

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**STRATEGI OPTIMALISASI PENERIMAAN PAJAK DAERAH
DINAS PENDAPATAN KOTA BAU-BAU**



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

Disusun Oleh :

Z A R T A

NIM. 015 227 322

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
BAU-BAU
2009**

UNIVERSITAS TERBUKA

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Penelitian TAPM : **STRATEGI OPTIMALISASI PENERIMAAN PAJAK DAERAH DINAS PENDAPATAN KOTA BAU-BAU**

Penyusun TAPM : Z A R T A
NIM : 015 227 322
Program Studi : Administrasi Publik
Hari Tanggal :

Menyetujui:

Pembimbing II,

Pembimbing I,

DR.Sulhan Manaf, M.Si.
NIP. 131 791 249

Prof. DR. La Iru, SH, M.Si.
NIP.19601231198610 1 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,

Direktur Program Pascasarjana,

Dr. SUSANTI, M.Si.
MA.
NIP. 19671214199303 2 002

Prof. Dr. UDIN S. WINATAPUTRA,
NIP. 19451007197502 1 001

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Z A R T A
 NIM : 015 227 322
 Program Studi : Administrasi Publik
 Judul TAPM : **STRATEGI OPTIMALISASI PENERIMAAN PAJAK
 DAERAH DINAS PENDAPATAN KOTA BAU-BAU**

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program
 Pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal :
 Waktu :

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :

.....

Penguji Ahli :

.....

Pembimbing I : Prof. DR. La Iru, SH, M.Si (.....)

Pembimbing II : DR.Sulhan Manaf, M.Si. (.....)

KATA PENGANTAR

Assalamu Allaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur kita panjatkan ke hadira Tuhan Yang Maha Esa atas rahamat dan karunia-Nya yang senantiasa dilimpahkan Kepada kita, sehingga Tugas Akhir Program Magister TAPM dengan judul “ STRATEGI OPTIMALISASI PENERIMAAN PAJAK DAERAH DINAS PENDAPATAN KOTA BAU-BAU “ ini dapat diselesaikan.

Permasalahan Pelayanan Publik pada sektor Disrenda tidak terlepas dengan kebijakan yang akan datang seiring dengan kebijakan baru, baik berupa kebijakan makro yang tidak konfrehensif untuk setiap daerah, kebijakan meso yang tidak berkualitas yang belum berasaskan desentralisasi (otonom), dan kebijakan mikro yang tidak mampu memaknai dalam implementasi dari kebijakan diatasnya.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada Prof. DR. La Iru, SH.M.Si sebagai dosen Pembimbing Pertama dan DR.Sulhan Manaf, SE.M.Si, sebagai dosen Pembimbing kedua yang telah memberikan perbaikan dan pembelajaran kepada penulis.

Terima kasih yang tak terhingga kepada Walikota Bau-Bau (Drs.H.MZ. Amirul Tamim, M.Si) yang sepenuhnya telah memberikan kesempatan dan dukungan serta bantuan dana mengikuti Program Pasca Sarjana pada Universitas Terbuka UPBJJ – Kendari.

Terima kasih pula kepada para pengelola Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah membantu kami dalam proses belajar dan mengajar serta memperlancar pengurusan administrasi selama menjalankan perkuliahan terutama kepada :

- 1). Rektor Universitas Terbuka, Prof. Ir. Tian Belawati, M. Ed., Ph. D.
- 2). Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Prof. Dr. H. Udin S.W, M.A
- 3). Kepala UBJJ UT Kendari Drs. Wawan Tuswanto, M.Si.

Terima kasih tidak lupa penulis sampaikan kepada Zakir, SE M.Si selaku Kepala Dinas Pendapatan serta seluruh staf Dinas Pendapatan Kota Bau – Bau, serta teman-teman yang telah membantu dalam melakukan survei/penelitian serta partisipasi dalam mendukung penyelesaian penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Terkhusus kepada kedua orang tua saya Ayahanda tercinta (La Rianta) dan Ibunda Tercinta (Husnia (Alm.)) yang telah melahirkan dan membesarkan serta selalu mendoakan akan kesuksesan anaknya dalam segala hal, terima kasih yang tulus dan ikhlas kepadamu kupersembahkan.

Terima kasih yang tak terhingga kepada segenap keluarga terutama istri tercinta Gafaria Ziuna, S.Sos dan anak-anakku tersayang Sophia Prahasty Zarta, Mey Ndayani Artanti Zarta dan Gian Gazar Algoziuri atas pengertian dan dorongannya yang diberikan selama ini.

Terima kasih yang setinggi tingginya disertai permohonan maaf yang setulus tulusnya kepada semua pihak yang telah sempat penulis catumkan namanya satu persatu, semoga bantuannya dapat bernilai ibadah dan mendapat pahala yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa, mudah-mudahan berguna bagi para birokrasi terutama di daerah Kota Bau-Bau. Dapat dipastikan bahwa Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini tidak sempurna, oleh karena itu saran dan kritik para pembaca sangat diharapkan dan akan dihargai sebagai bahan penyempurnaan selanjutnya.

PENULIS

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	8
B. Kerangka Pikir	42
C. Definisi Operasional	43
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	45
B. Populasi dan Sampel	46

C. Instrumen Penelitian	48
D. Teknik Pengumpulan Data.....	51
E. Teknik Analisis Data.....	51
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Wilayah Penelitian	55
B. Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau.....	56
C. <i>Present Strategy</i>	60
D. Kinerja Dispenda.....	65
E. Analisis SWOT	69
F. Identifikasi Isu Strategi	82
G. Hasil Angket	90
H. Formulasi Strategi.....	94
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	109
B. Saran.....	111
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN.....	116

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Keadaan Pegawai Dispenda Kota Bau-Bau	46
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel	50
Tabel 3.3 Penyusunan strategi matrik SWOT.....	54
Tabel 4.1 Kontribusi Pajak Daerah terhadap APBD Kota Bau-Bau Tahun 2005 - 2008	66
Tabel 4.2 Tingkat Efektivitas Pajak Kota Bau-Bau Tahun 2005 - 2008	66
Tabel 4.3 Peluang dan Ancaman Lingkungan Eksternal Organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau.....	76
Tabel 4.4 Kekuatan dan Kelemahan Internal Organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau	81
Tabel 4.5 Matriks Analisis SWOT Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau....	90

