untuk beberapa proyek. Hasil penelitian ini tidak jauh berbeda dengan keadaan Pemerintahan Daerah di Indonesia yang menerima dana dari Subsidi gaji, bagi hasil pajak dan bukan pajak, sumbangan dan bantuan dari pemerintahan yang lebih tinggi atau mempunyai kesamaan dengan undang-undang otonomi daerah.

### **c. Hasil Perusahaan Milik Daerah**

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dibentuk oleh Pemda berdasarkan Undang-Undang Nomor. 5 Tahun 1974 yang terdiri dari perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan dan perbankan (Bank Pembangunan Daerah dan Bank Pasar) dan usaha seperti penyediaan air bersih (PDAM), jasa sektor industri pertanian, perkebunan dan lain-lain. Pendirian BUMD bertujuan untuk menambah penghasilan daerah, penyediaan jasa kepada masyarakat, penyelenggaraan pelayanan / kepentingan umum dan memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian daerah. Secara khusus pendirian perusahaan

daerah bagi pemerintah daerah diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap PAD.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 52 tahun 1962, yang dimaksud dengan perusahaan daerah adalah badan usaha milik daerah yang didirikan oleh Pemerintah Daerah dengan tujuan untuk menambah pendapatan daerah dan mampu memberikan rangsangan berkembangnya perekonomian daerah tersebut. Adapun sifat perusahaan daerah yang sesuai dengan undang-undang dimaksud (Kaho, 199 :167) adalah sebagai berikut :

- 1) perusahaan daerah adalah satu kesatuan produksi yang bersifat memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memupuk pendapatan;
- 2) tujuan perusahaan daerah adalah untuk turut serta dalam pelaksanaan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya, untuk memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta ketenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat adil dan makmur.

Hasil perusahaan daerah (BUMD) sebagai salah satu sumber PAD meskipun memiliki potensi yang cukup besar tetapi dengan pengelolaan perusahaan yang tidak/kurang profesional dan terlebih lagi dengan adanya intervensi dari Pemerintah Daerah sendiri, maka kontribusi PAD dari sumber ini masih kurang memadai. Sementara itu lain-lain pendapatan asli daerah yang sah diperoleh antara lain dari hasil penjualan asset daerah dan jasa giro, penerimaan

dari pihak ketiga yang bukan perusahaan daerah, deviden BPD, ganti biaya dokumen lelang, dan lain-lain.

Pemerintah daerah juga diberikan hak untuk mengelola perusahaan sendiri sebagai salah satu sumber pendapatannya, yang disebut perusahaan daerah (Perusda). Prinsip pengelolaan daerah haruslah bersifat profesional dan berpegang teguh pada prinsip-prinsip ekonomi secara umum yaitu efisien. Secara umum perusahaan daerah merupakan suatu badan usaha yang dibentuk oleh daerah untuk memperkembangkan perekonomian dan untuk menambah penghasilan daerah. Dari kutipan ini tergambar dua fungsi pokok yaitu sebagai dinamisor perekonomian daerah yang berarti harus mampu memberikan rangsangan bagi berkembangnya perekonomian daerah dan sebagai penghasil pendapatan daerah.

Salah satu maksud didirikannya perusahaan daerah adalah didasarkan pada pelayanan dan pemberian jasa kepada masyarakat. Namun demikian tidak berarti bahwa perusahaan daerah tidak dapat memberikan kontribusi pada Pendapatan Asli Daerah. Perusahaan daerah mempunyai dua fungsi yang berjalan secara bersamaan, dimana satu pihak dituntut untuk menyelenggarakan fungsi-fungsi sosial, yaitu memberikan pelayanan dan jasa kepada masyarakat dan dipihak lain perusahaan daerah menjalankan fungsi ekonomi yaitu memperoleh keuntungan dan kinerjanya. Keuntungan inilah yang diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi Pendapatan Asli Daerah.

Semakin banyak perusahaan daerah yang dikelola oleh daerah, maka semakin banyak pendapatan daerah yang didapatkan dari sektor ini. Oleh karena

itu diperlukan penanganan yang baik serta profesional dalam menjalankan perusahaan daerah

**d. Penerimaan dinas-dinas**

Pada prinsipnya penerimaan dari dinas-dinas adalah pendapatan yang berasal dari dinas-dinas yang secara struktural berada dalam lingkungan pemerintah daerah, tetapi bukan merupakan penerimaan pajak daerah maupun retribusi daerah yang dikelola oleh Dinas Pendapatan Daerah. Adapun fungsi pokok dinas-dinas daerah pada dasarnya tidak untuk meningkatkan dan mengumpulkan pendapatan daerah, tetapi untuk melaksanakan pelayanan masyarakat, serta pembinaan dan bimbingan pada masyarakat sesuai bidang fungsinya.

**e. Penerimaan lain-lain**

Penerimaan lain-lain merupakan hasil penerimaan diluar pajak daerah, retribusi daerah, bagian laba BUMD dan penerimaan dinas-dinas. Dalam pasal 60 Undang-Undang Nomor. 5 Tahun 1974 disebutkan bahwa sebagai sumber penerimaan daerah, penerimaan lain-lain mencakup antara lain penerimaan dari sewa rumah dinas milik daerah, sewa gedung dan tanah milik daerah, hasil penjualan barang-barang bekas milik daerah , jasa giro dan lain-lain.

## 7. Manajemen Strategis Meningkatkan PAD

Logika dasar dari manajemen adalah bahwa dalam lingkungan dunia yang berubah secara pesat dan tak menentu, suatu organisasi memerlukan kemampuan untuk mengadakan perubahan pada perencanaan maupun manajemen secara tepat. Maka kemampuan untuk senantiasa melakukan penelaahan kemampuan dan kelemahan internal menjadi prasarat bagi organisasi untuk tetap strategis.(Bryson, 1995:3).

Menurut Blakely (1989:44) kebijakan perpajakan selalu menjadi komponen utama dari kebijakan pembangunan ekonomi. Dalam prakteknya di Indonesia, sektor utama yang memberikan kontribusi paling besar terhadap kemampuan keuangan daerah secara umum adalah sektor pajak daerah dan retribusi daerah.

Secara umum konsep peningkatan pajak dan retribusi daerah dapat digolongkan menjadi dua bagian, yaitu upaya ekstensifikasi dan intensifikasi.

### a. Upaya Ekstensifikasi

Ekstensifikasi merupakan suatu kondisi yang menekankan pada upaya penjangkauan sesuatu secara lebih luas daripada yang telah ada. Sedangkan ekstensifikasi pajak/retribusi menurut Soemitro (1988:384) adalah :

- 1) Penambahan pajak/retribusi baru dengan menemukan wajib obyek pajak/retribusi baru,
- 2) Menciptakan pajak-pajak/retribusi baru, atau memperluas ruang lingkup pajak yang ada.

b. Upaya Intensifikasi

Intensifikasi memiliki makna penekanan dalam pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada. Menurut Soemitro (1988:77), sistem intensifikasi pajak/retribusi maksudnya untuk meningkatkan pajak/retribusi dengan mengintensifkan segi-segi:

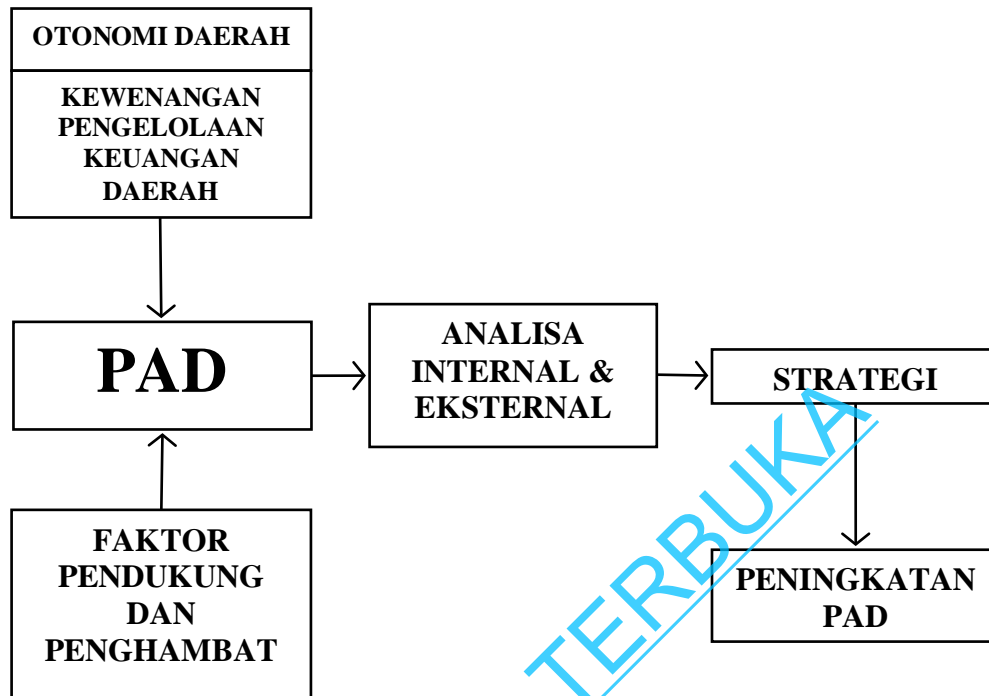
- 1) Intensifikasi perundang-undangnya
- 2) Meningkatkan kepastian hukum
- 3) Mengintensifkan peraturan pelaksanaan
- 4) Meningkatkan mutu aparatur
- 5) Meningkatkan fungsi dan menyesuaikan organ/struktur
- 6) perpajakan/retribusi sehingga sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi
- 7) Memberantas pemalsuan pajak/retribusi
- 8) Meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pematuhan peraturan perpajakan/retribusi dan melakukan pengawasan melekat.

Dari kedua upaya peningkatan pajak dan retribusi daerah tersebut, penggunaannya harus mempertimbangkan potensi-potensi yang dimiliki maupun situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi. Sehingga sebelum kita membahas lebih lanjut tentang upaya peningkatan pajak dan retribusi daerah oleh institusi pengelola pasar perlu dipahami terlebih dahulu tentang konsep organisasi.

### C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan tinjauan teoritis tersebut, dapat dibuat kerangka berpikir atau model analisis yang akan dilakukan dalam mengkaji upaya-upaya peningkatan PAD kabupaten Sintang. Isu awal yang menjadi permasalahan adalah penetapan otonomi daerah. Pelaksanaan otonomi daerah memberikan kewenangan daerah untuk mengelola keuangan termasuk pengelolaan PAD. Pengelolaan PAD mempertimbangkan tiga aspek yaitu penerimaan, pengeluaran dan anggaran. Permasalahan yang penerimaan PAD di Kabupaten Sintang terdapat pada aspek penerimaan fluktuatif. Sehingga diperlukan strategi untuk peningkatan penerimaan PAD. Strategi tersebut dapat dirumuskan melalui analisa SWOT terhadap penerimaan PAD. Untuk lebih jelas kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat pada skema berikut ini :





**Bagan 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian**

Sumber : Analisa Peneliti (2011)

#### **D. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah suatu petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi ini menunjuk pada suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menemukan variabel yang sama. Dengan informasi tersebut, dapat diketahui bagaimana caranya pengukuran atas variabel itu dilakukan. Dapat juga

menentukan apakah prosedur pengukuran yang sama akan dilakukan atau diperlukan prosedur pengukuran yang baru (Effendi, 1989:33 & 46).

Pada penelitian ini ada beberapa variabel yang akan diteliti antara lain adalah:

1. Analisa Internal

Faktor-faktor yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi penerimaan daerah.

2. Analisa Eksternal

Faktor-faktor yang terdiri dari peluang dan ancaman yang mempengaruhi penerimaan daerah.

3. Strategi

Tindakan yang diambil untuk melakukan sesuatu terkait dengan peningkatan penerimaan PAD dengan melihat faktor internal dan eksternal.

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian Deskriptif. Menurut Sugiono (1998:6) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa menghubungkan atau membandingkan dengan variabel yang lain. Menurut Nazir (1985:64) model penelitian deskriptif ini untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka.

Koentjaraningrat (1986:29) memberikan definisi metode deskriptif sebagai berikut :

Metode deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan gejala atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi, atau penyebaran suatu gejala atau frekuensi, adanya hubungan tertentu antara suatu gejala dan gejala lain dalam masyarakat.

Pada umumnya penelitian deskriptif merupakan penelitian yang non hipotesis sehingga dalam rangka penelitiannya bahkan tidak perlu merumuskan hipotesisnya (Suharsimi Arikunto, 1996:134). Sehingga metode ini digunakan untuk mendapatkan gambaran keseluruhan obyek penelitian secara akurat melalui pengumpulan dan penyusunan data, sampai analisis serta interpretasi data tentang diklat dan kinerja.

Mengacu pada hal tersebut, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Sejalan dengan Hasan (1990 : 16) yang

mengemukakan bahwa penelitian kualitatif, artinya data yang di analisis dan hasilnya berbentuk deskripsi fenomena, tidak berupa angka-angka atau koefisien tentang hubungan antar variabel.

Penelitian kualitatif lebih berorientasi teoritis dimana teori dibatasi dengan pengertian bahwa suatu pernyataan sistematis yang berkaitan dengan seperangkat proposisi yang berasal dari data dan diuji kembali secara empiris. Bogman dan Taylor (1975:5) menyebutkan sebagai paradigma yang berarti konsep atau proposisi yang menyerahkan cara berpikir dengan cara penelitian. Atau dengan kata lain, metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar belakang dari individu tersebut secara holistik (Moleong, 1998:13).

Menurut H.B. Sutopo (2002), penelitian kualitatif menekankan pada makna dan lebih memfokuskan pada data kualitas dengan analisa kualitatifnya. Terhadap data kuantitas, penelitian kualitatif tetap memandang sebagai kuantitas dan harus diolah dalam pola pikir kuantitatif (dengan hitungan angka), sama sekali tidak dipaksa untuk dianalisa secara kuantitatif. Data kuantitas dihitung tidak dengan arahan pembuktian bagi suatu prediksi tetapi digunakan sebagai fenomena pendukung analisa kualitatif bagi kemantapan makna sebagai simpulan akhir. Penelitian kualitatif lebih mementingkan makna, tidak ditentukan oleh kualitasnya tetapi lebih ditentukan oleh proses terjadinya jumlah (dalam bentuk angka) dan cara memandang atau prespektifnya.

## **B. Subjek Penelitian**

Subjek dari penelitian ini adalah seluruh pihak yang terkait dengan proses penerimaan PAD Kabupaten Sintang. Subjek pada penelitian ini berjumlah 15 orang yang terdiri dari :

1. Pihak Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Sintang. Kepala Bidang dan pegawai yang berjumlah 5 orang
2. Pihak Bappeda Kabupaten Sintang. Kepala Bidang Perencanaan yang berjumlah 1 orang
3. Anggota Komisi 2 DPRD Kabupaten Sintang. 2 orang
4. Pihak Swasta dan Wajib pajak yang berjumlah 4 orang
5. Masyarakat Umum yang berjumlah 3 orang

## **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen dalam penelitian ini ditentukan dari dua variabel yaitu aspek perencanaan dan pelaksanaan Untuk lebih jelas penjabaran dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.1 Instrumen Penelitian

INDIKATOR	KISI-KISI
INTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KEKUATAN</li> <li>• KELEMAHAN</li> </ul>
EKSTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PELUANG</li> <li>• ANCAMAN</li> </ul>
STRATEGI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTERNAL</li> <li>• EKSTERNAL</li> </ul>

Sumber : Analisa Peneliti (2011)

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang diperlukan meliputi data sekunder dan data primer yang diperoleh dengan berbagai cara antara lain:

##### 1. Dokumentasi

Dokumen adalah setiap bahan yang tertulis atau film yang dipersiapkan untuk penelitian, pengujian suatu peristiwa atau *record* (Moleong, 2001:161) maupun yang tidak dipersiapkan untuk itu. Data-data sekunder ini diperoleh dari berbagai sumber yang terkait antara lain pada DPPKAD dan BAPEDA Kabupaten Sintang.