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Skema Desain Penelitian Strategi Optimalisasi Penerimaan Pajak Daerah	46
Gambar 3.2 Diagram SWOT	53
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perangkat Daerah pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau	59
Gambar 4.2 Alur Pembayaran Pajak Daerah	64
Gambar 4.3 Hasil Skoring Kemampuan dan Keterampilan / Kompetensi Aparat	91
Gambar 4.4 Hasil Skoring Kebijakan Peraturan	92
Gambar 4.5 Hasil Skoring Sarana Fisik	93
Gambar 4.6 Hasil Skoring Kinerja	94

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Hasil Uji Skoring Angket	116
Lampiran 2 Lembar Questioner	117
Lampiran 3 Transkrip Hasil Wawancara	123

UNIVERSITAS TERBUKA

ABSTRAK

Strategi Optimalisasi Penerimaan Pajak Daerah Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau (Dibimbing oleh Prof. DR. La Iru, SH., M.Si. dan DR. Sulhan Manaf, M.Si.)

ZARTA

Universitas Terbuka UT-UPBJJ Kendari

Zarta6@yahoo.co.id

Otonomi Daerah menuntut kemandirian daerah dalam mengelolah dan mengurus rumah tangga daerah dalam hal ini kemampuan keuangan daerah yang digali dari sumber-sumber PAD menjadi sangat penting. Salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah yang dominan di Kota Bau-Bau adalah Pajak Daerah.

Dalam rangka optimalisasi penerimaan pajak di Kota Bau-Bau, Dinas Pendapatan Daerah yang bertanggung jawab terhadap Pajak Daerah sudah menyiapkan strategi yang tepat. Namun pertimbangan yang paling menonjol adalah optimalisasi penerimaan yang masih sedikit mempertimbangkan peran serta masyarakat di dalam kewajibannya membayar pajak daerah. Selain itu masih belum sepenuhnya melakukan penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal.

Tujuan penelitian ini adalah mengukur keberhasilan strategi pengelolaan pajak-pajak daerah yang ditetapkan dan merumuskan strategi raya (*grand strategy*) dalam rangka optimalisasi pendapatan daerah.

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan pemetaan kondisi yang exist dan menelusuri fakta-fakta yang sebelumnya memberikan gambaran keadaan saat ini. Pengumpulan data dilakukan dengan cara pengambilan data sekunder dan data primer melalui wawancara mendalam, penyebaran kuesioner dan studi kepustakaan.

Dari hasil penelitian diperoleh : (a) visi, misi, tujuan dan sasaran yang ditetapkan belum menggambarkan kondisi yang diinginkan oleh Dinas Pendapatan Daerah kedepan, (b) faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada belum teridentifikasi dengan jelas, (c) walaupun rencana penerimaan pajak daerah selalu mencapai target, namun bila dibandingkan dengan potensi yang ada masih perlu dilakukan optimalisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, direkomendasikan : (a) segera menyempurnakan konsep manajemen strategi dengan memperbaiki kondisi internal dan eksternal, (b) agar dikembangkan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia sejalan dengan keadaan pajak-pajak daerah dalam konteks makro, (c) agar melakukan out sourcing termasuk memanfaatkan secara optimal fasilitas yang ada di sektor industri perbankan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

ABSTRACT

Strategy of Optimalisasi Acceptance of Area Lease on Duty Earnings of Bau-Bau City (Guided by Prof. DR. La Iru, SH., M.Si. and DR. Sulhan Manaf, M.Si.)

ZARTA

Universitas Terbuka UT-UPBJJ Kendari

Zarta6@yahoo.co.id

Area Autonomy claim the area independence in el and manage the area domestic. In this case ability of area finance dug from source PAD become of vital importance. One of original earnings source of dominant area in Bau-Bau city is area lease.

In order to optimalization of lease acceptance in Bau-bau city, on duty area earnings in charge of to area lease have prepared the correct strategy. But most uppermost consideration is optimalization acceptance which still a few considering role and also society in its obligation pay the area lease. Others still not yet full conduct the assessment to internal environment and external.

This research is measure the efficacy of strategy of management of area taxes specified and formulate the great strategy in order to optimalization of area earnings.

Research method used is descriptive analysis with the condition mapping which exist and trace the previous fact give the circumstance picture in this time. Document collecting done by intake of data of secondary and primary document of through circumstantial interview, spreading of questioner and bibliography study.

From research result obtained : (a) vision, mission, target and target specified not yet depicted the condition which is made cool by on duty area earnings forwards, (b) strength factor, weakness, existing threat and opportunity not yet been identified clearly, (c) although plan the acceptance of area lease always reach the goals, but if when compared to by a existing potency still require to be conducted by optimalization.

Pursuant to research result, recommended : (a) immediately complete the concept of strategy management by improve repairing internal condition and eksternal, (b) to be developed by education and training of human resource in line with circumstance of area taxes in macro context, (c) to be conducting out sourcing of inclusive of exploiting in an optimal fashion existing facility is industrial sector of banking to increase service to society.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kenyataan sejarah menunjukkan bahwa sejak berdirinya Negara kesatuan Republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945 dan sejak awal terbentuknya negara telah banyak menemui kesulitan, baik dalam mengatasi benturan kepentingan antar kelompok bangsa sendiri maupun dalam menjaga dan memperkokoh Negara pemerintah dan Negara kesatuan Republik Indonesia tetap survive dalam menghadapi berbagai ancaman agresi penjajah. Pemerintahan Soekarno berkali-kali mencoba berbagai sistem pemerintahan daerah, melalui Undang-Undang Nomor 1/1945, Undang-Undang Nomor 22/1948 hingga Undang-Undang Nomor 19/1945.