##### 2. Wawancara (*Indepth Interview*)

Teknik wawancara (*in-depth interview*) digunakan terutama untuk memperdalam data-data yang terkait langsung dengan pelaksanaan kegiatan sebelumnya, dan untuk merespon berbagai pendapat tentang kebijakan yang akan datang. Wawancara dilakukan terhadap subjek penelitian yang dipilih secara

“*purposive*”, yaitu metode penarikan sampel dengan tujuan tertentu, sesuai dengan data yang dibutuhkan. Dengan cara ini dapat diperoleh masukan-masukan untuk memperdalam kajian mengenai upaya-upaya peningkatan PAD kabupaten Sintang. Panduan wawancara, digunakan sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan.

### 3. Kuisisioner

Kuisisioner ini dilakukan untuk mendapatkan penilaian terhadap indikator-indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator-indikator ini merupakan faktor internal dan eksternal. Hasil dari kuisisioner ini diperlukan untuk melakukan penilaian dalam analisa SWOT.

### **E. Metode Analisis Data**

Sesuai dengan metode penelitian dan teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, maka untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan dari lapangan, teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Melalui teknik ini, digambarkan seluruh data atau fakta yang diperoleh dengan mengembangkan kategori-kategori yang relevan dengan tujuan penelitian dan penafsiran terhadap hasil analisis deskriptif dengan berpedoman pada teori-teori yang sesuai. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan melalui tabel-tabel yang bertitik tolak pada pemahaman konsepsi serta pandangan atas teori yang terkait sehingga mudah dipahami oleh pembaca. Analisis penelitian ini menggunakan analisis SWOT.



Analisa ini akan mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi penerimaan daerah, serta mencari strategi pemecahan dalam pengambilan keputusan dalam upaya peningkatan PAD.

*Strenght* (kekuatan) merupakan hal-hal yang dapat menjadi kekuatan, yang dimiliki oleh perusahaan, biasanya berujud sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Termasuk di dalamnya tenaga kerja, *goodwill*, modal, mesin dan sebagainya. Kekuatan ini dapat dieksploitasi untuk meminimumkan ancaman ataupun menghilangkan dampak yang diakibatkan oleh ancaman lingkungan. Kekuatan usaha ini dapat dikontrol dan diawasi untuk kepentingan atau pengembangan perusahaan. Kekuatan ini bersumber dari dalam perusahaan sehingga penggunaannya memungkinkan untuk direncanakan maupun dijadwalkan.

*Weakness* (kelemahan) merupakan segala sesuatu yang menjadi kelemahan atau kendala-kendala yang menyebabkan perusahaan sulit untuk berkembang atau meningkatkan kinerja perusahaannya. Kelemahan ini dapat pula menjadi variabel yang sama dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya tenaga kerja yang tidak terampil, tidak cukupnya modal usaha, dan kapasitas mesin yang tidak memadai.

*Opportunity* (peluang) merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang. Peluang yang ada tersedia di lingkungan perusahaan dan umumnya tidak biasa disediakan oleh perusahaan. Perusahaan hanya menyesuaikan diri dengan kesempatan yang muncul. Contoh: adanya pelaksanaan otonomi daerah, adanya

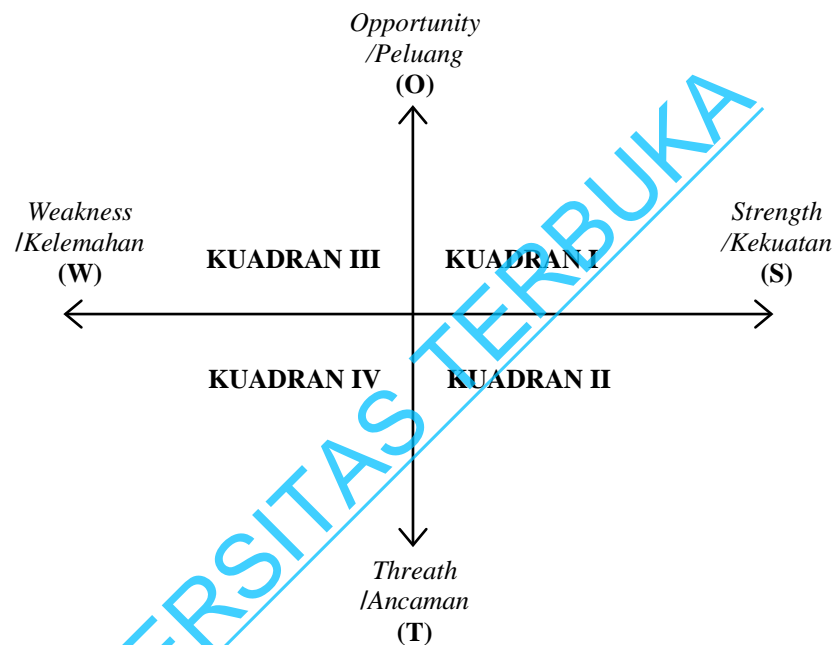
perkembangan teknologi dan sebagainya. Peluang merupakan faktor lingkungan yang menjadi pendorong bagi suatu perusahaan untuk berkembang.

*Threat* (ancaman) adalah suatu situasi yang dapat mengurangi kemampuan perusahaan untuk melindungi dan memperbaiki kedudukan kompetitifnya. Ancaman termasuk ke dalam variabel yang juga tidak dapat diciptakan oleh perusahaan. Selain itu ancaman inipun tidak dapat pula dihilangkan, namun dapat diperkecil intensitasnya untuk muncul. Contoh Kurang konsistennya kebijakan pemerintah pusat, terbatasnya keuangan daerah, masuknya perusahaan besar sebagai pesaing, terbatasnya bahan baku industri, kebijakan otonomi daerah yang berlebihan dan sebagainya.

Langkah pertama yang dilakukan dalam analisa SWOT adalah dengan mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta melihat peluang dan ancaman dalam kegiatan yang ada, setelah didapat hasil analisis tersebut selanjutnya dilakukan suatu perencanaan. Untuk mengukur kondisi PAD secara lebih akurat dilakukan teknik positing, yaitu menempatkan PAD dalam peta SWOT, untuk dapat melakukan positing diperlukan sistim pembobotan terhadap masing-masing aspek dengan cara:

- 1) Terlebih dahulu membuat prosentase dari yang berpengaruh dianggap lebih kuat ke paling lemah;
- 2) Menentukan prosentase bobotnya dari masing-masing aspek;
- 3) Menentukan skor untuk masing-masing variabel (aspek yang berpengaruh);
- 4) Selanjutnya skor masing-masing aspek dikalikan dengan bobotnya;

- 5) Skor tertimbang dari masing-masing kelompok (eksternal dan internal) dijumlahkan untuk memperoleh skor total tertimbang;
- 6) Hasil perhitungan tersebut kemudian digunakan untuk menentukan letak aspek yang dianalisis pada peta/kuadran SWOT.



Gambar 3.1 Kuadran SWOT

#### • **Kuadran I (positif, positif)**

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi primadan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

- **Kuadran II (positif, negatif)**

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karena, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

- **Kuadran III (negatif, positif)**

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

- **Kuadran IV (negatif, negatif)**

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

## BAB IV

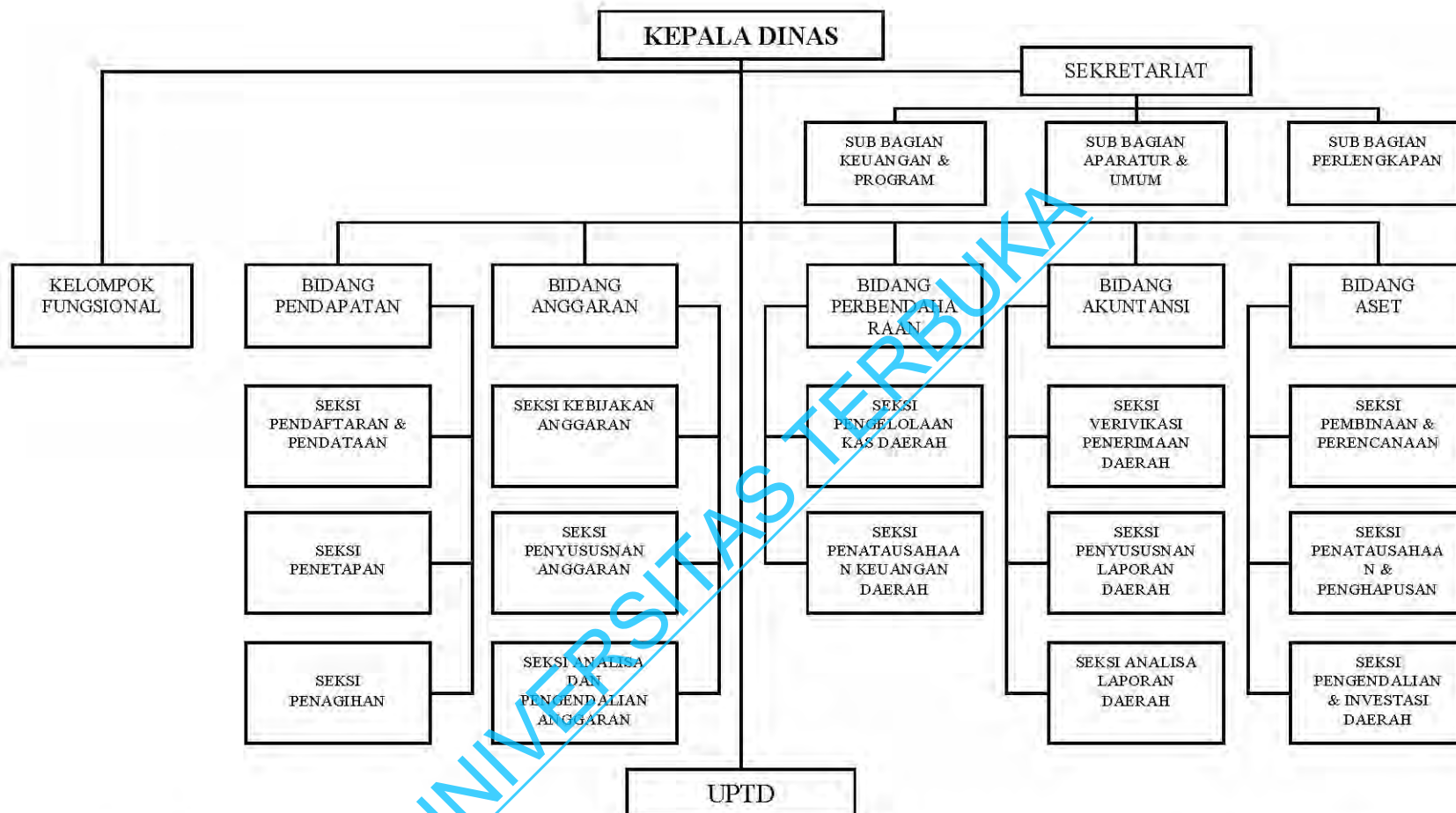
### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Keuangan Daerah Kabupaten Sintang

Untuk menunjang terlaksananya dengan baik pelaksanaan otonomi daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri diperlukan dana yang cukup besar, agar daerah dapat mampu membiayai penyelenggaraan kegiatan rutin di samping melakukan kegiatan pembangunan daerah. Rasanya mustahil organisasi pemerintah daerah yang begitu besar dan kompleks dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik tanpa adanya dukungan dana yang memadai. Dengan demikian keuangan daerah merupakan hal yang sangat penting dalam penyelenggaraan otonomi daerah. PAD salah satu komponen penerimaan keuangan daerah sangat potensial untuk digali dan dikembangkan guna mengatasi kebutuhan dana tersebut.

#### 1. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Sintang

Sebagai instansi yang berada dibawah Pemerintahan Daerah Kabupaten Sintang, DPPKAD memiliki tugas sebagai dinas yang mengelola keuangan daerah mulai dari penerimaan sampai pengelolaan. DPPKAD dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang membawahi bidang-bidang terkait dengan fungsi dan kedudukannya. Berikut ini bagan susunan organisasi DPPKAD Kabupaten Sintang:



**Bagan 4.1 Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Sintang**

Sumber : DPPKAD Kabupaten Sintang, 2012



## 2. Struktur Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Sintang

Dalam penyelenggaraan Pemerintahan, Kemasyarakatan dan Pembangunan di daerah membutuhkan sumber-sumber dana dan pengalokasian sesuai dengan prioritas dan preferensi daerah. Dalam UU No. 32 Tahun 2004 disebutkan bahwa sumber-sumber penerimaan daerah bersumber dari PAD, dana Perimbangan dan lain-lain pendapatan daerah yang sah. Begitu juga dengan Kabupaten Sintang yang memperoleh penerimaan keuangan daerah melalui ketiga sumber tersebut. Berikut ini tabel yang menggambarkan jumlah penerimaan keuangan daerah Kabupaten Sintang selama tahun 2006-2011.

**Tabel 4.1 Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Sintang  
Tahun 2006-2010 (dalam jutaan rupiah)**

NO	TH	PAD	DANA PERIMBANGAN	PENDAPATAN DAERAH YG SAH	TOTAL PENERIMAAN
1	2006	13,131	494,038	12,696	519,865
2	2007	16,506	554,387	4,996	575,889
3	2008	18,032	538,723	7,8	556,763
4	2009	21,995	581,048	18,965	622,002
5	2010	25,319	574,405	11,577	611,301

Sumber : DPPKAD Kabupaten Sintang tahun 2011

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh informasi bahwa penerimaan keuangan daerah di Kabupaten Sintang terjadi fluktuasi dari setiap tahunnya. Selama rentang tahun 2006-2010 penerimaan tertinggi diperoleh pada tahun 2009 dengan total penerimaan Rp. 622.002.000.00 dan penerimaan terendah terjadi pada tahun 2006 dengan total penerimaan mencapai Rp. 519.865.000.000.



### 3. Prosentase Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Sintang

Berdasarkan data yang diperoleh dapat diketahui bahwa penerimaan keuangan daerah terbesar diperoleh dari dana perimbangan. Penerimaan dari dana perimbangan ini menyumbang lebih dari 90% dari total penerimaan. Sedangkan PAD memberi kontribusi kurang dari 4% dan pendapatan lain-lain daerah yang sah memberi kontribusi kurang dari 3% dari total penerimaan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2 Prosentase Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Sintang Tahun 2006-2010**

NO	TH	PAD	DANA PERIMBANGAN	PENDAPATAN DAERAH YG SAH	TOTAL PENERIMAAN
1	2006	2.53	95.03	2.44	100
2	2007	2.87	96.27	0.87	100
3	2008	3.24	96.76	0.00	100
4	2009	3.54	97.41	3.05	100
5	2010	2.53	95.03	2.44	100

Sumber : Analisa peneliti (2011)

Walaupun jumlah penerimaan PAD relatif kecil jika dibanding dengan penerimaan dana perimbangan tetapi PAD memiliki peran yang sangat penting. Karena PAD merupakan gambaran kemampuan daerah untuk memanfaatkan semua potensi yang ada untuk memaksimalkan penerimaan yang ada di daerah. Semakin tinggi PAD menggambarkan semakin baiknya pengelolaan dan pemanfaatan aset daerah.

**Tabel 4.3 Prosentase PAD Kabupaten Sintang Tahun 2006-2010**

NO	TH	PAJAK DAERAH	RETRIBUSI DAERAH	PENGELOLAAN KEKAYAAN DAERAH	PENERIMAAN LAIN-LAIN	TOTAL PAD
1	2006	8.95	55.06	0.00	35.98	100
2	2007	7.98	29.32	12.21	50.48	100
3	2008	9.40	28.84	11.18	50.58	100
4	2009	9.77	42.70	9.17	38.36	100
5	2010	8.63	42.54	11.53	37.30	100

Sumber : Analisa peneliti (2011)

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh informasi bahwa sumber penerimaan PAD terbesar diperoleh pada sektor retribusi daerah dan penerimaan lain-lain sedangkan penerimaan terendah diperoleh dari pajak daerah dan pengelolaan keuangan daerah.

#### **B. Analisa Internal dan Eksternal Penerimaan PAD Kabupaten Sintang**

Analisa internal ini terdiri dari analisa mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dalam usaha penerimaan PAD. Kedua analisa ini sangat berpengaruh terhadap penerimaan PAD di Kabupaten Sintang. Analisa kekuatan akan melihat faktor internal yang ada di dalam pemerintahan daerah Kabupaten Sintang yang bisa digunakan untuk menggerakkan institusi/pemerintah ke depan.

Suatu kekuatan/*strength (distinctive competence)* hanya akan menjadi *competitive advantage* bagi suatu institusi/pemerintah apabila kekuatan tersebut terkait dengan lingkungan sekitarnya, misalnya apakah kekuatan itu dibutuhkan atau bisa mempengaruhi lingkungan di sekitarnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak semua kekuatan yang dimiliki institusi/pemerintah harus dipaksa untuk

dikembangkan karena adakalanya kekuatan itu tidak terlalu penting jika dilihat dari lingkungan yang lebih luas.

Hal-hal yang menjadi opposite dari kekuatan adalah kelemahan. Sehingga sama dengan kekuatan, tidak semua kelemahan dari institusi/pemerintahan harus dipaksa untuk diperbaiki terutama untuk hal-hal yang tidak berpengaruh pada lingkungan sekitar.

### **1. Analisa Kekuatan dalam Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang**

Analisa kekuatan ini akan melihat potensi yang dimiliki oleh pemerintah Kabupaten Sintang dalam usaha melakukan penerimaan PAD. Potensi tersebut dipergunakan untuk melakukan usaha untuk meningkatkan penerimaan PAD melalui penerimaan pajak daerah, retribusi daerah, pengelolaan kekayaan daerah dan usaha penerimaan dari sektor-sektor lainnya. Pajak daerah yang ada di Kabupaten Sintang terdiri dari pajak hotel, restoran, tempat hiburan, reklame, penerangan, pengambilan bahan galian tipe C dan parkir. Retribusi daerah terdiri dari retribusi jasa umum, jasa usaha dan perizinan tertentu. Pengelolaan kekayaan daerah merupakan hasil penerimaan dari BUMD milik Pemerintah Kabupaten Sintang seperti PADM, Bank Pasar dan BUMD lainnya yang bergerak di berbagai sektor seperti pertanian, perkebunan dan lain-lainnya. Sedangkan penerimaan lain-lain terdiri dari penerimaan sewa bangunan dan tanah milik daerah, penjualan barang-barang milik daerah dan jasa giro.

Untuk mengetahui kekuatan yang dimiliki pemerintah daerah dalam usahanya melakukan penerimaan PAD dari keempat sektor tersebut dilakukan



wawancara terhadap subjek penelitian. Hasil wawancara tersebut dapat dilihat berikut ini.

“Dalam melakukan penerimaan PAD ada beberapa hal yang menjadi kekuatan kami adalah karena adanya perda yang mengatur khususnya masalah pajak. Kemudian adanya dukungan sarana dan prasarana dalam melakukan penerimaan. Selain itu adanya dukungan dari petugas yang profesional sangat membantu kami dalam usaha menerima dan mengelola penerimaan dari pajak daerah dan retribusi serta penerimaan-penerimaan lainnya” (Kabid DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

“Kekuatan dan potensi yang kami miliki dalam usaha penerimaan PAD di sektor pajak daerah, retribusi, pengelolaan kekayaan daerah dan penerimaan dari hasil lainnya adalah karena adanya dukungan dari pemerintah berupa sarana dan prasarana, tenaga pengelola yang profesional serta adanya pengawasan dari pemerintah. Dengan adanya ketiga hal tersebut penerimaan PAD dari berbagai sektor yang ada di daerah kami dapat dilaksanakan secara maksimal dengan harapan dapat memberikan masukan yang lebih untuk peningkatan PAD di Kabupaten Sintang” (Pegawai DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

“Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang dapat berjalan dengan baik karena adanya dukungan dari beberapa pihak termasuk pemerintah dengan mengeluarkan aturan mengenai jumlah pajak dan retribusi yang harus dibayar. Serta dukungan dari pihak petugas pengelola yang bekerja dengan baik serta adanya kerja sama yang baik dengan wajib pajak dan pihak yang membayar retribusi. Khususnya untuk petugas kami sangat apresiasi sekali karena mereka yang menjadi tulang punggung dalam pengelolaan keuangan daerah dengan pembagian tugas yang jelas.” (Kabid Bapeda Kabupaten Sintang)

“Dalam rangka penerimaan PAD dari berbagai sektor yang ada di Kabupaten Sintang faktor adanya peraturan yang mengatur jumlah dan mekanisme pajak, retribusi, dan jenis pembayaran lainnya sangat membantu dalam usaha mempermudah penerimaan dan pengelolaannya. Khususnya terhadap wajib pajak dan retribusi yang nakal dapat diberikan sanksi tegas. Kami sangat menghargai petugas di lapangan yang bekerja sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Dan seharusnya mereka mendapatkan imbalan yang layak.” (Anggota DPRD Kabupaten Sintang, 22 September 2011)

“Setiap pembayaran yang terkait dengan penerimaan daerah atau PAD terutama kami sebagai wajib pajak merasa punya kewajiban membayar pajak karena ada peraturan yang mengatur mengenai kewajiban kami dalam membayar pajak. Adanya peraturan tersebut secara tidak langsung sebagai

bentuk pengawasan dan kontrol dari pemerintah terhadap sumber-sumber penerimaan daerah seperti pajak. Dan kami sebagai masyarakat Sintang sudah seharusnya mentaati peraturan tersebut karena ada sanksi yang tegas jika kami tidak mentaati peraturan tersebut.” (Pihak Swasta/wajib Pajak, 24 September 2011)

“Penerimaan PAD yang bersumber dari berbagai pajak dan retribusi di Sintang ini dapat terlaksana dengan baik dan memperoleh hasil yang maksimal karena adanya dukungan dari pihak pemerintah berupa sarana dan prasarana pendukung serta dilaksanakan dengan petugas yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidangnya. Kami yakin dengan adanya dukungan tersebut penerimaan PAD di Kabupaten Sintang dapat meningkat sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh daerah. Dan kami berharap pengelolaan PAD tersebut dapat terlaksana tepat sasaran dan dapat bermanfaat untuk kemajuan di Kabupaten Sintang.” (Masyarakat Umum di kabupaten Sintang, 26 September 2011)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh kesimpulan mengenai kekuatan yang dimiliki pemerintah Kabupaten Sintang dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD melalui pajak daerah, retribusi daerah, pengelolaan kekayaan daerah dan penerimaan dari sektor lainnya. Kekuatan yang dimiliki pemerintah Kabupaten Sintang tersebut antara lain :

- a. SDM/petugas pengelola yang memiliki kemampuan dan kompetensi
- b. Pembagian tugas yang jelas untuk petugas pengelolaan penerimaan PAD.
- c. Adanya Perda yang mengatur jumlah dan mekanisme pembayaran, pajak, retribusi dan pembayaran lainnya.
- d. Adanya sarana dan prasarana pendukung dalam melaksanakan penerimaan PAD.
- e. Adanya keterlibatan dan kerjasama lintas instansi dalam usaha penerimaan PAD.



- f. Dukungan anggaran operasional yang berupa insentif pada petugas pemungkut pajak, retribusi dan pembayaran lainnya
- g. Pengawasan pemerintah dalam pengawasan dan pengelolaan PAD

## 2. Analisa Kelemahan dalam Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang

Analisa kelemahan dalam penerimaan PAD di Kabupaten Sintang ini merupakan segala sesuatu yang menjadi kelemahan dan kendala-kendala yang dihadapi pemerintah dalam usahanya meningkatkan pendapatan PAD. Kelemahan-kelemahan tersebut dapat menjadi permasalahan jika tidak berusaha untuk diperbaiki karena dapat menghambat usaha pemerintah dalam mengelola keuangan daerah.

Untuk mengetahui kelemahan yang terdapat dalam usaha penerimaan PAD di Kabupaten Sintang dilakukan wawancara. Adapun hasil dari wawancara terkait dengan identifikasi kelemahan yang dimiliki dalam pengelolaan PAD dapat dilihat berikut ini.

“Dalam melakukan penerimaan PAD ada beberapa hal yang dapat menghambat kegiatan tersebut. Kekurangan tenaga dilapangan yang melakukan kegiatan penagihan terutama terhadap para wajib pajak/retribusi yang telat. Selain itu belum adanya sangsi yang tegas terhadap wajib pajak yang tidak mau dan telat membayar pajak/retribusi. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya perhatian terhadap para wajib pajak oleh pemerintah. Selain itu sistem pengelolaan yang kurang baik dapat juga menjadi faktor kelemahan dalam melaksanakan pungutan PAD.” (Kabid DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

“Kelemahan yang dimiliki dalam pelaksanaan penerimaan PAD dari beberapa sektor yang ada di Kabupaten Sintang secara umum terkait dengan kurangnya kemampuan yang petugas dilapangan dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Masalah kepegawaian tidak hanya kurangnya tenaga profesional tetapi adanya pengaruh dari kurangnya koordinasi dengan seksi/pegawai dengan instansi terkait. Selain itu, ketidakmampuan tersebut juga disebabkan adanya rotasi

pegawai yang terlalu cepat ” (Pegawai DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

“Faktor kelemahan yang terdapat dalam usaha pengelolaan dan penerimaan PAD adalah sistem pengelolaan yang belum baik. Keterbatasan data potensi daerah sehingga ada beberapa daerah yang tidak terpantau sehingga luput dalam kewajibannya dalam membayar pajak. Selain itu kurangnya perhatian pemerintah terhadap para objek atau wajib pajak membuat para wajib pajak tidak membayar sesuai dengan waktunya. Selain itu belum ada sanksi yang tegas yang mengaturnekanisme pembayaran pajak dan retribusi” (Kabid Bapeda Kabupaten Sintang)

“Kelemahan yang dimiliki pemerintah terhadap pelaksanaan penerimaan PAD antara lain keterbatasan data mengenai potensi masing-masing daerah yang memungkinkan untuk menambah pajak daerah. Selain itu kurangnya perhatian pemerintah terhadap wajib pajak memungkinkan adanya keterlambatan pembayaran pajak. Kurangnya tenaga profesional dalam melakukan pemungutan pembayaran dan terdapatnya kolusi dalam penetapan besaran pungutan yang harus dibayar” (Anggota DPRD Kabupaten Sintang, 22 September 2011)

“Kami merasa kurang diperhatikan sehingga dalam membayar pajak kami selalu tidak respek dalam pembayaran pajak dan retribusi. Selain itu sistem pengelolaan keuangan yang kurang baik dapat menghambat jumlah penerimaan PAD. Dan juga belum adanya sanksi yang tegas dalam setiap keterlambatan pembayaran kuitansi” (Pihak Swasta/wajib Pajak, 24 September 2011)

“Kegiatan pemungutan PAD dari hasil pajak dan retribusi mengalami beberapa kendala seperti kurangnya tenaga operasional di lapangan dan adanya permainan/kolusi dalam penetapan jumlah pajak atau retribusi yang harus dibawa” (Masyarakat Umum di kabupaten Sintang, 26 September 2011)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa kelemahan dalam pelaksanaan pungutan PAD di Kabupaten Sintang.

Kelemahan tersebut antara lain :



1. Kurangnya tenaga operasional yang bertugas di lapangan.
2. Belum maksimalnya koordinasi antara seksi-seksi dipemerintahan dengan instansi terkait
3. Belum mempunya menetapkan sanksi dalam setiap pelanggaran dalam kegiatan melaksanakan penerimaan PAD
4. Kurang perhatiannya pemerintah terhadap para wajib pajak/retribusi
5. Keterbatasan yang dimiliki pemerintah mengenai data potensi daerah
6. Adanya perputaran/perpindaahan pegawai terlalu cepat
7. Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal

### 3. Analisa Peluang dalam Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang

Analisa peluang dalam penerimaan PAD di Kabupaten Sintang ini menggambarkan kesempatan Pemerintah Kabupaten Sintang untuk berkembang dengan memanfaatkan peluang yang ada. Peluang yang sebenarnya sudah tersedia tinggal dimanfaatkan untuk mendorong dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD di Kabupaten Sintang.

Untuk mengetahui adanya peluang dan bagai mana cara memanfaatkannya, dapat dilihat dari hasil wawancara. Hasil wawancara berikut menggambarkan peluang yang ada dalam rangka peningkatan penerimaan PAD.