Pemerintah Orde Baru pada mulanya diharapkan dapat menata sistem pemerintahan yang berpihak kepada pengembangan desentralisasi dengan konsep otonomi yang nyata dan bertanggung jawab justru semakin lama semakin memperkokoh terjadinya sentralisasi kekuasaan pemerintah pusat yang serba seragam ditengah kenyataan keanekaragaman suku bangsa, agama dan bahasa. Pemerintah pada masa pemerintahan Soeharto diatur dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1975 yang pada intinya mengatur tentang upaya memberikan kewenangan yang lebih luas kepada daerah untuk mengembangkan berbagai kebijakan guna mengembangkan perekonomian di daerahnya secara mandiri

berbagai kebijakan, namun dalam praktek pelaksanaannya sangat bergantung kepada kemampuan politik dan niat baik pemerintah pusat.

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh dominan dalam kelancaran pelaksanaan pembangunan nasional sebagai pengamalan Pancasila adalah faktor pembiayaan yang selama ini bertumpu pada kemampuan penerimaan Negara yang bersumber dari penerimaan luar Negeri maupun luar Negeri. Akan tetapi dengan terjadinya resensi ekonomi yang diikuti dengan munculnya berbagai kerusuhan dalam rangka tuntutan masyarakat pada pemerintah untuk mengadakan reformasi lahir pula Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah.

Paralel dengan kondisi tersebut, tentunya untuk menjaga stabilitas penerimaan harus terus mengembangkan strategik pengelolaan sumber-sumber pendapatan daerah utamanya pajak-pajak daerah. Pengembangan strategik tersebut meliputi empat hal yang diharapkan dapat menimbulkan dampak sinergi antara satu dengan yang lain, yaitu:

1. Peningkatan jumlah penerimaan yang merupakan sasaran pokok dalam pengelolaan pajak-pajak daerah, hal ini tidak saja terukur berdasarkan jumlah penerimaan bruto tetapi juga harus memperlihatkan efisiensi pelaksanaan kegiatan pemungutan yang digambarkan melalui besaran angka persentase biaya pemungutan dibandingkan dengan total penerimaan;

2. Peningkatan pelayanan harus dapat mendorong timbulnya partisipasi aktif masyarakat wajib pajak untuk secara sukarela memenuhi kewajiban-kewajiban perpajakannya. Kondisi ini perlu diparalelkan dengan proses pengambilan keputusan yang sedapat mungkin mengakomodasikan aspirasi masyarakat wajib pajak;
3. Peningkatan kualitas administrasi pemungutan yang adaptif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dan selalu berorientasi kepada serta didukung oleh teknologi mutakhir;
4. Hal yang cukup penting juga adalah peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada harus dapat disejajarkan dengan kualitas SDM yang ada dipihak wajib pajak sehingga tercipta kemitraan yang seimbang, yang didukung oleh kemampuan dari masing-masing pihak;

Keempat faktor tersebut menjadi pertimbangan yang utama dalam pengembangan strategi ke depan, sehingga dengan demikian diharapkan optimalisasi penerimaan pajak daerah dapat diwujudkan.

Efektivitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor ekstern maupun intern. Faktor intern antara lain adalah koordinasi, sistem dan prosedur (verifikasi) sarana dan prasarana kemampuan aparatur, kinerja aparatur serta organisasi dan manajemen sedangkan faktor ekstern antara lain adalah kebijakan pemerintah, nilai-nilai budaya masyarakat perekonomian daerah, kesadaran masyarakat dan lainnya. Namun dari kesemua itu faktor utama yang mempengaruhi efektifitas dalam

pengelolaan PAD adalah faktor manajemen, baik manajemen pada kantor Dinas Pendapatan Daerah sebagai koordinator maupun instansi-instansi lain yang terkait dengan pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Daerah yang otonomi di Kabupaten/Kota, pelaksanaan kegiatan beserta pendanaan kegiatan tersebut dilaksanakan oleh masing-masing kabupaten/kota sesuai dengan kewenangan yang diperoleh, sehingga beban kegiatan terbagi kedalam beberapa daerah kabupaten/kota yang ada pada propinsi daerah tersebut. Kedepan, kewenangan maupun tugas-tugas akan terus bertambah sejalan dengan program desentralisasi yang sudah ditetapkan. Kegiatan yang tadinya merupakan tugas pemerintah sebagian besar diserahkan kepada daerah.

Pemerintah Kota Bau-Bau harus menggali dan mengoptimalkan sumber-sumber penerimaan yang ada maupun sumber-sumber penerimaan baru. Di samping itu, status daerah khususnya Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau berdampak yang harus ditanggung oleh pemerintah kota khususnya dalam penyelenggaraan peristiwa yang bersifat nasional.

Dana alokasi umum yang diharapkan dapat membiayai personil yang dilimpahkan dari pemerintah kota ternyata tidak mencukupi. Hal tersebut dikarenakan dana alokasi umum dihitung berdasarkan formula yang ditujukan sebagai dana perimbangan dan hasilnya tidak memenuhi harapan. Hal lainnya yang juga perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah besaran angka perbandingan antara penerimaan yang diterima dari pemerintah kota dengan

Pendapatan Asli Daerah yang menunjukkan angka yang lebih besar pada angka penerimaan dari pemerintah kota.

Dalam mencermati aspek kinerja Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau difokuskan pada beberapa aspek yaitu : aspek produktifitas, aspek efektifitas,, aspek responsibilitas, aspek responsiveness, dan aspek akuntabilitas.

Menyikapi upaya peningkatan pendapatan asli daerah serta proporsi yang lebih besar tentunya diperlukan perubahan yang telah direncanakan yang dapat direalisasikan secara optimal.

Dana alokasi umum yang diharapkan dapat membiayai personil yang dilimpahkan dari pemerintah kota ternyata tidak mencukupi. Hal tersebut dikarenakan dana alokasi umum dihitung berdasarkan formula yang ditujukan sebagai dana perimbangan dan hasilnya tidak memenuhi harapan. Hal lainnya yang juga perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah besaran angka perbandingan antara penerimaan yang diterima dari pemerintah kota dengan pajak yang menunjukkan angka yang lebih besar pada angka penerimaan dari pemerintah kota.

B. Rumusan Masalah

Mengacu pada reformasi keuangan daerah sebagai salah satu konsekuensi kebijakan desentralisasi maka pemerintah daerah mau tidak mau harus mempersiapkan diri dengan perubahan lingkungan strategis yang terjadi. Trend yang muncul akhir-akhir ini hampir disetiap daerah adalah hasrat yang besar

untuk menggali sumber-sumber penerimaan daerah yang dalam rangka meningkatkan pendapatan pajak setinggi-tingginya.

Pembiayaan pembangunan daerah beberapa hal dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan pajak Daerah. Penelitian ini lebih memfokuskan pada sektor Pajak Daerah Kota Bau-Bau.

Selama ini pajak daerah merupakan sumber keuangan yang cukup penting, akan tetapi secara riil belum mampu memberikan kontribusi yang memadai bagi keuangan daerah, tentunya hal ini menjadi suatu pertanyaan sekaligus tantangan untuk lebih meningkatkan peran sektor pajak daerah sejalan dengan pelaksanaan otonomi secara umum maupun peluang yang diberikan oleh undang-undang nomor 34 tahun 2000 tentang Pajak Daerah untuk peningkatan kapasitas Keuangan Daerah Kota Bau-Bau.

Berdasarkan asumsi di atas maka, maka dapat diangkat permasalahan dalam penelitian ini adalah "*Bagaimana Strategi Optimalisasi Penerimaan Pajak Daerah Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau*".

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut di atas maka tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui Strategi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau dalam mengoptimalkan penerimaan Pajak .

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna baik dari segi keilmuan maupun dari segi teknis praktis

1. Secara akademis : dapat memahami konsep strategi pengelolaan pajak-pajak daerah sebagai bagian dari perencanaan strategi daerah otonomi daerah di era otonomi daerah yang tidak dapat dihindari lagi bagi seluruh daerah di Indonesia.
2. Secara praktis : dapat memberikan masukan berupa pemikiran sebagai bahan penyusunan perencanaan strategi Dinas pendapatan di bidang keuangan daerah dan self supporting keuangan Daerah.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Konsep Strategi

Penjelasan secara panjang lebar tentang strategi, baik dari asal usul kata maupun makna konseptualnya di kemukakan oleh Salusu (1996:85). Menurut Salusu, strategi berasal dari kata Yunani *strategos* atau *strategus*, dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jendral, tetapi dalam bahasa Yunani Kuno sering berarti perwira negara. Dalam artian yang sempit, strategi berarti the art of the general atau seni Jenderal. Memang dalam zaman Yunani Kuno Jenderal dianggap bertanggung jawab dalam suatu peperangan, kala atau menang. Ia menguasai logistik dan sumber daya militer. Terutama pada abad ke 19 dan 20, faktor militer telah bercampur dengan faktor-faktor politik, ekonomi, teknologi, dan psikologi. Istilah strategi lalu muncul dengan nama baru grand strategy atau strategi tingkat tinggi, yang berarti seni memanfaatkan semua sumber daya suatu bangsa atau kelompok bangsa untuk mencapai sasaran perang dan damai.

Siagian (1986:16) mengemukakan bahwa definisi klasik tentang strategi, yang semula berasal dari kalangan militer, mengatakan bahwa strategi adalah cara yang terbaik untuk mempergunakan dana, daya, dan peralatan yang tersedia untuk memenangkan suatu peperangan.

Definisi demikian biasanya dibuat untuk membedakannya dengan taktik yang biasanya diartikan sebagai cara untuk mengerahkan tenaga, dana, daya, dan peralatan yang dimiliki untuk memenangkan suatu pertempuran.

Dewasa ini istilah strategi tidak lagi digunakan hanya oleh kalangan militer, akan tetapi juga oleh berbagai organisasi non militer. Organisasi-organisasi non militer, strategi berkaitan dengan efektivitas, sedangkan taktik berkaitan dengan masalah-masalah yang menyangkut efisiensi.

Wahyudi (1996:16) mengemukakan bahwa kata strategi berasal dari bahasa Yunani "strategos" (stratos = militer dan ag = memimpin). Strategos berarti sesuatu yang dikerjakan oleh para Jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Konsep ini pertama kali digunakan dalam dunia militer, sedangkan bisnis baru mulai mengadopsi pada pertengahan tahun 1960-70an. Lebih lanjut Wahyudi menjelaskan bahwa banyak orang yang masih bingung atau sulit untuk membedakan antara strategi dan taktik. Perbedaan yang paling mudah antara keduanya adalah saat kita memutuskan "apa" yang seharusnya kita kerjakan, kita memutuskan sebuah strategi. Sedangkan jika kita memutuskan "bagaimana" untuk mengerjakan sesuatu, itulah yang disebut taktik. Dalam dunia bisnis, taktik merupakan sekumpulan program-program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategi bisnis.

Kesimpulannya adalah bahwa taktik merupakan penjabaran operasional jangka pendek dan strategi agar strategi tersebut dapat diterapkan. misalnya : strategi bank X adalah memperkenalkan produk baru yaitu kartu kredit

berspesifikasi *Master*. Untuk mendukung pelaksanaan strategi tersebut di perlukan taktik yaitu dengan meluncurkan kampanye “direct mail” dan “penjualan door to door” selama empat bulan.

Tangkilisan (2005:252) mengemukakan bahwa strategi merupakan terminology yang digunakan luas dalam organisasi profil, yang kemudian dalam perkembangannya digunakan pula oleh organisasi nirlaba atau organisasi publik lainnya, baik di sektor birokrasi pemerintahan maupun oleh kalangan organisasi *volunteer (non governmental organization, NGO)* atau lebih di kenal sebagai lembaga swadaya masyarakat.

Ditinjau dari perspektif manajemen, menurut Tangkilisan, strategi adalah upaya pengembangan keunggulan organisasi atau institusi dalam lingkungan eksternal yang kompetitif untuk pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Strategi dibutuhkan karena adanya perkembangan masyarakat, kemajuan teknologi, dan tuntutan pasar secara keseluruhan.