“Di Kabupaten Sintang banyak peluang yang dimiliki yang muncul dengan sendirinya yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan usaha penerimaan PAD. Peluang tersebut antara lain Kabupaten Sintang merupakan daerah yang sangat strategis sehingga bisa dikembangkan untuk usaha-usaha yang dapat melahirkan wajib pajak-wajib pajak baru yang dapat menambah penerimaan PAD kondisi tersebut didukung dengan pertambahan jumlah penduduk yang cukup tinggi. Selain itu Kabupaten Sintang masih memiliki



objek pajak yang belum tergalai dan yang terpenting bahwa ada rencana pemekaran menjadi propinsi baru yang secara tidak langsung berdampak perbaikan dan penambahan sarana dan prasarana.” (Kabid DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

“Peluang dalam penerimaan PAD dapat kita lihat dari kualitas pegawai yang melakukan penagihan dan pengelolaan penerimaan PAD. Banyaknya kesempatan diklat dan pelatihan dalam rangka peningkatan kualitas pegawai sangat membantu meningkatkan penerimaan PAD. Ditunjang dengan adanya kemajuan teknologi informasi yang semakin maju menambah kemudahan dalam penerimaan PAD.” (Pegawai DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

“Peluang penerimaan PAD di Kabupaten Sintang ini menggambarkan kesempatan yang ada yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penerimaan PAD. Peluang tersebut antara lain adanya kesadaran yang dimiliki wajib pajak dalam melakukan kewajibannya membayar pajak. Kondisi tersebut ditambah lagi dengan dukungan sarana dan prasarana serta teknologi informasi yang sangat mendukung dan moderen.” (Kabid Bapeda Kabupaten Sintang)

“Ada beberapa peluang yang ada di lapangan yang dapat dimanfaatkan pemerintahan dalam meningkatkan penerimaan PAD. Peluang tersebut antara lain letak kabupaten Sintang yang strategis yang berada pada jalur transportasi propinsi yang memungkinkan munculnya objek pajak baru seiring dengan pertumbuhan kota Sintang dan didukung dengan adanya rencana pemekaran menjadi propinsi. Selain itu dukungan sarana dan prasaran yang semakin membaik membantu meningkatkan usaha dalam penerimaan PAD.” (Anggota DPRD Kabupaten Sintang, 22 September 2011)

“Bagi kami peluang yang dapat dimanfaatkan pemerintah dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD adalah adanya dukungan sarana dan prasarana yang semakin membaik dan teknologi informasi yang selalu update. Peluang tersebut secara tidak langsung sangat membantu kami melakukan kegiatan kami sehingga kesadaran kami dalam membayar pajak semakin tinggi. Karena pajak yang kami bayarkan dimanfaatkan untuk membangun kota Sintang untuk kemajuan di segala bidang termasuk terkait dengan bidang kami.” (Pihak Swasta/wajib Pajak, 24 September 2011)

“Ada banyak peluang yang dimiliki Kabupaten Sintang dalam usaha meningkatkan PAD. Peluang tersebut antara lain kondisi daerah yang strategis memungkinkan munculnya objek pajak baru, adanya dukungan dari sarana dan prasarana yang baik serta teknologi informasi membantu kemudahan dalam melakukan kegiatan yang adakaitannya dengan wajib

pajak dan yang terakhir adalah kesadaran wajib pajak untuk membayar pajak sangat tinggi..” (Masyarakat Umum di kabupaten Sintang, 26 September 2011)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa peluang yang dapat meningkatkan penerimaan PAD di Kabupaten Sintang. Peluang tersebut antara lain :

1. Banyaknya kesempatan diklat dana pelatihan.
2. Letak Kabupaten Sintang terletak di daerah strategis.
3. Adanya rencana pemekaran menjadi Propinsi Kapuas Raya berdampak peningkatan fasilitas sarana dan prasarana.
4. Semakin baiknya kesadaran wajib pajak di Kabupaten Sintang untuk membayarkan pajaknya tepat waktu.
5. Masih terdapatnya objek pajak yang belum tergali memungkinkan dapat dimanfaatkan untuk peningkatan penerimaan PAD.
6. Adanya dukungan teknologi informasi moderen.
7. Perkembangan jumlah penduduk Sintang baik itu dengan tingginya angka kelahiran maupun melalui migrasi yang terjadi.

#### **4. Analisa Ancaman dalam Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang**

Analisa ancaman dalam rangka penerimaan PAD ini menggambarkan situasi yang dapat mengurangi kemampuan Kabupaten Sintang dalam rangka penerimaan PAD. Ancaman tersebut muncul tanpa disadari sehingga menjadi



seuatu hal yang harus serius diperhatikan. Ancaman tersebut tidak dapat dihilangkan tetapi dapat diperkecil intensitasnya untuk muncul.

Untuk mengetahui ancaman apa yang dapat mempengaruhi penerimaan PAD, dilakukan wawancara. Adapun hasil wawancara tersebut adalah:

“Berbicara terhadap ancaman yang dapat mempengaruhi penerimaan PAD, kita dapat melihat akar permasalahan yang beragam tidak hanya terkait dengan wajib pajak yang bermasalah dengan kewajibannya membayar pajak tetapi juga bersumber dari kondisi ketidakstabilan yang ada di Kabupaten Sintang seperti kondisi keamanan, politik, ekonomi, sosial dan budaya. Sedangkan ancaman dari wajib pajak itu sendiri antara lain adanya keberatan terhadap jumlah pajak yang harus dibayar, adanya upaya untuk menghindari membayar pajak dan juga manajemen pengelolaan yang tidak baik sehingga tidak sanggup membayar pajak sesuai dengan yang harus dibayarkan.” (Kabid DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

“Ancaman yang terjadi dalam penerimaan PAD di Kabupaten Sintang bersumber dari berbagai masalah yang terjadi di lapangan. Ancaman tersebut secara jelas akan dapat mempengaruhi penerimaan PAD di Kabupaten Sintang. Ancaman tersebut antara lain seperti adanya upaya untuk menghindari pajak oleh wajib pajak dan adanya keberatan dengan jumlah pajak yang harus dibayar wajib pajak. banyak hal yang menyebabkan terjadinya kejadian tersebut antara lain untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya oleh wajib pajak serta untuk menutup-nutupi usaha yang dilakukannya karena tidak ber ijin atau ilegal ” (Pegawai DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

“Ancaman yang dihadapi dalam upaya penerimaan PAD di Kabupaten Sintang biasanya bersumber dari wajib pajak. ancaman tersebut antara lain disebabkan karena pihak wajib pajak yang berusaha menghindar atau bahkan tidak mau membayar pajak. alasan utamanya karena keuntungan yang diperoleh tidak besar sehingga membayar pajak akan memberatkan usaha yang sedang mereka jalankan. Ada juga yang menghindar karena usaha yang dilakukan merupakan usah ilegal atau tidak berizin” (Kabid Bapeda Kabupaten Sintang)

“Ancaman dalam penerimaan PAD di Kabupaten Sintang lahir dari ketidakpercayaan wajib pajak terhadap pemerintah karena banyak kasus pajak yang dibayarkan mereka di korupsi oleh pihak tertentu. Sehingga menimbulkan keengganan wajib pajak membayar pajak karena takut uang yang dibayar tidak bermanfaat baik dan justru dikorupsi oleh pihak tertentu. Ancaman dalam penerimaan PAD juga disebabkan oleh ketidak stabilan kondisi

politik, ekonomi dan keamanan yang berdampak terhadap keberlangsungan usaha para wajib pajak sehingga mereka akan merasa berat untuk melaksanakan kewajiban mereka dalam membayar pajak.” (Anggota DPRD Kabupaten Sintang, 22 September 2011)

“Sebagai wajib pajak alasan kami untuk tidak membayar pajak biasanya karena ketidakpercayaan kami terhadap pemerintah seiring dengan munculnya berita akhir-akhir ini mengenai penyelewengan pajak yang dilakukan pihak tertentu yang mengambil keuntungan dari hasil pajak yang dibayarkan oleh masyarakat. Selain itu kondisi usaha kami yang selalu tidak stabil juga menjadikan kami agak sedikit berat dalam membayar pajak karena kami juga tidak dapat merasakan langsung manfaat dari pajak yang kami bayarkan. Kami sangat berharap kepada pemerintah agar pengelolaan masalah pajak mendapatkan perhatian yang serius demi kebaikan bersama dan tentunya juga akan berpengaruh terhadap peningkatan PAD dari sektor pajak. karena sektor pajak ini menyumbang keuangan daerah lumayan besar.” (Pihak Swasta/wajib Pajak, 24 September 2011)

“Permasalahan yang menjadi ancaman dalam usaha pemerintah untuk melakukan penerimaan PAD antara lain karena adanya kecenderungan wajib pajak untuk menghindari membayarpajak dengan berbagai alasan kemudahan adanya ketidakpercayaan terhadap pemerintah terkait dengan kasus KKN di pajak sehingga membuat orang malas untuk membayar pajak sebab takut uang yang dibayar tidak memberikan manfaat malah menguntungkan segelintir orang.” (Masyarakat Umum di kabupaten Sintang, 26 September 2011)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa ancaman dalam pelaksanaan penerimaan PAD di Kabupaten Sintang.

Ancaman tersebut antara lain :

1. Krisis kepercayaan terhadap pemerintah.
2. Instabilitas Keamanan yang berdampak berkurangnya.
3. Keberatan yang disampaikan oleh wajib pajak tentang jumlah pajak yang harus dibayar.
4. Manajemen usaha yang kurang baik dari wajib pajak.



5. Adanya praktek KKN yang dilakukan oknum pajak.
6. Adanya usaha menghindari melakukan pembayaran pajak.
7. Perkembangan politik dan perekonomian yang tidak stabil

### C. Analisa Strategi Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang

Analisa strategi dalam penerimaan PAD di Kabupaten Sintang ini merupakan strategi yang diterapkan untuk merespon faktor internal dan eksternal dalam penerimaan PAD. Strategi penerimaan PAD merupakan strategi yang memanfaatkan potensi yang dimiliki baik pemerintah maupun di pemerintah. Untuk mengetahui strategi yang dilakukan dalam meningkatkan penerimaan PAD dilakukan wawancara terhadap subjek penelitian. Berikut ini hasil wawancara terkait dengan strategi penerimaan PAD.

“Banyak sekali potensi yang dimiliki pemerintah yang dapat dimanfaatkan sebagai strategi pengelolaan PAD. Strategi tersebut antara lain memaksimalkan kemampuan petugas SDM dalam penerimaan PAD, bekerja sama dengan instansi terkait dalam mengawasi penerimaan PAD, menciptakan kondisi yang kondusif, memanfaatkan fasilitas sarana dan prasarana yang ada, dan memperbaiki sistem pengelolaan PAD.” (Kabid DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

“Strategi yang dapat dilakukan pemerintah dalam meningkatkan penerimaan PAD adalah dengan memaksimalkan tenaga penerima PAD, mengawasi pelaksanaan peraturan terkait masalah PAD, memanfaatkan sarana dan prasarana serta teknologi informasi untuk menggali kemungkinan adanya objek pajak/retribusi baru dan melakukan koordinasi dan kerjasama dengan instansi lain kaitannya dengan penerimaan PAD” (Pegawai DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

“Strategi yang dapat dipergunakan pemerintah dalam penerimaan PAD antara lain melakukan pengawasan terhadap wajib pajak serta memberikan sanksi tegas terhadap pelanggaran, memberantas praktek KKN dan mafia pajak, menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung peningkatan penerimaan

PAD, meningkatkan kualitas SDM yang terkait dengan penerimaan PAD” (Kabid Bapeda Kabupaten Sintang)

“Dalam usaha meningkatkan penerimaan daerah ada beberapa strategi yang dapat dipergunakan pemerintah daerah yaitu, memanfaatkan dukungan sarana dan prasarana dalam penerimaan PAD, menerapkan peraturan terkait dengan pajak dan retribusi serta memberikan sanksi tegas terhadap pelanggaran, meningkatkan kualitas pegawai serta memperkuat pengawasan terhadap penerimaan PAD” (Anggota DPRD Kabupaten Sintang, 22 September 2011)

“Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh pemerintah dalam usahanya meningkatkan penerimaan PAD. Strategi tersebut adalah memberikan kondisi yang kondusif, meningkatkan SDM, meningkatkan dukungan sarana dan prasarana serta memperbaiki sistem pengelolaan penerimaan PAD” (Pihak Swasta/wajib Pajak, 24 September 2011)

“Strategi yang dapat diterapkan pemerintah dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD adalah dengan melakukan peningkatan kualitas SDM, mengawasi penerimaan PAD, melakukan kerjasama dengan instansi terkait lainnya dalam mengelola PAD serta menerapkan peraturan terhadap pelaksanaan penerimaan PAD seperti penentuan jumlah pajak yang harus dibayar wajib pajak.” (Masyarakat Umum di kabupaten Sintang, 26 September 2011)

Berdasarkan hasil wawancara dan analisa internal dan eksterna dapat disimpulkan bahwa ada beberapa strategi yang dapat dipergunakan pemerintah dalam usahanya meningkatkan penerimaan PAD. Strategi tersebut antara lain adalah :

1. Mengikutisertakan pegawai dalam pelaksanaan diklat dan pelatihan
2. Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak/retribusi baru.
3. Meningkatkan dukungan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung penerimaan PAD
4. Melakukan kerjasama lintas instansi dalam rangka membantu dan mengawasi penerimaan PAD
5. Memanfaatkan kemajuan teknologi dan informasi dalam penerimaan PAD



6. Meningkatkan pelayanan dan perhatian terhadap para wajib pajak
7. Melaksanakan peraturan terkait dengan penerimaan PAD dengan tegas termasuk pemberian sanksi terhadap setiap pelanggaran.
8. Mengkaji kekurangan dan memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan daerah
9. Menumbuhkan kepercayaan kepada wajib pajak dengan memperbaiki pengelolaan PAD.
10. Menstabilkan kondisi keamanan, politik dan ekonomi
11. Menindak setiap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai pemerintahan termasuk KKN

#### **D. Analisa SWOT Penerimaan PAD Kabupaten Sintang**

##### **1. Analisa Internal Penerimaan PAD kabupaten Sintang**

Analisa internal dalam penerimaan PAD akan melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pemerintah Kabupaten Sintang dalam upaya meningkatkan penerimaan PAD. Faktor ini bersumber dari dalam lingkungan pemerintahan baik itu berupa kebijakan, sarana prasarana, SDM dan lain-lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui peluang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pemerintah Kabupaten Sintang dalam usahanya untuk meningkatkan penerimaan PAD. Kekuatan yang dimiliki antara lain.

- a. SDM/petugas pengelola yang memiliki kemampuan dan kompetensi.

Setiap petugas yang dipekerjakan untuk menarik dan menerima PAD di

Kabupaten Sintang telah dibekali oleh kemampuan yang diperoleh dari pelatihan dan pendidikan.

- b. Pembagian tugas yang jelas untuk petugas pengelolaan penerimaan PAD. Adanya pembagian tugas yang jelas akan menghindari tumpang tindih pekerjaan yang dilakukan petugas penerimaan. Sehingga pekerjaan dan pelayanan yang diberikan akan efektif dan efisien.
- c. Adanya Perda yang mengatur jumlah dan mekanisme pembayaran, pajak, retribusi dan pembayaran lainnya. Setiap jenis pajak dan retribusi di Kabupaten Sintang sudah diperdakan untuk mempermudah menentukan besarnya pajak yang harus dibayar wajib pajak sesuai dengan jenis usahanya.
- d. Adanya sarana dan prasarana pendukung dalam melaksanakan penerimaan PAD. Sarana dan prasarana yang terkait dengan usaha penerimaan PAD menjadikan prioritas untuk diadakan seperti penyediaan ruang-ruang iklan di tempat umum seperti balihoo, tempat spanduk dll
- e. Adanya keterlibatan dan kerjasama lintas instansi dalam usaha penerimaan PAD. Sumber PAD yang berasal dari berbagai bagai sumber memungkinkan untuk diadakan kerjasama dengan instansi lain. Seperti pajak terhadap bahan tambang dapat bekerjasama dengan dinas pertambangan retribusi parkir dapat bekerjasama dengan dinas perhubungan dan pajak kendaraan dengan dispenda.
- f. Dukungan anggaran operasional yang berupa insentif pada petugas pemungkut pajak, retribusi dan pembayaran lainnya. Petugas pemungkut



pajak yang berprestasi akan mendapatkan penghargaan berupa insentif sesuai dengan beban dan bobot kerja yang dilakukan.

- g. Pengawasan pemerintah dalam pengawasan dan pengelolaan PAD. Peran pemerintah dalam mengawasi sangat penting untuk mengontrol setiap kegiatan penerimaan PAD dapat tepat sasaran dan berjalan lancar.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki pemerintah Kabupaten Sintang dalam upaya meningkatkan pendapatan melalui penerimaan PAD adalah sebagai berikut.