Tangkilisan juga mengutip beberapa definisi strategi dikemukakan para ahli antara lain oleh:

- 1). Chandler, *strategy is a determination of the basic long term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of the courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals* (suatu penentuan tujuan-tujuan mendasar jangka panjang dari suatu perusahaan, dan adopsi dari cara-cara tindakan serta alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan-tujuan tersebut).

2). Hofel and Schendel: *strategy is a fundamental pattern of present and planned resources deployments and environmental interaction that indicates how the organization will achieve its objectives* (suatu pola fundamental pengelolaan sumber daya saat ini yang terencana serta interaksi lingkungan yang mengindikasikan bagaimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuan ini).

Berdasarkan kedua definisi di atas Tangkilisan menyimpulkan bahwa secara jelas rumusan strategi menunjukkan pada masalah bagaimana penggunaan atau pengelolaan sumber daya organisasi (*resources deployment*) dan masalah interaksi organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

Salusu (1996:100) juga menukil pendapat Hax dan Majluf yang mendefinisikan strategi sebagai :

1. Suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral;
2. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya;
3. Menyeleksi bidang yang akan digeluti organisasi;
4. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya.
5. Melibatkan semua tingkat hirarki dari organisasi.

Mc.Nichols (dalam Salusu, 1996:101) menawarkan suatu definisi yang lebih sederhana: strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Strategi dikembangkan sebagai upaya untuk menjawab persoalan-persoalan yang terkandung dalam isu-isu strategis, menjelaskan tanggapan organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Strategi mensyaratkan adanya komitmen dan konsistensi organisasi terhadap apa yang dikatakan dan apa yang diusahakan/dilakukan.

Strategi selanjutnya dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumberdaya yang mendefinisikan apa yang dikerjakan organisasi dan mengapa dilakukan organisasi. Strategi merupakan perluasan misi guna menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, dan dikembangkan untuk mengatasi isu strategis, dan dalam penyusunan strategi pada prinsipnya disesuaikan dengan kondisi, potensi serta kemampuan dan kebutuhan organisasi, hal lain yang paling penting harus diadopsi dalam penyusunan strategi, adalah mampu mengakomodasi berbagai kepentingan, tujuan, sasaran serta kerjasama dengan berbagai pihak.

Strategi harus dibedakan dengan taktik, perbedaan yang paling mudah antara keduanya adalah saat kita memutuskan apa yang seharusnya kita kerjakan, kita memutuskan sebuah strategi, tetapi pada saat kita memutuskan bagaimana

untuk mengerjakan sesuatu itu disebut taktik. Suatu pernyataan strategi harus mampu menggambarkan bagaimana isu strategi akan dipecahkan.

Ada empat elemen yang ada dalam pembuatan suatu strategi adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi masalah-masalah strategis yang dihadapi organisasi
2. Pengembangan alternatif strategi yang ada dengan mempertimbangkan strategi generik dan variasinya
3. Evaluasi dari setiap strategi
4. Penentuan pemilihan strategi yang terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia

Penjelasan di atas disimpulkan bahwa strategi adalah suatu pola fundamental tentang penggunaan kecakapan sumber daya utama suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

2. Definisi Pajak

Masalah pajak sudah ada sejak dahulu, walaupun pada saat itu belum dinamakan pajak namun masih merupakan pemberian yang bersifat sukarela dari rakyat kepada Rajanya. Perkembangan selanjutnya, pemberian tersebut berubah menjadi upeti yang sifat pemberiannya dipaksakan dalam arti bahwa pemberian itu bersifat wajib dan ditetapkan secara sepihak oleh negara.

Pajak yang semula merupakan pemberian sukarela berubah menjadi pungutan yang sifatnya wajib. Hal tersebut adalah wajar karena kebutuhan negara akan dana semakin besar dalam rangka untuk memelihara kepentingan negara yaitu untuk mempertahankan negara dan melindungi rakyatnya dari serangan musuh maupun untuk melaksanakan pembangunan.

Sejarah pemungutan pajak mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan negara baik di bidang ekonomi, sosial dan kenegaraan

3. Fungsi Pajak

Soedargo R. (1991:45) mengemukakan bahwa pajak mempunyai dua fungsi utama, yaitu :

1. *Budgetair*, pada fungsi ini terletak di sektor publik dimana pajak digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan dana guna membiayai kegiatan-kegiatan pemerintah.
2. *Regulerend*, pada fungsi ini dapat pula disebut fungsi mengatur atau alat untuk mengawasi, mempengaruhi kegiatan perekonomian titik dari segi produsen maupun dari segi konsumen di dalam usaha untuk mencapai tujuan masing-masing.

Khususnya di bidang ekonomi, peraturan-peraturan pajak dapat bertujuan, mendorong pertumbuhan ekonomi produktif pada sektor tertentu ataupun juga secara keseluruhan, misalnya penurunan pajak ekspor dapat mendorong

peningkatan produksi bagi pengusaha yang bergerak di sektor ekspor sehingga kemampuan kerja bertambah, mendorong meningkatnya pendapatan luar negeri.

Selain itu pajak mempunyai pengaruh dalam beberapa bentuk sebagai berikut :

a. Pajak dapat mempengaruhi pilihan konsumen

Dalam hal ini dapat mengakibatkan konsumen cenderung untuk mengalihkan pembeliannya dari barang-barang dikenakan pajak kepada barang yang tidak dikenakan pajak apalagi keduanya barang substitusi.

b. Pajak dapat pula merubah keputusan didalam penggunaan faktor-faktor produksi yang dapat disediakan kepada konsumen, peningkatan pajak atas pendapatan faktor produksi (pekerja) pada tingkat pendapatan tertentu dapat mengakibatkan pekerja tersebut akan mengurangi kerja lemburnya.

c. Bilamana pemilik faktor-faktor produksi bertentangan keputusannya dengan kepentingan masyarakat, maka pajak dapat digunakan untuk membawanya kedalam penyesuaian sesuai dengan apa yang dapat diterima atau yang telah diterima.

Berdasarkan uraian di atas jelaslah bahwa pajak dengan dwi fungsinya memegang peranan penting di dalam suatu negara, namun kebijaksanaan yang diambil oleh pemerintah di dalam perpajakan seringkali mengalami hambatan/kesulitan berhubung adanya kecenderungan dari wajib pajak untuk menghindari kewajibannya. Beban pajak itu tidak saja dapat menimbulkan perubahan dalam pelaksanaan daya beli wajib pajak secara langsung, tetapi juga

menimbulkan perubahan dalam pelaksanaan daya beli wajib pajak secara langsung tetapi menimbulkan reaksi.

4. Pajak dan Jenis-Jenisnya

Setiap pemungutan pajak membawa kewajiban untuk meningkatkan kesejahteraan umum. Negara dapat saja membebani rakyatnya dengan berbagai macam pajak dalam waktu 1 atau 2 tahun tanpa adanya realisasi apapun dari negara. Akan tetapi negara harus membarengi pengorbanan rakyat tersebut dengan peningkatan kesejahteraannya.

Prawiramidjaja (1998:31) mengemukakan bahwa pajak merupakan pungutan yang dilakukan oleh pemerintah dengan paksaan yuridis untuk memperoleh alat-alat guna membiayai pengeluaran pemerintah tanpa memberikan sesuatu timbal balik terhadap pungutan tersebut.

Smeets yang dikutip oleh Bohari (1993:3) mengemukakan bahwa pajak adalah prestasi kepada pemerintah yang melalui norma-norma umum dan yang dapat dipaksakan, tanpa ada kontra prestasi yang dapat ditunjuk dalam hal individual, maksudnya adalah membiayai pengeluaran pemerintah. Pajak merupakan suatu iuran negara yang dilakukan oleh pemerintah secara paksa yuridis dengan maksud untuk membiayai pengeluaran pemerintah dan untuk kepentingan umum serta kesejahteraan masyarakat.

Lesmana (1994:6) mengemukakan bahwa unsur-unsur dari pengertian pajak terdiri dari :

1. Ada masyarakat. Unsur pajak harus ada, pajak dipungut untuk menyelenggarakan kepentingan umum dimana kepentingan umum ada jika ada masyarakat yang hidup berkelompok.
2. Berdasarkan Undang-undang. Jika pemerintah memungut pajak tanpa izin pemiliknya, maka dapat dikatakan sebagai perampok.
3. Ada pemungut pajak. Pemungut pajak adalah pemerintah, sedangkan dahulu oleh kepala suku atau kepala negara.
4. Ada wajib pajak. Berupa perseorangan atau wajib pajak badan.
5. Ada objek pajak. Keadaan, perbuatan atau peristiwa-peristiwa yang dapat dikenai pajak atau menjadi objek pajak.

Dana yang dibutuhkan pemerintah untuk membiayai kegiatan-kegiatan pembangunan dapat diperoleh dari beberapa sumber, yaitu : yang berasal dari masyarakat / dalam negeri (internal) dan yang berasal dari perusahaan-perusahaan negara, serta pajak dan lain-lain. Sedangkan yang berasal dari luar negeri yaitu dalam bentuk pinjaman dan Penanaman Modal Asing (PMA).

Proses pembangunan suatu negara seperti halnya negara kita, suatu syarat penting yang harus diperhatikan adalah bahwa pembangunan itu harus dilaksanakan atas kekuatan yang terdapat dalam suatu masyarakat, yang dilaksanakan haruslah dilandaskan pada kekuatan-kekuatan dan sumber-sumber dalam negeri karena pembangunan tidak akan berjalan lancar dengan adanya bermodalkan bantuan luar negeri tanpa tenaga pendorong intern yang cukup.

Meimer dan Baldwin (1993) mengemukakan bahwa kekuatan-kekuatan di luar perekonomian dapat mendorong dan memudahkan kekuatan-kekuatan dalam negeri, akan tetapi kekuatan-kekuatan luar negeri hanyalah membantu berlangsungnya pembangunan. Salah satu komponen utama penerimaan negara pada dasarnya berasal dari sektor penerimaan pajak. Apabila dihubungkan dengan kegiatan pemerintah dalam rangka pelaksanaan pembangunan dewasa ini, maka pajak memperlihatkan peranan yang penting dalam pembiayaan pembangunan.

Rochmat (1992:22) mengemukakan bahwa pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara (peralihan kekayaan dari sektor partikelir ke sektor pemerintah) dengan tidak mendapat jasa imbal yang langsung dapat ditunjuk dan yang digunakan untuk membiayai pengeluaran umum. Ini mengandung pengertian bahwa meskipun wajib pajak telah memenuhi kewajiban tetapi pemerintah tidak memberikan balas jasa langsung. Namun jasa negara tersebut diberikan secara umum yakni melalui prasaran-prasarana yang dibangun dan disediakan oleh pemerintah, bukan saja bagi si pembayar pajak tetapi tidak membayar pajakpun dapat menikmatinya.

Pada segi lain kita melihat bahwa unsur paksaan tersebut tercermin pada adanya kenyataan bahwa pajak tersebut tidak diiringi dengan suatu imbalan bagi pembayarnya (wajib pajak). Yang dimaksud imbalan di sini adalah prestasi yang diperoleh secara langsung sebagai akibat dari pembayaran pajak tersebut yang memiliki nilai yang sama besar dengan nilai pembayarannya. Hal ini terlihat pada adanya pembelian suatu barang dimana seorang pembeli akan mendapat prestasi

kembali berupa jasa yang dibelinya secara langsung sebagai imbalan jumlah uang yang telah dibelanjakan.

Adriani, yang dikutip Prawiramidjaja (1998:45) mengemukakan bahwa pajak adalah pungutan yang dilakukan oleh pemerintah dengan paksaan yuridis untuk memperoleh dana-dana guna membiayai pengeluaran pemerintah tanpa memberikan suatu yang timbal balik terhadap pungutan tersebut.

Membahas tentang jenis-jenis pajak, dapat dibagi dalam beberapa bagian. Akan tetapi dalam hal ini penekanannya dititik beratkan pada jenis-jenis pajak yang ada di daerah, untuk itu terlebih dahulu penulis mengemukakan pembagian pajak menurut penggolongannya sebagai berikut :

1. Pajak Langsung

Pajak langsung yaitu pajak yang arti katanya administratifnya mempunyai Kohir, yaitu jenis pajak yang kewajibannya tidak dapat dibebankan/dilimpahkan kepada orang lain.