- a. Kurangnya tenaga operasional yang bertugas di lapangan dalam melaksanakan pemungutan pajak dan retribusi. Petugas yang ada di lapangan yang bertugas dalam penerimaan PAD memiliki keterbatasan dalam hal kuantitas. Hal ini disebabkan karena tenaga yang memiliki kemampuan dan kompetensi dengan pekerjaan ini sangat terbatas jumlahnya.
- b. Belum maksimalnya koordinasi antara seksi-seksi dipemerintahan dengan instansi terkait. Hubungan kerjasama antara instansi sudah berjalan tetapi belum menunjukkan hasil yang maksimal karena kerjasama hanya sebatas formalitas sehingga tidak akan tepat sasaran.
- c. Belum mempunyai menetapkan sanksi dalam setiap pelanggaran dalam kegiatan melaksanakan penerimaan PAD. Perda yang telah dibuat sudah dipublikasikan tetapi jumlah pelanggaran terhadap kewajiban membayar pajak dan retribusi masih sering terjadi dan belum mendapat sanksi yang

- tegas. Hal ini disebabkan kurang tegasnya pemerintah dan juga kurangnya tenaga di lapangan untuk mengawasi kegiatan penerimaan PAD.
- d. Kurang perhatiannya pemerintah terhadap para wajib pajak/retribusi. Ada kecenderungan bahwa pemerintah kurang memperhatikan hal-hal kecil dalam usaha penerimaan PAD. Tetapi terhadap wajib pajak yang memiliki pajak besar selalu diperhatikan.
  - e. Keterbatasan yang dimiliki pemerintah mengenai data potensi daerah. Potensi Kabupaten Sintang untuk objek pajak baru sangatlah banyak tetapi karena keterbatasan alat dan data objek pajak tersebut masih sulit diketahui dan digali sebagai objek pajak baru.
  - f. Adanya perputaran/perpindaahan pegawai terlalu cepat. Seringnya rotasi pegawai mengakibatkan kemampuan petugas penerimaan PAD dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD akan berkurang. Karena setiap beberapa waktu mereka akan mengalami perpindahan
  - g. Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal. Sistem pengelolaan keuangan daerah di kabupaten Sintang berjalan tidak maksimal karena tidak dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki.

Berikut ini tabel hasil analisa SWOT terhadap faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan.

**Tabel 4.4 Analisa Internal Penerimaan PAD Kabupaten Sintang**

NO	PERTANYAAN	BOBOT	SKOR	TOTAL
<b>A</b>	<b>KEKUATAN</b>			
1	SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD memiliki kemampuan dan kompetensi	0.07	3	0.21
2	Pembagian tugas untuk petugas pengelola PAD	0.07	2	0.14
3	Terdapat perda yang mengatur penerimaan PAD	0.08	3	0.24
4	Terdapat sarana dan prasarana pendukung dalam penerimaan PAD	0.07	2	0.14
5	Adanya keterlibatan dan kerjasama dengan beberapa instansi dalam penerimaan PAD	0.08	3	0.24
6	Adanya dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas pemunggut	0.07	2	0.14
7	Adanya pengawasan yang diberikan pemerintah terhadap pengeolaan PAD	0.06	3	0.18
	<b>TOTALKEKUATAN</b>			<b>1.29</b>
<b>B</b>	<b>KELEMAHAN</b>			
1	Terdapat kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD	0.08	3	0.24
2	Belum maksimal koordinasi antara seksi dan instansi terkait	0.08	3	0.24
3	Belum mampu menetapkan sanksi	0.07	3	0.21
4	Kurang perhatian terhadap wajib pajak/retribusi	0.07	3	0.21
5	Keterbatasan data potensi daerah	0.07	2	0.14
6	Perputaran/perpindahan (turn over) pegawai terlalu cepat	0.06	2	0.12
7	Sistim pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal	0.07	3	0.21
	<b>TOTAL KELEMAHAN</b>			<b>1.37</b>
	<b>KEKUATAN - KELEMAHAN</b>			<b>-0.08</b>

Sumber : Analisa peneliti (2011)



## 2. Analisa Eksternal Penerimaan PAD kabupaten Sintang

Analisa Eksternal dalam penerimaan PAD akan melihat peluang dan ancaman yang dimiliki pemerintah Kabupaten Sintang dalam upaya meningkatkan penerimaan PAD. Faktor eksternal ini bersumber dari lingkungan pemerintah Kabupaten Sintang seperti terkait dengan objek pajak, peningkatan SDM melalui pelatihan, perkembangan teknologi dan informasi.

Berdasarkan hasil analisa dan wawancara dapat diketahui bahwa peluang yang dimiliki dalam meningkatkan PAD adalah:

1. Adanya kesempatan diklat dan pelatihan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan pegawai pengelola penerimaan PAD. Sehingga pegawai tersebut dalam memiliki kemampuan sesuai dengan bidangnya masing-masing.
2. Letak Kabupaten Sintang yang sangat strategis yang menghubungkan antara kabupaten-kabupaten di timur Kalimantan Barat dengan Pontianak sebagai ibu kota propinsi. Dengan letak yang sesuai memungkinkan munculnya usaha-usaha baru seperti warung makan, mini market dan lain-lainnya.
3. Adanya rencana pemekaran menjadi propinsi Kapuas Raya. Dengan adanya rencana pemekaran tersebut secara tidak langsung akan berdampak terhadap kebutuhan sarana dan infrastruktur kawasan.
4. Kesadaran wajib pajak di Kabupaten Sintang untuk membayar pajak tepat waktu. Kesadaran tersebut lahir karena wajib pajak tersebut menyadari

pentingya pajak bagi Kabupaten Sintang untuk membiayai pembangunan-pembangunan yang ada di Kabupaten Sintang.

5. Masih terdapat potensi yang dapat digali menjadi objek pajak yang barudi bebarapa sektor seperti pertambangan, perkebunan dan transportasi. Objek pajak tersebut akan meningkatkan penerimaan PAD.
6. Kemajuan teknologi informasi membantu mempermudah pekerjaan terkait dalam penerimaan PAD. Kemajuan teknologi ini juga akan berdampak meningkatnya jumlah objek pajak. Karena semakin terbuka peluang-peluang pengembangan usaha sesuai dengan tututan masyarakat.
7. Pertambahan jumlah penduduk di Kabupaten Sintang baik melalui kelahiran dan migrasi. Secara tidak langsung dapat meningkatkan penerimaan PAD melalui penambahan objek pajak yang baru.

Sedangkan ancaman yang dihadapi pemerintah Kabupaten Sintang terkait dalam upaya peningkatan PAD. Ancaman tersebut antara lain :

1. Krisis kepercayaan terhadap pemerintah yang disebabkan karena dana pengelolaan pajak yang tidak jelas dan tidak transparan sehingga masyarakat tidak merasakan langsung dampak terhadap pelaksanaan kegiatan pembayaran pajak.
2. Instabilitas Keamanan yang berdampak berkurangnya inverstor yang akan menanamkan modalnya di Kabupaten Sintang. Keamanan ini terkait dengan kodisi masyarakat yang dalam menerima investor yang datan terutam investor di bidang perkebunan.

3. Keberatan yang disampaikan oleh wajib pajak tentang jumlah pajak yang harus dibayarkan karena jumlahnya relatif banyak. Keberatan ini terjadi jika usaha yang menghasilkan pajak semakin besar sehingga pajak yang dibayarpun juga semakin besar.
4. Manajemen usaha yang dikelola wajib pajak juga berpengaruh terhadap kelangsungan usaha yang dijalankan sehingga akan berpengaruh terhadap pemabayaran pajak .
5. Adanya praktek KKN yang dilakukan oknum pajak menambah ketidakpercayaan dan keengganan masyarakat untuk membayar pajak karena takut uang yang dibayarkan di manfaatkan oknum tertentu untuk kepentingan pribadi.
6. Adanya usaha menghindari melakukan pembayaran pajak dikarenakan berbagai hal seperti euntungan yang diperoleh tidak maksimal, ingin memperoleh keuntungan yang besar dengan tidak membayar pajak.
7. Perkembangan politik dan perekonomian yang tidak stabil yang mengakibatkan harga barang naik juga mempengaruhi terhadap kondisi usaha yang dilakukan wajib pajak sehingga pembayaran pajak juga mengalami hambatan dan gangguan kerana hal tersebut.

Berikut ini tabel hasil analisa SWOT terhadap faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan.

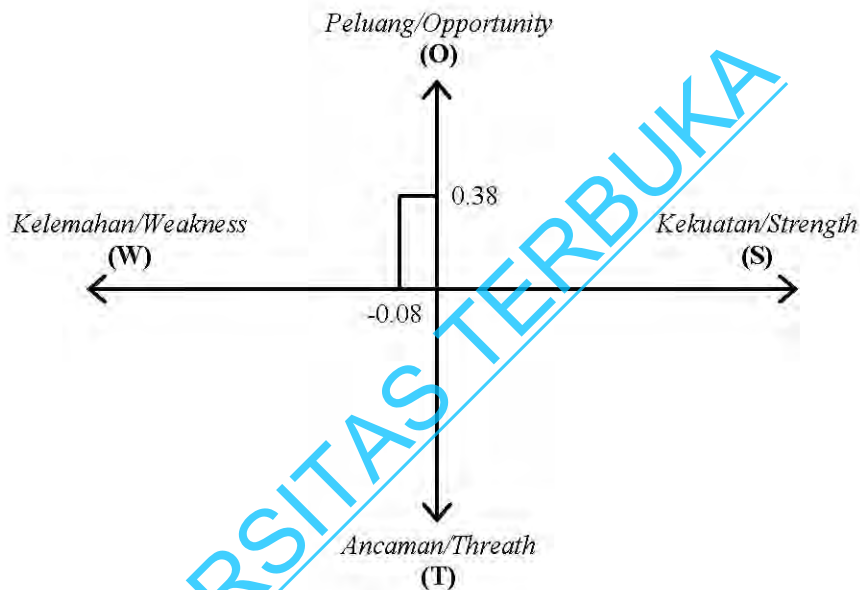


**Tabel 4.5 Analisa Eksternal Penerimaan PAD Kabupaten Sintang**

NO	PERTANYAAN	BOBOT	SKOR	TOTAL
<b>A</b>	<b>PELUANG</b>			
1	Banyaknya kesempatan diklat pegawai pengelola penerimaan PAD	0.07	2	0.14
2	Berada pada daerah yang strategis	0.08	3	0.24
3	Adanya modernisasi sarana dan prasarana	0.07	2	0.14
4	Adanya kesadaran membayar pajak/retribusi dari masyarakat	0.08	3	0.24
5	Masih ada objek pajak/retribusi yang belum tergali	0.08	3	0.24
6	Teknologi informasi yang makin maju	0.07	3	0.21
7	Perkembangan jumlah penduduk	0.07	2	0.14
	<b>TOTALPELUANG</b>			<b>1.35</b>
<b>B</b>	<b>ANCAMAN</b>			
1	Krisis kepercayaan terhadap Pemda	0.07	3	0.21
2	Instabilitas keamanan	0.07	2	0.14
3	Keberatan terhadap penetapan pajak/retribusi	0.07	2	0.14
4	Manajemen pengusaha yang tidak baik	0.06	1	0.06
5	KKN yang cenderung makin kompleks	0.07	2	0.14
6	Penghindaran pembayaran pajak/retribusi oleh wajib pajak/retribusi	0.07	2	0.14
7	Perkembangan politik dan ekonomi	0.07	2	0.14
	<b>TOTAL ANCAMAN</b>			<b>0.97</b>
	<b>PELUANG - ANCAMAN</b>			<b>0.38</b>

Sumber : Analisa peneliti (2011)

Berdasarkan hasil analisa dan perhitungan terhadap faktor internal dan eksternal diperoleh hasil analisa internal (kekuatan-kelemahan) adalah -0.08 dan analisis eksternal (peluang-ancaman) adalah 0.38. Hasil analisa tersebut kemudian digunakan untuk menentukan letak aspek yang dianalisis pada peta/kuadran SWOT berikut.



**Gambar 4.1 Peta SWOT Internal dan Eksternal Penerimaan PAD Kabupaten Sintang**

Berdasarkan peta SWOT tersebut dapat dilihat bahwa posisi SWOT berada pada kuadran 3, yaitu pemerintah Kabupaten Sintang dalam meningkatkan penerimaan PAD menghadapi peluang yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi yang harus dilakukan adalah meminimalkan masalah-masalah internal guna memperoleh peluang yang ada sehingga dapat mengoptimalkan penerimaan PAD. Dalam upaya mengatasi



kondisi demikian, maka perlu dirumuskan suatu strategi perencanaan yang disajikan dalam gambar matrik SWOT sebagai berikut

**Tabel 4.6 Matrik Analisa SWOT Strategi Peningkatan Penerimaan PAD  
Kabupaten Sintang**

<p style="text-align: center;"><b>FAKTOR INTERNAL</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FAKTOR INTERNAL</b></p>	<p><b>KEKUATAN (STRENGTHS)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SDM/petugas pengelola yang memiliki kemampuan dan kompetensi</li> <li>2. Pembagian tugas yang jelas untuk petugas pengelolaan penerimaan PAD.</li> <li>3. Adanya Perda yang mengatur jumlah dan mekanisme pembayaran, pajak, retribusi dan pembayaran lainnya.</li> <li>4. Adanya sarana dan prasarana pendukung dalam melaksanakan penerimaan PAD.</li> <li>5. Adanya keterlibatan dan kerjasama lintas instansi dalam usaha penerimaan PAD.</li> <li>6. Dukungan anggaran operasional yang berupa insentif pada petugas pemungkut pajak, retribusi dan pembayaran lainnya</li> <li>7. Pengawasan pemerintah dalam pengawasan dan pengelolaan PAD</li> </ol>	<p><b>KELEMAHAN (WEAKNESSES)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya tenaga operasional yang bertugas di lapangan.</li> <li>2. Belum maksimalnya koordinasi antara seksi-seksi dipemerintahan dengan instansi terkait</li> <li>3. Belum mampunya menetapkan sanksi dalam setiap pelanggaran dalam kegiatan melaksanakan penerimaan PAD</li> <li>4. Kurang perhatiannya pemerintah terhadap para wajib pajak/retribusi</li> <li>5. Keterbatasan yang dimiliki pemerintah mengenai data potensi daerah</li> <li>6. Adanya perputaran/perpindaahan pegawai terlalu cepat</li> <li>7. Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal</li> </ol>
<p><b>PELUANG (OPPORTUNITIES)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyaknya kesempatan diklat dan pelatihan.</li> <li>2. Letak Kabupaten Sintang terletak di daerah strategis.</li> <li>3. Adanya rencana pemekaran menjadi Provinsi Kapuas Raya berdampak peningkatan fasilitas sarana dan prasarana.</li> <li>4. Semakin baiknya kesadaran wajib pajak di Kabupaten Sintang untuk membayarkan pajaknya tepat waktu.</li> <li>5. Masih terdapatnya objek pajak yang belum tergali memungkinkan dapat dimanfaatkan untuk peningkatan penerimaan PAD.</li> <li>6. Adanya dukungan teknologi informasi moderen.</li> <li>7. Perkembangan jumlah penduduk Sintang baik itu dengan tingginya angka kelahiran maupun melalui migrasi yang terjadi.</li> </ol>	<p><b>STRATEGI SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengikutsertakan pegawai dalam pelaksanaan diklat dan pelatihan</li> <li>2. Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak/retribusi baru.</li> <li>3. Melakukan kerjasama lintas instansi dalam rangka membantu dan mengawasi penerimaan PAD</li> <li>4. Memanfaatkan kemajuan teknologi dan informasi dalam penerimaan PAD</li> <li>5. Meningkatkan pelayanan dan perhatian terhadap para wajib pajak</li> <li>6. Memperbaiki sistem penerimaan dan pengelolaan PAD</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah dan meningkatkan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas di lapangan</li> <li>2. Memanfaatkan peran dan kerjasama instansi terkait dalam pengelolaan dan pengawasan penerimaan PAD</li> <li>3. Menjalankan peraturan terkait dengan penerimaan PAD dengan tegas termasuk pemberian sanksi terhadap setiap pelanggaran.</li> <li>4. Mengkaji kekurangan dan memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan daerah</li> <li>5. Meningkatkan dukungan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung penerimaan PAD</li> <li>6. Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak/retribusi baru.</li> </ol>