Kohir adalah surat ketetapan pajak yang memuat nama, alamat wajib pajak dan nomor ketetapannya. Contoh : pajak pendapatan, pajak bermotor dan lain-lain.

2. Pajak tidak langsung

Pajak tidak langsung yaitu dalam arti administratifnya tidak mempunyai Kohir tidak dikenakan bila ada peristiwa yang menyebabkan dikenakan pajak. Dalam arti ekonominya yaitu dapat dilimpahkan kepada orang lain. Contoh : pajak pertambahan nilai.

Disamping itu pula dikenal juga pembagian lain dari pajak selain pajak langsung dan pajak tidak langsung.

- 1) Pajak negara atau pajak yang dipungut oleh pemerintah pusat dan diselenggarakan oleh inspeksi-inspeksi keuangan misalnya pajak pendapatan, pajak kendaraan bermotor dan lain-lain.
- 2) Pajak daerah yaitu pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah berdasarkan peraturan daerah.

Penerapan beberapa jenis pajak kepada daerah dimaksudkan untuk dijadikan sumber bagi keuangan daerah dalam membantu kebutuhan dana guna membiayai dan menyelenggarakan penyusunan rumah tangganya.

Jhon F. yang dikutip oleh Iskandar Syah dan Arief Jenin (1990:56) mengemukakan bahwa bentuk-bentuk pajak, yaitu :

1. Pajak-pajak yang berhubungan dengan pendapatan :
 - a. perseorangan
 - b. perusahaan
 - c. pajak daftar gaji/upah
2. Pajak-pajak yang berhubungan dengan pengeluaran-pengeluaran konsumsi, yaitu :
 - a. Pajak pengeluaran yang dipungut seperti pendapatan untuk pengeluaran-pengeluaran yang telah diadakan.

- b. Bea dan Cukai serta pajak penjualan yang dipungut dari para importir atau para penjual-penjual akan tetapi dianggap sebagai pajak yang berhubungan dengan konsumsi.
3. Pajak yang berhubungan dengan hak milik atau pemindahan kekayaan seperti :
 - a. Pajak atas harta bersih dan perseorangan
 - b. Pajak atas nilai kotor dari milik
 - c. Nilai suatu tanah serta pajak tanah.

Pajak yang langsung berhubungan dengan kesibukan perusahaan pada dirinya yang dipungut dari penerimaan-penerimaan kotor, jumlah kapital atau lain ukuran atas bentuk-bentuk tertentu dari kesibukan perusahaan.

5. Pajak Daerah

Untuk meningkatkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah dari pos Pajak Daerah, pemerintah daerah perlu memperluas objek pajak. Yang dimaksud dengan pajak adalah iuran kepada Negara oleh terutang yang wajib membayarnya (wajib pajak) berdasarkan undang-undang, dan wajib pajak tersebut tidak mendapat balasan jasa atas pembayaran kewajiban itu.

Menurut Mardiasmo (2002:254) pada prinsipnya sistem perpajakan dan retribusi harus ekonomis, efisien dan adil (*economy, efficiency, equity*) serta sederhana administrasinya.

Davey (1983:101) mengatakan dalam beberapa hal pemerintah regional dibenarkan oleh undang-undang atau peraturan memungut, menaksir atau mengumpulkan pajak pendapatan, bersifat paralel akan tetapi berbeda dengan pajak pendapatan nasional. Secara keseluruhan pembagian administrasi pajak dan perhitungan yang dipakai atas kekayaan di daerah tidak sama dengan pengenaan, pembebasan atau keringanan yang diberikan kepada perorangan untuk tingkat nasional.

Pajak daerah dikenakan kepada masyarakat atau badan usaha di daerah tanpa imbalan langsung atas pembayaran pajak tersebut. Pajak biasanya harus dibayar oleh anggota masyarakat sebagai suatu kewajiban hukum tanpa pertimbangan apakah secara pribadi mereka mendapat manfaat langsung dari pembayaran pajak tersebut.

Pajak merupakan iuran kepada negara oleh terutang yang wajib membayarnya (wajib pajak) berdasarkan undang-undang dan si wajib pajak tersebut tidak mendapat balasan jasa atas pembayaran kewajiban itu. Beberapa tolok ukur yang bisa digunakan untuk menentukan adanya suatu jenis pajak (sitompul; 2000:234) adalah :

1. Hasil (*Yield*)

Digunakan untuk mengukur jumlah penerimaan yang dapat dihasilkan melalui kegiatan pemungutan pajak yang dilaksanakan, yang mencerminkan

kemampuan untuk membelanjai kebutuhan sendiri dari daerah yang bersangkutan.

Untuk melihat tingkat pencapaian dari prinsip ini perlu dikaji beberapa hal, yaitu sebagai berikut :

- b. Kecakupan (*adequacy*), penerimaan yang dihasilkan dari pajak-pajak daerah harus lebih besar dari biaya-biaya pemungutan yang dikeluarkan.
- c. Elastisitas (*elasticity*), realisasi penerimaan dari hasil pemungutan pajak harus meingkat sesuai dengan peningkatan-peningkatan yang terjadi di bidang pendapatan masyarakat, inflasi, penambahan penduduk maupun Produk Domestik Regional Bruto.
- d. Kepastian dan Kestabilan (*certainty and predictability*), hasil penerimaan pajak daerah akan digunakan sebagai sumber pembelanjaan pemerintah daerah. Oleh karena itu, penerimaan harus pasti.
- e. Biaya Pemungutan (*cost of collection*), ratio antara biaya pemungutan dan hasil pemungutan seharusnya dapat ditekan serendah mungkin untuk memperlihatkan tingkat efisiensi dari proses pemungutan yang dilaksanakan.