<b>ANCAMAN (THREATS)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>
1. Krisis kepercayaan terhadap pemerintah. 2. Instabilitas Keamanan yang berdampak berkurangnya. 3. Keberatan yang disampaikan oleh wajib pajak tentang jumlah pajak yang harus dibayar. 4. Manajemen usaha yang kurang baik dari wajib pajak. 5. Adanya praktek KKN yang dilakukan oknum pajak. 6. Adanya usaha menghindari melakukan pembayaran pajak. 7. Perkembangan politik dan perekonomian yang tidak stabil	1. Menumbuhkan kepercayaan kepada wajib pajak dengan memperbaiki pengelolaan PAD. 2. Menstabilkan kondisi keamanan, politik dan ekonomi 3. Menindak setiap pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai pemerintahan termasuk KKN 4. Melakukan pengawasan terhadap peraturan pengelolaan pajak dan menindak tegas setiap pelanggaran yang terjadi 5. Memanfaatkan dukungan sarana dan prasarana untuk membantu penerimaan PAD	1. Menambah tenaga operasional dilapangan untuk melakukan pengawasan terhadap penerimaan PAD 2. Memperbaiki sistem penerimaan dan pengelolaan PAD 3. Menumbuhkan kepercayaan wajib pajak melalui pemberian pelayanan dan perhatian terkait pengelolaan PAD 4. Menerapkan sanksi terhadap setiap pelanggaran terkait penerimaan PAD 5. Mendukung dan menciptakan kondisi yang kondusif dalam penerimaan PAD

Sumber : Analisa peneliti (2011)

Berdasarkan tabel matrik analisis SWOT tersebut, maka strategi peningkatan penerimaan PAD di Kabupaten Sintang mempergunakan strategi WO, yaitu sebagai berikut:

1. Menambah dan meningkatkan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas di lapangan
2. Memanfaatkan peran dan kerjasama instansi terkait dalam pengelolaan dan pengawasan penerimaan PAD
3. Menjalankan peraturan terkait dengan penerimaan PAD dengan tegas termasuk pemberian sanksi terhadap setiap pelanggaran.
4. Mengkaji kekurangan dan memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan daerah
5. Meningkatkan dukungan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung penerimaan PAD



6. Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak/retribusi baru.

Menurut Soemitro (1988) strategi dalam peningkatan penerimaan PAD adalah dengan dua cara yaitu dengan intensifikasi dan ekstensifikasi. Berdasarkan hasil analisa terhadap penerimaan PAD Kabupaten Sintang tersebut strategi tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Strategi Intensifikasi

Strategi ini menekankan terhadap usaha yang memanfaatkan sumber-sumber yang ada pencapaian tujuan peningkatan penerimaan PAD. Strategi ini terdiri dari:

- a. Menambah dan meningkatkan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas di lapangan yang berkewajiban untuk melaksanakan tugas mengelola dan menerima PAD dari sumber-sumber penerimaan. Usaha ini dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain :

- 1) Mengikutsertakan tenaga operasional dalam pelatihan dan pendidikan yang dapat menunjang kemampuannya dalam melaksanakan pengelolaan dan penerimaan PAD.
- 2) Menempatkan tenaga operasional sesuai dengan bidang dan kemampuannya sehingga dalam pelaksanaan dilapangan dapat sesuai dengan rencana.
- 3) Mempertimbangkan proporsi jumlah tenaga operasional dengan banyaknya sumber-sumber penerimaan PAD sehingga dalam proses penerimaan di lapangan akan berjalan efektif.

- 4) Membekali setiap tenaga operasional yang akan melakukan penerimaan PAD dengan pengetahuan dan gambaran terhadap sumber-sumber penerimaan PAD.
- b. Memanfaatkan peran dan kerjasama instansi terkait dalam pengelolaan dan pengawasan penerimaan PAD. Usaha ini dapat dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut ;
- 1) Bersama instansi pemerintahan melakukan pengawasan terhadap penerimaan PAD seperti penerimaan dari Pajak kendaraan bermotor melibatkan Dispenda dan juga pihak kepolisian. Begitu juga dengan penerimaan PAD lainnya.
  - 2) Melibatkan auditor yang independen sehingga dapat mengawasi proses penerimaan dan pengelolaan PAD.
  - 3) Melibatkan peran serta masyarakat dalam melakukan pengawasan terhadap proses penerimaan PAD.
- c. Menjalankan peraturan terkait dengan penerimaan PAD dengan tegas termasuk pemberian sanksi terhadap setiap pelanggaran. Strategi ini dapat dilakukan dengan beberapa cara berikut ini :
- 1) Menetapkan peraturan terhadap jumlah pajak dan retribusi yang harus dibayar terhadap sumber-sumber PAD.
  - 2) Memberikan sanksi terhadap setiap pelanggaran termasuk keterlambatan pembayaran pajak dan retribusi.
  - 3) Menetapkan peraturan terhadap pengelolaan tempat-tempat sumber penerimaan PAD sesuai dengan kondisi di lapangan.

d. Mengkaji kekurangan dan memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan daerah. Strategi ini dapat dilakukan dengan beberapa cara berikut ini :

- 1) Memperbaiki sistem administrasi penerimaan PAD.
- 2) Membuat SOP dan mekanisme yang jelas terhadap penerimaan dan pengelolaan PAD

## 2. Strategi ekstensifikasi

Strategi ini menekankan pada upaya penjangkauan penerimaan PAD secara lebih luas daripada yang telah ada. Strategi ini terdiri dari:

a. Meningkatkan dukungan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung penerimaan PAD. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 3) Menambah sarana dan prasarana sesuai dengan jumlah sumber-sumber penerimaan PAD sehingga kegiatan penerimaan dan pengelolaan PAD akan dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

b. Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak/retribusi baru. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara:

- 4) Menemukan wajib pajak/retribusi baru untuk menambah sumber penerimaan PAD.

- 5) Menciptakan pajak-pajak/retribusi baru, atau memperluas ruang lingkup pajak yang ada.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap data penelitian guna mengungkap dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan analisis strategi peningkatan PAD Kabupaten Sintang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Pelaksanaan penerimaan PAD di Kabupaten Sintang dipengaruhi oleh faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).
  - a. Kekuatan yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Sintang dalam meningkatkan penerimaan PAD adalah:
    - 1) SDM/petugas pengelola yang memiliki kemampuan dan kompetensi
    - 2) Pembagian tugas yang jelas untuk petugas pengelolaan penerimaan PAD.
    - 3) Adanya Perda yang mengatur jumlah dan mekanisme pembayaran, pajak, retribusi dan pembayaran lainnya.
    - 4) Adanya sarana dan prasarana pendukung dalam melaksanakan penerimaan PAD.
    - 5) Adanya keterlibatan dan kerjasama lintas instansi dalam usaha penerimaan PAD.

- 6) Dukungan anggaran operasional yang berupa insentif pada petugas pemungkut pajak, retribusi dan pembayaran lainnya
  - 7) Pengawasan pemerintah dalam pengawasan dan pengelolaan PAD
- b. Kelemahan yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Sintang dalam meningkatkan penerimaan PAD adalah:
- 1) Kurangnya tenaga operasional yang bertugas di lapangan.
  - 2) Belum maksimalnya koordinasi antara seksi-seksi dipemerintahan dengan instansi terkait
  - 3) Belum mempunya menetapkan sanksi dalam setiap pelanggaran dalam kegiatan melaksanakan penerimaan PAD
  - 4) Kurang perhatiannya pemerintah terhadap para wajib pajak/retribusi
  - 5) Keterbatasan yang dimiliki pemerintah mengenai data potensi daerah
  - 6) Adanya perputaran/perpindaahan pegawai terlalu cepat
  - 7) Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal
- c. Peluang yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Sintang dalam meningkatkan penerimaan PAD adalah:
- 1) Banyaknya kesempatan diklat dan pelatihan.
  - 2) Letak Kabupaten Sintang terletak di daerah strategis.
  - 3) Adanya rencana pemekaran menjadi Propinsi Kapuas Raya berdampak peningkatan fasilitas sarana dan prasarana.



- 4) Semakin baiknya kesadaran wajib pajak di Kabupaten Sintang untuk membayarkan pajaknya tepat waktu.
  - 5) Masih terdapatnya objek pajak yang belum tergali memungkinkan dapat dimanfaatkan untuk peningkatan penerimaan PAD.
  - 6) Adanya dukungan teknologi informasi moderen.
  - 7) Perkembangan jumlah penduduk Sintang baik itu dengan tingginya angka kelahiran maupun melalui migrasi yang terjadi.
- d. Ancaman yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Sintang dalam meingkatkan penerimaan PAD adalah:
- 1) Krisis kepercayaan terhadap pemerintah.
  - 2) Instabilitas Keamanan yang berdampak berkurangnya.
  - 3) Keberatan yang disampaikan oleh wajib pajak tentang jumlah pajak yang harus dibayar.
  - 4) Manajemen usaha yang kurang baik dari wajib pajak.
  - 5) Adanya praktek KKN yang dilakukan oknum pajak.
  - 6) Adanya usaha menghindari melakukan pembayaran pajak.
  - 7) Perkembangan politik dan perekonomian yang tidak stabil
2. Strategi yang dilakukan dalam usaha peningkatan penerimaan PAD berdasarkan analisa SWOT adalah strategi WO, yaitu sebagai berikut:
- 1) Menambah dan meningkatkan kemampuan tenaga operasional yang berkualitas di lapangan

- 2) Memanfaatkan peran dan kerjasama instansi terkait dalam pengelolaan dan pengawasan penerimaan PAD
- 3) Menjalankan peraturan terkait dengan penerimaan PAD dengan tegas termasuk pemberian sanksi terhadap setiap pelanggaran.
- 4) Mengkaji kekurangan dan memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan daerah
- 5) Meningkatkan dukungan pengadaan sarana dan prasarana yang mendukung penerimaan PAD
- 6) Menggali potensi kemungkinan adanya objek pajak/retribusi baru.

#### **B. Saran-saran**

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan tersebut, maka penelitian ini merekomendasikan beberapa hal sebagai berikut.

1. Dalam penerimaan PAD Kabupaten Sintang perlu mempertimbangkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) karena faktor tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan penerimaan PAD.
2. Strategi peningkatan penerimaan PAD tersebut hendaknya dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi wajib/objek pajak dan sebaiknya dalam pelaksanaannya melibatkan instansi terkait.
3. Bagi DPPKAD penelitian ini dapat menjadi pedoman dan masukan dalam pengelolaan keuangan daerah terutama permasalahan penerimaan PAD.

4. Bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik penelitian ini dapat dijadikan referensi terkait dengan kajian terhadap manajemen strategis dalam pengelolaan keuangan daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

### 1. Buku

- Arikunto, Suharsimi. (1996). *Penilaian Program Pendidikan*. Yogyakarta. PT. Bina Aksara.
- Blakely, E.J. (1989). *Planning Local Economic Development (Theory and Practice)*. California : Sage Publication, Inc, Newbury Park.
- Bogman, R. & Taylor, S.J. (1975). *Kualitatif Dasar-dasar Penelitian. Diterjemahkan oleh A. Khozin Afandi*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Bryson, J M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Fransisco : Jossey-Bass Publishers.
- Davey, K.J.,(1988). *Pembiayaan Pemerintah Daerah —Praktek-praktek Internasional dan Relevansinya bagi Dunia Ketiga*. Jakarta : UI Press.
- Devas, Nick. (1989). *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: UI Press.
- Dirgantoro, C. (2001). *Manajemen Stratejik : Konsep, Kasus dan Implementasi*. Jakarta : Grasindo.
- Effendi, S. (1989). *Seri Monografi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada Yogyakarta No. 01 Tahun 1989*. Yogyakarta.
- Islamy, I. (1986). *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara*. Jakarta: PT.Bina Aksara.
- Jones, R. & Pendlebury, M. (1996). *Public Sector Accounting. (fourth edition)*. London: Pitman Publishing.
- Kaho, Y.R. (1997). *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia; Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya*. Jakarta : Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Keban, Y.T. (1995). *Indikator Kinerja Pemerintahan daerah : Pendekatan manajemen dan Kebijakan. Organisasi Publik*. Yogyakarta: Fisipol UGM.
- Olsen, J.B., & Eadie, D.C. (1982). *The Game Plan : Governance with Foresight*. Washington : Council of Stare Planning Agencies

- Moleong, Lexy. (2001). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mangkoessobroto, Goeritno. (1993). *Ekonomi Publik*. Yogyakarta: FE UGM.
- Mardiasmo. (2000). *Laporan Akhir Pengembangan Model Standar Analisa Belanja (SAB) Anggaran Daerah (APBD)*. Yogyakarta: PAU UGM.
- Nazir, M. (1999). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Rasyid, Ryaas M, (1999). *Konsep, Kebijakan, dan Implementasi Politik dan Manajemen Pembangunan Otonomi Daerah, Bahan Semiloka Nasional, Otonomi Daerah dan Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*. Jakarta : Ditjen PUOD Depdagri.
- Shah, Anwar. (1994). *The Reform Of Intergovernmental Fiscal Relation In Developing and Emerging Market Economic, Policy & Research Series No. 23*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Singarimbun, M. & Effendi, S.(1989). *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES.
- Soemitro, R. (1988). *Pajak dan Pembangunan*. Bandung : PT. Eresco.
- Sugiono. (1989). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Syamsi, Ibnu. (1994). *Dasar-dasar Kebijaksanaan Keuangan Negara*. Jakarta : Bina Aksara
- Sriyana. (1999). *Reformasi Perpajakan Dalam Hubungan Keuangan Pusat dan Daerah*. Jurnal Ekonomi Pembangunan.
- Sumodiningrat, G. (1996). *Pembangunan Daerah dan Pemnerdayaan Masyarakat*. Jakarta : Bina PenaPariwara.
- Sutopo, H.B. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Solo : UNS Press.
- Syahrudin, Taifur WD, Ediharsi, (2000). *Kemajuan Pelaksanaan Otonomi Daerah : Kasus Sumatera Barat, Second In – Depth Workshop on Fiscal Decentralization*. Jakarta : LPEM – IRIS.
- Umar, H. (2002). *Strategic Management In Action*. Jakarta : Gramedia.
- Wahab, Abdul. (1997). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi. Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.



## 2. Jurnal, Majalah dan Tabloid

- Bryson, J.M. & Roering, W.D. (1987). *Applying Private Sector Strategic Planning to the Public Sector*. Journal of the American Planning Association
- Gaffar, A., (2000). Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan Pemerintahan di Masa Mendatang. *Wacana*, Edisi 5, Tahun II, 31 – 46.
- Hoessein, B., (2000), Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan Sebagai Tanggap Terhadap Apresiasi Kemajemukan Masyarakat dan Tantangan Globalisasi, *Usahawan*, Tahun XXIX, Nomor 04, 3 – 13.
- Koswara, E., (2000). Menyongsong Pelaksanaan Otonomi Daerah Berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999: Suatu Telaahan dan Menyangkut Kebijakan, Pelaksanaan dan Kompleksitasnya. *CSIS XXIX* No. 1, 51 – 52.
- Mahi, R., (2000). Prospek Desentralisasi di Indonesia ditinjau dari Segi Pemerataan antar Daerah dan Peningkatan Efisiensi. *CSIS XXIX*, Nomor 1, 54 – 56.
- Pitarakis, J.Y., and Tridimas, G. (1999). Total Expenditure Endogeneity in a System of Demand for public Consumption Expenditures in The UK, *Economic Modelling* 16, 279-291.
- Santoso, Bagus, (1995). Retribusi Pasar Sebagai Pendapatan Asli Daerah : Studi Kasus Pasar Kabupaten di Sleman. *Prisma*, No. 4, 19 – 28.
- Saragih, P.J, (1996). *Peningkatan Penerimaan Daerah Sebagai Sumber Pembiayaan Pembangunan Daerah*. Perencanaan Pembangunan, Nomor 6, 36 – 43.
- Slater, Richard, (1997). Approaches to Strengthening Local Government : Lessons from Sri Lanka. *Public Administration and Development* , Vol. 17, 251 – 265.

### 3. Dokumen, Peraturan dan Undang-undang

- Mendagri. (2003). *Permendagri No 13 Tahun 2003 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah*
- Mendagri. (2007). *Permendagri No 59 Tahun 2007 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.*
- Prastijo, T.O.R., (2001). *Pendapatan Asli Daerah Dalam Rangka Mendukung Otonomi Daerah, Studi Kasus Kota Malang Jawa Timur.* Yogyakarta : PPS – UGM.
- Presiden RI. (1974). *Undang-Undang Nomor. 5 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah*
- Presiden RI. (1997). *Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah*
- Presiden RI. (2000). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah*
- Presiden RI. (2004). *Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah*
- Presiden RI. (2004). *UU No. 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah*
- Presiden RI. (2009). *UU No. 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*

**LAMPIRAN 1**  
**HASIL WAWANCARA**  
**STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) DI**  
**KABUPATEN SINTANG**

**DAFTAR PERTANYAAN**

**1. ANALISA *STRENGTH* (KEKUATAN)**

Apa yang menjadi kekuatan atau kemampuan pemerintah dalam upaya meningkatkan PAD?

1. “Dalam melakukan penerimaan PAD ada beberapa hal yang menjadi kekuatan kami adalah karena adanya perda yang mengatur khususnya masalah pajak. Kemudian adanya dukungan sarana dan prasarana dalam melakukan penerimaan. Selain itu adanya dukungan dari petugas yang profesional sangat membantu kami dalam usaha menerima dan mengelola penerimaan dari pajak daerah dan retribusi serta penerimaan-penerimaan lainnya” (Kabid DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)
2. “Kekuatan dan potensi yang kami miliki dalam usaha penerimaan PAD di sektor pajak daerah, retribusi, pengelolaan kekayaan daerah dan penerimaan dari hasil lainnya adalah karena adanya dukungan dari pemerintah berupa sarana dan prasarana, tenaga pengelola yang profesional serta adanya pengawasan dari pemerintah. Dengan adanya ketiga hal tersebut penerimaan PAD dari berbagai sektor yang ada di daerah kami dapat dilaksanakan secara maksimal dengan harapan dapat memberikan masukan yang lebih untuk peningkatan PAD di Kabupaten Sintang” (Pegawai DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)
3. “Penerimaan PAD di Kabupaten Sintang dapat berjalan dengan baik karena adanya dukungan dari beberapa pihak termasuk pemerintah dengan mengeluarkan aturan mengenai jumlah pajak dan retribusi yang harus dibayar. Serta dukungan dari pihak petugas pengelola yang bekerja dengan

baik serta adanya kerja sama yang baik dengan wajib pajak dan pihak yang membayar retribusi. Khususnya untuk petugas kami sangat apresiasi sekali karena mereka yang menjadi tulang punggung dalam pengelolaan keuangan daerah dengan pembagian tugas yang jelas.” (Kabid Bapeda Kabupaten Sintang)

4. “Dalam rangka penerimaan PAD dari berbagai sektor yang ada di Kabupaten Sintang faktor adanya peraturan yang mengatur jumlah dan mekanisme pajak, retribusi, dan jenis pembayaran lainnya sangat membantu dalam usaha mempermudah penerimaan dan pengelolaannya. Khususnya terhadap wajib pajak dan retribusi yang nakal dapat diberikan sanksi tegas. Kami sangat menghargai petugas di lapangan yang bekerja sesuai dengan tugas dan kewajibannya. Dan seharusnya mereka mendapatkan imbalan yang layak.” (Anggota DPRD Kabupaten Sintang, 22 September 2011)
5. “Setiap pembayaran yang terkait dengan penerimaan daerah atau PAD terutama kami sebagai wajib pajak merasa punya kewajiban membayar pajak karena ada peraturan yang mengatur mengenai kewajiban kami dalam membayar pajak. Adanya peraturan tersebut secara tidak langsung sebagai bentuk pengawasan dan kontrol dari pemerintah terhadap sumber-sumber penerimaan daerah seperti pajak. Dan kami sebagai masyarakat Sintang sudah seharusnya mentaati peraturan tersebut karena ada sanksi yang tegas jika kami tidak mentaati peraturan tersebut.” (Pihak Swasta/wajib Pajak, 24 September 2011)
6. “Penerimaan PAD yang bersumber dari berbagai pajak dan retribusi di Sintang ini dapat terlaksana dengan baik dan memperoleh hasil yang maksimal karena adanya dukungan dari pihak pemerintah berupa sarana dan prasarana pendukung serta dilaksanakan dengan petugas yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidangnya. Kami yakin dengan adanya dukungan tersebut penerimaan PAD di Kabupaten Sintang dapat meningkat sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh daerah. Dan kami berharap pengelolaan PAD tersebut dapat terlaksana tepat sasaran dan dapat

bermanfaat untuk kemajuan di Kabupaten Sintang.” (Masyarakat Umum di kabupaten Sintang, 26 September 2011)

## 2. ANALISA *WEAKNESS* (KELEMAHAN)

Apa yang menjadi kendala-kendala pemerintah dalam upaya meningkatkan PAD?

1. “Dalam melakukan penerimaan PAD ada beberapa hal yang dapat menghambat kegiatan tersebut. Kekurangan tenaga dilapangan yang melakukan kegiatan penagihan terutama terhadap para wajib pajak/retribusi yang telat. Selain itu belum adanya sanksi yang tegas terhadap wajib pajak yang tidak mau dan telat membayar pajak/retribusi. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya perhatian terhadap para wajib pajak oleh pemerintah. Selain itu sistem pengelolaan yang kurang baik dapat juga menjadi faktor kelemahan dalam melaksanakan pungutan PAD.” (Kabid DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)
2. “Kelemahan yang dimiliki dalam pelaksanaan penerimaan PAD dari beberapa sektor yang ada di Kabupaten Sintang secara umum terkait dengan kurangnya kemampuan yang petugas dilapangan dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Masalah kepegawaiin tidak hanya kurangnya tenaga profesional tetapi adanya pengaruh dari kurangnya koordinasi dengan seksi/pegawai dengan instansi terkait. Selain itu, Ketidkmampuan tersebut juga disebabkan adanya rotasi pegawai yang terlalu cepat ” (Pegawai DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)
3. “Faktor kelemahan yang terdapat dalam usaha pengelolaan dan penerimaan PAD adalah sistem pengelolaan yang belum baik. Keterbatasan data potensi daerah sehingga ada beberapa daerah yang tidak terpantau sehingga luput dalam kewajibannya dalam membayar pajak. Selain itu kurangnya perhatian pemerintah terhadap para objek atau wajib pajak membuat para wajib pajak tidak membayar sesuai dengan waktunya. Selain itu belum ada sanksi yang



tegas yang mengatur mekanisme pembayaran pajak dan retribusi” (Kabid Bapeda Kabupaten Sintang)

4. “Kelemahan yang dimiliki pemerintah terhadap pelaksanaan penerimaan PAD antara lain keterbatasan data mengenai potensi masing-masing daerah yang memungkinkan untuk menambah pajak daerah. Selain itu kurangnya perhatian pemerintah terhadap wajib pajak memungkinkan adanya keterlambatan pembayaran pajak. Kurangnya tenaga profesional dalam melakukan pemungutan pembayaran dan terdapatnya kolusi dalam penetapan besaran pungutan yang harus dibayar” (Anggota DPRD Kabupaten Sintang, 22 September 2011)
5. “Kami merasa kurang diperhatikan sehingga dalam membayar pajak kami selalu tidak respek dalam pembayaran pajak dan retribusi. Selain itu sistem pengelolaan keuangan yang kurang baik dapat menghambat jumlah penerimaan PAD. Dan juga belum adanya sanksi yang tegas dalam setiap keterlambatan pembayaran kuitansi” (Pihak Swasta/wajib Pajak, 24 September 2011)
6. “Kegiatan pemungutan PAD dari hasil pajak dan retribusi mengalami beberapa kendala seperti kurangnya tenaga operasional di lapangan dan adanya permainan/kolusi dalam penetapan jumlah pajak atau retribusi yang harus dibawa” (Masyarakat Umum di kabupaten Sintang, 26 September 2011)

### 3. ANALISA *OPPORTUNITY* (PELUANG)

Potensi-potensi apa yang dapat diangkat dalam usaha peningkatan penerimaan PAD?

1. “Di Kabupaten Sintang banyak peluang yang dimiliki yang muncul dengan sendirinya yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan usaha penerimaan PAD. Peluang tersebut antara lain Kabupaten Sintang merupakan daerah yang sangat strategis sehingga bisa dikembangkan untuk usaha-usaha yang dapat melahirkan wajib pajak-wajib pajak baru yang dapat menambah

penerimaan PAD kondisi tersebut didukung dengan penambahan jumlah penduduk yang cukup tinggi. Selain itu Kabupaten Sintang masih memiliki objek pajak yang belum tergali dan yang terpenting bahwa ada rencana pemekaran menjadi propinsi baru yang secara tidak langsung berdampak perbaikan dan penambahan sarana dan prasarana.” (Kabid DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

2. “Peluang dalam penerimaan PAD dapat kita lihat dari kualitas pegawai yang melakukan penagihan dan pengelolaan penerimaan PAD. Banyaknya kesempatan diklat dan pelatihan dalam rangka peningkatan kualitas pegawai sangat membantu meningkatkan penerimaan PAD. Ditunjang dengan adanya kemajuan teknologi informasi yang semakin maju menambah kemudahan dalam penerimaan PAD.” (Pegawai DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)
3. “Peluang penerimaan PAD di Kabupaten Sintang ini menggambarkan kesempatan yang ada yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penerimaan PAD. Peluang tersebut antara lain adanya kesadaran yang dimiliki wajib pajak dalam melakukan kewajibannya membayar pajak. Kondisi tersebut ditambah lagi dengan dukungan sarana dan prasarana serta teknologi informasi yang sangat mendukung dan moderen.” (Kabid Bapeda Kabupaten Sintang)
4. “Ada beberapa peluang yang ada di lapangan yang dapat dimanfaatkan pemerintahan dalam meningkatkan penerimaan PAD. Peluang tersebut antara lain letak kabupaten Sintang yang strategis yang berada pada jalur transportasi propinsi yang memungkinkan munculnya objek pajak baru seiring dengan pertumbuhan kota Sintang dan didukung dengan adanya rencana pemekaran mejadi propinsi. Selain itu dukungan sarana dan prasaran yang semakin membaik membantu meningkatkan usaha dalam penerimaan PAD.” (Anggota DPRD Kabupaten Sintang, 22 September 2011)

5. “Bagi kami peluang yang dapat dimanfaatkan pemerintah dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD adalah adanya dukungan sarana dan prasarana yang semakin membaik dan teknologi informasi yang selalu update. Peluang tersebut secara tidak langsung sangat membantu kami melakukan kegiatan kami sehingga kesadaran kami dalam membayar pajak semakin tinggi. Karena pajak yang kami bayarkan dimanfaatkan untuk membangun kota Sintang untuk kemajuan di segala bidang termasuk terkait dengan bidang kami.” (Pihak Swasta/wajib Pajak, 24 September 2011)
6. “Ada banyak peluang yang dimiliki Kabupaten Sintang dalam usaha meningkatkan PAD. Peluang tersebut antara lain kondisi daerah yang strategis memungkinkan munculnya objek pajak baru, adanya dukungan dari sarana dan prasarana yang baik serta teknologi informasi membantu kemudahan dalam melakukan kegiatan yang adakaitannya dengan wajib pajak dan yang terakhir adalah kesadaran wajib pajak untuk membayar pajak sangat tinggi..” (Masyarakat Umum di kabupaten Sintang, 26 September 2011)

#### 4. ANALISA *THREAT* (ANCAMAN)

Ancaman apa yang dihadapi di lapangan terkait dengan penerimaan PAD?

1. “Berbicara terhadap ancaman yang dapat mempengaruhi penerimaan PAD, kita dapat melihat akar permasalahan yang beragam tidak hanya terkait dengan wajib pajak yang bermasalah dengan kewajibannya membayar pajak tetapi juga bersumber dari kondisi ketidakstabilan yang ada di Kabupaten Sintang seperti kondisi keamanan, politik, ekonomi, sosial dan budaya. Sedangkan ancaman dari wajib pajak itu sendiri antara lain adanya keberatan terhadap jumlah pajak yang harus dibayar, adanya upaya untuk menghindari membayar pajak dan juga manajemen pengelolaan yang tidak baik sehingga tidak sanggup membayar pajak sesuai dengan yang harus dibayarkan.” (Kabid DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)

2. “Ancaman yang terjadi dalam penerimaan PAD di Kabupaten Sintang bersumber dari berbagai masalah yang terjadi di lapangan. Ancaman tersebut secara jelas akan dapat mempengaruhi penerimaan PAD di Kabupaten Sintang. Ancaman tersebut antara lain seperti adanya upaya untuk menghindari pajak oleh wajib pajak dan adanya keberatan dengan jumlah pajak yang harus dibayar wajib pajak. banyak hal yang menyebabkan terjadinya kejadian tersebut antara lain untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya oleh wajib pajak serta untuk menutup-nutupi usaha yang dilakukannya karena tidak ber ijin atau ilegal ” (Pegawai DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)
3. “Ancaman yang dihadapi dalam upaya penerimaan PAD di Kabupaten Sintang biasanya bersumber dari wajib pajak. ancaman tersebut antara lain disebabkan karena pihak wajib pajak yang berusaha menghindar atau bahkan tidak mau membayar pajak. alasan utamanya karena keuntungan yang diperoleh tidak besar sehingga membayar pajak akan memberatkan usaha yang sedang mereka jalankan. Ada juga yang menghindar karena usaha yang dilakukan merupakan usah ilegal atau tidak berizin” (Kabid Bapeda Kabupaten Sintang)
4. “Ancaman dalam penerimaan PAD di Kabupaten Sintang lahir dari ketidakpercayaan wajib pajak terhadap pemerintah karena banyak kasus pajak yang dibayarkan mereka di korupsi oleh pihak tertentu. Sehingga menimbulkan keengganan wajib pajak membayar pajak karena takut uang yang dibayar tidak bermanfaat baik dan justru dikorupsi oleh pihak tertentu. Ancaman dalam penerimaan PAD juga disebabkan oleh ketidak stabilan kondisi politik, ekonomi dan keamanan yang berdampak terhadap keberlangsungan usaha para wajib pajak sehingga mereka akan merasa berat untuk melaksanakan kewajiban mereka dalam membayar pajak.” (Anggota DPRD Kabupaten Sintang, 22 September 2011)
5. “Sebagai wajib pajak alasan kami untuk tidak membayar paja biasanya karena ketidakpercayaan kami terhadap pemerintah seiirng dengan

menculnya berita akhir-akhir ini mengenai penyelewengan pajak yang dilakukan pihak tertentu yang mengambil keuntungan dari hasil pajak yang dibayarkan oleh masyarakat. Selain itu kondisi usaha kami yang selalu tidak stabil juga menjadikan kami agak sedikit berat dalam membayar pajak karena kami juga tidak dapat merasakan langsung manfaat dari pajak yang kami bayarkan. Kami sangat berharap kepada pemerintah agar pengelolaan masalah pajak mendapatkan perhatian yang serius demi kebaikan bersama dan tentunya juga akan berpengaruh terhadap peningkatan PAD dari sektor pajak. karena sektor pajak ini menyumbang keuangan daerah lumayan besar.” (Pihak Swasta/wajib Pajak, 24 September 2011)

6. “Permasalahan yang menjadi ancaman dalam usaha pemerintah untuk melakukan penerimaan PAD antara lain karena adanya kecenderungan wajib pajak untuk menghindari membayar pajak dengan berbagai alasan kemudahan adanya ketidakpercayaan terhadap pemerintah terkait dengan kasus KKN di pajak sehingga membuat orang malas untuk membayar pajak sebab takut uang yang dibayar tidak memberikan manfaat malah menguntungkan segelintir orang.” (Masyarakat Umum di kabupaten Sintang, 26 September 2011)

## 5. ANALISA STRATEGI PENINGKATAN PENERIMAAN PAD

Strategi apa yang diterapkan dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD?

1. “Banyak sekali potensi yang dimiliki pemerintah yang dapat dimanfaatkan sebagai strategi pengelolaan PAD. Strategi tersebut antara lain memaksimalkan kemampuan petugas SDM dalam penerimaan PAD, bekerja sama dengan instansi terkait dalam mengawasi penerimaan PAD, menciptakan kondisi yang kondusif, memanfaatkan fasilitas sarana dan prasarana yang ada, dan memperbaiki sistem pengelolaan PAD.” (Kabid DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)
2. “Strategi yang dapat dilakukan pemerintah dalam meningkatkan penerimaan PAD adalah dengan memaksimalkan tenaga penerima PAD, mengawasi



- pelaksanaan peraturan terkait masalah PAD, memanfaatkan sarana dan prasarana serta teknologi informasi untuk menggali kemungkinan adanya objek pajak/retribusi baru dan melakukan koordinasi dan kerjasama dengan instansi lain kaitannya dengan penerimaan PAD” (Pegawai DPPKAD Kabupaten Sintang, 19 September 2011)
3. “Strategi yang dapat dipergunakan pemerintah dalam penerimaan PAD antara lain melakukan pengawasan terhadap wajib pajak serta memberikan sanksi tegas terhadap pelanggaran, memberantas praktek KKN dan mafia pajak, menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung peningkatan penerimaan PAD, meingkatkan kualitas SDM yang terkait dengan penerimaan PAD” (Kabid Bapeda Kabupaten Sintang)
  4. “Dalam usaha meningkatkan penerimaan daerah ada beberapa strategi yang dapat dipergunakan pemerintah daerah yaitu, memanfaatkan dukungan sarana dan prasarana dalam penerimaan PAD, menerapkan peraturan terkait dengan pajak dan retribusi serta memberikan sanksi tegas terhadap pelanggaran, meningkatkan kualitas pegawai serta memperkuat pengawasan terhadap penerimaan PAD” (Anggota DPRD Kabupaten Sintang, 22 September 2011)
  5. “Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh pemerintah dalam usahanya meningkatkan penerimaan PAD. Strategi tersebut adalah memberikan kondisi yang kondusif, meningkatkan SDM, meningkatkan dukungan sarana dan prasarana serta memperbaiki sistem pengelolaan penerimaan PAD” (Pihak Swasta/wajib Pajak, 24 September 2011)
  6. “Strategi yang dapat diterapkan pemerintah dalam usaha meningkatkan penerimaan PAD adalah dengan melakukan peningkatan kualitas SDM, mengawasi penerimaan PAD, melakukan kerjasama dengan instansi terkait lainnya dalam mengelola PAD serta menerapkan peraturan terhadap pelaksanaan penerimaan PAD seperti penentuan jumlah pajak yang harus dibayar wajib pajak.” (Masyarakat Umum di kabupaten Sintang, 26 September 2011)

**LAMPIRAN 2**  
**PEDOMAN KUISIONER**  
**STRATEGI PENINGKATAN**  
**PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)**  
**DI KABUPATEN SINTANG**

**A. FAKTOR INTERNAL**

1. Menurut Bapak/Ibu apakah SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD memiliki kemampuan dan kompetensi sesuai dengan bidangnya.
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
2. Menurut Bapak/Ibu apakah pembagian tugas untuk petugas pengelola PAD dapat membantu meningkatkan PAD.
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
3. Menurut Bapak/Ibu apakah terdapat perda yang mengatur penerimaan PAD dapat membantu meningkatkan PAD.
  - a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
4. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya sarana dan prasarana pendukung dapat membantu meningkatkan PAD.
  - a. Sangat setuju

- b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
5. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya keterlibatan dan kerjasama dengan beberapa instansi dalam penerimaan PAD dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
6. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas pemunggut dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
7. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya pengawasan yang diberikan pemerintah terhadap pengelolaan PAD dapat membantu meningkatkan PAD.
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
8. Menurut Bapak/Ibu apakah kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju

9. Menurut Bapak/Ibu apakah belum maksimal koordinasi antara seksi dan instansi terkait pemerintah dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- Sangat setuju
  - Setuju
  - Kurang setuju
  - Tidak setuju
10. Menurut Bapak/Ibu apakah belum mampu pemerintah dalam menetapkan sanksi dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- Sangat setuju
  - Setuju
  - Kurang setuju
  - Tidak setuju
11. Menurut Bapak/Ibu apakah perhatian wajib pajak/retribusi dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- Sangat setuju
  - Setuju
  - Kurang setuju
  - Tidak setuju
12. Menurut Bapak/Ibu apakah keterbatasan data potensi daerah dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- Sangat setuju
  - Setuju
  - Kurang setuju
  - Tidak setuju
13. Menurut Bapak/Ibu apakah perputaran/perpindahan (*turn over*) pegawai pengelola PAD terlalu cepat dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- Sangat setuju
  - Setuju

- c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
14. Menurut Bapak/Ibu apakah sistim pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal dapat menghambat peningkatan penerimaan PAD.
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju

## **B. FAKTOR EKSTERNAL**

1. Menurut Bapak/Ibu apakah banyaknya kesempatan diklat pegawai pengelola penerimaan PAD dapat membantu meningkatkan PAD
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
2. Menurut Bapak/Ibu apakah lokasi yang strategis dapat membantu meningkatkan PAD
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
3. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya moderenisasi sarana dan prasarana dapat membantu meningkatkan PAD
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
4. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya kesadaran membayar pajak dari masyarakat dapat membantu meningkatkan PAD



- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
5. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya objek pajak/retribusi yang belum tergali dapat membantu meningkatkan PAD
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
6. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya teknologi informasi yang makin maju dapat membantu meningkatkan PAD
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
7. Menurut Bapak/Ibu apakah pertambahan jumlah penduduk dapat membantu meningkatkan PAD
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
8. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya krisis kepercayaan dapat menghambat meningkatkan PAD
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
9. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya instabilitas keamanan dapat menghambat meningkatkan PAD

- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
10. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya keberatan terhadap penetapan pajak/retribusi dapat menghambat meningkatkan PAD
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
11. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya manajemen pengusaha yang kurang baik dapat menghambat meningkatkan PAD
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
12. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya KKN dalam pengelolaan PAD dapat menghambat meningkatkan PAD
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
13. Menurut Bapak/Ibu apakah adanya wajib pajak/retribusi yang menghindar membayar pajak/retribusi dapat menghambat meningkatkan PAD
- a. Sangat setuju
  - b. Setuju
  - c. Kurang setuju
  - d. Tidak setuju
14. Menurut Bapak/Ibu apakah perkembangan politik dan ekonomi dapat menghambat meningkatkan PAD

- a. Sangat setuju
- b. Setuju
- c. Kurang setuju
- d. Tidak setuju

UNIVERSITAS TERBUKA

## LAMPIRAN 3

## REKAPITULASI HASIL KUISIONER FAKTOR INTERNAL PENERIMAAN PAD DI KABUPATEN SINTANG

FAKTOR INTERNAL	PERTANYAAN		JAWABAN				JUMLAH
			A	B	C	D	
<b>KEKUATAN</b>	1	SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD memiliki kemampuan dan kompetensi	10	4	1	0	15
	2	Pembagian tugas untuk petugas pengelola PAD	9	4	2	0	15
	3	Terdapat perda yang mengatur penerimaan PAD	12	3	0	0	15
	4	Terdapat sarana dan prasarana pendukung dalam penerimaan PAD	9	5	1	0	15
	5	Adanya keterlibatan dan kerjasama dengan beberapa instansi dalam penerimaan PAD	11	3	1	0	15
	6	Adanya dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas pemunggal	8	5	2	0	15
	7	Adanya pengawasan yang diberikan pemerintah terhadap pengeolaan PAD	7	4	2	2	15
<b>KELEMAHAN</b>	1	Terdapat kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD	12	2	1	0	15
	2	Belum maksimal koordinasi antara seksi dan instansi terkait	13	1	1	0	15
	3	Belum mampu menetapkan sanksi	11	2	2	0	15
	4	Kurang perhatian terhadap wajib pajak/retribusi	10	3	2	0	15
	5	Keterbatasan data potensi daerah	7	5	3	0	15
	6	Perputaran/perpindahan (turn over) pegawai terlalu cepat	6	5	3	1	15
	7	Sistim pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal	11	2	2	0	15

**LAMPIRAN 4**  
**ANALISA INTERNAL PENERIMAAN PAD DI KABUPATEN SINTANG**

<b>NO</b>	<b>PERTANYAAN</b>	<b>BOBOT</b>	<b>SKOR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A</b>	<b>KEKUATAN</b>			
1	SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD memiliki kemampuan dan kompetensi	0.07	3	0.21
2	Pembagian tugas untuk petugas pengelola PAD	0.07	2	0.14
3	Terdapat perda yang mengatur penerimaan PAD	0.08	3	0.24
4	Terdapat sarana dan prasarana pendukung dalam penerimaan PAD	0.07	2	0.14
5	Adanya keterlibatan dan kerjasama dengan beberapa instansi dalam penerimaan PAD	0.08	3	0.24
6	Adanya dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas pemunggut	0.07	2	0.14
7	Adanya pengawasan yang diberikan pemerintah terhadap pengeolaan PAD	0.06	3	0.18
	<b>TOTALKEKUATAN</b>			<b>1.29</b>
<b>B</b>	<b>KELEMAHAN</b>			
1	Terdapat kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD	0.08	3	0.24
2	Belum maksimal koordinasi antara seksi dan instansi terkait	0.08	3	0.24
3	Belum mampu menetapkan sanksi	0.07	3	0.21
4	Kurang perhatian terhadap wajib pajak/retribusi	0.07	3	0.21
5	Keterbatasan data potensi daerah	0.07	2	0.14
6	Perputaran/perpindahan (turn over) pegawai terlalu cepat	0.06	2	0.12
7	Sistim pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal	0.07	3	0.21
	<b>TOTAL KELEMAHAN</b>			<b>1.37</b>

## LAMPIRAN 5

## REKAPITULASI HASIL KUISIONER FAKTOR INTERNAL PENERIMAAN PAD DI KABUPATEN SINTANG

FAKTOR EKSTERNAL	PERTANYAAN		JAWABAN				JUMLAH
			A	B	C	D	
PELUANG	1	Banyaknya kesempatan diklat pegawai pengelola penerimaan PAD	9	3	2	1	15
	2	Berada pada daerah yang strategis	10	3	2	0	15
	3	Adanya modernisasi sarana dan prasarana	9	3	1	2	15
	4	Adanya kesadaran membayar pajak/retribusi dari masyarakat	11	2	1	1	15
	5	Masih ada objek pajak/retribusi yang belum tergan	12	2	1	0	15
	6	Teknologi informasi yang makin maju	10	3	1	1	15
	7	Perkembangan jumlah penduduk	8	4	2	1	15
ANCAMAN	1	Krisis kepercayaan terhadap Pemda	10	3	1	1	15
	2	Instabilitas keamanan	7	4	3	1	15
	3	Keberatan terhadap penetapan pajak/retribusi	9	3	2	1	15
	4	Manajemen pengusaha yang tidak baik	5	6	3	1	15
	5	KKN yang cenderung makin kompleks	8	4	2	1	15
	6	Penghindaran pembayaran pajak/retribusi oleh wajib pajak/retribusi	7	4	3	1	15
	7	Perkembangan politik dan ekonomi	9	3	1	2	15



## LAMPIRAN 6

## ANALISA EKSTERNAL PENERIMAAN PAD DI KABUPATEN SINTANG

NO	PERTANYAAN	BOBOT	SKOR	TOTAL
<b>A</b>	<b>PELUANG</b>			
1	Banyaknya kesempatan diklat pegawai pengelola penerimaan PAD	0.07	2	0.14
2	Berada pada daerah yang strategis	0.08	3	0.24
3	Adanya modernisasi sarana dan prasarana	0.07	2	0.14
4	Adanya kesadaran membayar pajak/retribusi dari masyarakat	0.08	3	0.24
5	Masih ada objek pajak/retribusi yang belum tergali	0.08	3	0.24
6	Teknologi informasi yang makin maju	0.07	3	0.21
7	Perkembangan jumlah penduduk	0.07	2	0.14
	<b>TOTALPELUANG</b>			<b>1.35</b>
<b>B</b>	<b>ANCAMAN</b>			
1	Krisis kepercayaan terhadap Pemda	0.07	3	0.21
2	Instabilitas keamanan	0.07	2	0.14
3	Keberatan terhadap penetapan pajak/retribusi	0.07	2	0.14
4	Manajemen pengusaha yang tidak baik	0.06	1	0.06
5	KKN yang cenderung makin kompleks	0.07	2	0.14
6	Penghindaran pembayaran pajak/retribusi oleh wajib pajak/retribusi	0.07	2	0.14
7	Perkembangan politik dan ekonomi	0.07	2	0.14
	<b>TOTAL ANCAMAN</b>			<b>0.97</b>
	<b>PELUANG - ANCAMAN</b>			<b>0.38</b>