2. Keadilan (*Equity*)

Menekankan pembebanan yang merata dalam arti sesuai dengan kemampuan wajib pajak. Beberapa faktor yang dapat digunakan untuk mengevaluasi prinsip ini, adalah sebagai berikut :

- a) Basis pajak (*clear and not arbitrary*)

Berdasarkan ketentuan peraturan perundangan yang ada, basis pengenaan pajak harus jelas, tidak bisa ditafsirkan berbeda-beda, sehingga ada kepastian jumlah pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak. Basis pajak yang tercantum dalam undang-undang harus mudah untuk dimengerti baik oleh petugas pajak ataupun tentunya wajib pajak itu sendiri.

b) Keadilan vertikal (*vertical equality*)

Masyarakat yang memiliki pendapatan lebih besar layaknya harus membayar pajak lebih besar demikian juga sebaliknya.

c) Keadilan horizontal (*horizontal equality*)

Masyarakat dengan tingkat pendapatan yang sama seharusnya membayar pajak yang sama tanpa ada pengecualian-kecualian ataupun keringanan tertentu.

d) Kemanfaatan (*benefit principle*)

Masyarakat selalu berkeinginan bahwa mereka akan memperoleh manfaat dari sebesar jumlah yang mereka bayarkan.

3. Efisiensi (*Economic Efficiency*)

Jenis pajak yang dipungut tidak boleh mengganggu alternatif-alternatif pilihan konsumen terhadap barang atau jasa yang ditawarkan, artinya bahwa dampak pembebanan pajak tidak berpengaruh terhadap harga pasar dari barang atau jasa yang terbentuk berdasarkan *free market mechanism*, kecuali memang pemungutan pajak tersebut ditujukan untuk mempengaruhi pilihan alternatif konsumen.

4. Kemampuan untuk melaksanakan (*Implementation Ability*)

Pajak daerah harus mudah dan bisa dilaksanakan, artinya bahwa secara praktis dapat diterima oleh masyarakat dan tidak menimbulkan perlawanan. Untuk itu harus ada kejelasan dan kepastian serta menyenangkan bagi masyarakat. Disamping itu, kemampuan administratif daerah juga harus disesuaikan dengan mekanisme dan sistem pemungutan pajak tersebut, semakin sederhana akan semakin baik sehingga mudah untuk melaksanakannya.

Pajak merupakan sumber umum penerimaan pemerintah yang hampir tidak berubah dan benar-benar dijaga oleh pemerintah pusat. Pembagian hasil penerimaan ini dengan cara penyerahan atau pembagian adakalanya dicantumkan dalam undang-undang. Beberapa cara pemerintah regional di negara kesatuan memperoleh penerimaan yang berasal dari pajak pendapatan sebagian karena dimungkinkan oleh sistem pajak nasionalnya dan lainnya karena perbedaan dasar pajak yang ditetapkan pengaturan pembagian hasil pajak yang dimaksud antara lain dicantumkan dalam Undang-Undang nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, yaitu pada pasal yang menerangkan tentang pembagian hasil Pajak Bumi dan Bangunan dan perolehan hak atas bumi dan bangunan.

Sistem pajak pendapatan nasional memiliki ciri-ciri umum tertentu yang membedakan antara pajak penghasilan perorangan dan laba yang diperoleh sebuah perusahaan. Penetapan hasil seseorang setelah dikurangi biaya-biaya dan potongan yang biasanya berbeda antara satu keluarga dengan yang lainnya. Pajak

perusahaan dikenakan atas laba yang diperoleh suatu perusahaan setelah diperhitungkan dana untuk penyusutan. Pajak pendapatan perorangan biasanya bersifat progresif sedangkan tingkat pajak yang berbeda dikenakan terhadap laba suatu perusahaan yang biasanya dimulai dari persentase yang lebih tinggi, tingkat pajak perorangan seringkali dibedakan antar pendapatan dan penghasilan yang diperoleh seseorang akan tetapi bukan merupakan suatu pendapatan dimana yang terakhir ini tingkat pajaknya dikenakan lebih tinggi. Tunjangan yang diberikan kepada perorangan (*personal Allowances*) adalah untuk meringankan golongan penghasilan rendah. Bagi negara-negara berkembang hal ini secara efektif memberi keringanan untuk sebagian besar dari jumlah penduduknya. Dalam hal ini administrasi pajak pendapatan nasional secara nyata memusatkan perhatian pada gaji di sektor formal yang diterima oleh pegawai pemerintah, swasta dan laba atas perusahaan.

Dalam hal penerapan pajak-pajak yang demikian itu, Davey (1983:100) mengatakan partisipasi pemerintah regional dalam hal pajak pendapatan dapat berupa duplikasi pajak pusat, pajak-pajak tambahan atau pembagian hasil pajak yang dipungut (*sharing*) dua jenis lainnya pajak profesi dan pajak perorangan umum dilaksanakan sekaligus atau sebagian secara terpisah.

Untuk itu, pemerintah mengeluarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur pelaksanaan pemungutan jenis-jenis pajak tertentu oleh masing-masing daerah yang dengan peraturan perundang-undangan tersebut pemerintah daerah

mempunyai kewenangan dan keleluasaan untuk mengelola sumber-sumber penerimaan pajak daerah.

Dari Kabupaten dan Kotamadya memiliki berjenis-jenis pajak daerah. Jumlah seluruhnya lebih dari 50 jenis tetapi sebagian besar pemerintah daerah hanya memungut 1 sampai 6 jenis saja. Sebagian besar pajak ini dipungut atas dasar peraturan pemerintah daerah, meski banyak pula yang berdasarkan penyerahan pajak nasional pada daerah (Devas, 1989:59).

Upaya peningkatan pajak dilakukan di dalam kerangka perbaikan sistem perpajakan secara keseluruhan. Beberapa usaha yang bisa dilakukan (Sitompul; 2000:278) antara lain :

1. Menghapus pajak daerah yang tidak memuaskan
2. Memperbaiki kinerja pajak daerah yang ada
3. Meningkatkan kewenangan pemerintah daerah
4. Meningkatkan administrasi pajak daerah
5. Menciptakan pajak daerah non konvensional yang baru

Namun keberhasilan dalam mengelola sumber-sumber penerimaan pajak daerah ini tergantung pada kemampuan pemerintah daerah itu sendiri dalam mengoptimalkan faktor-faktor yang turut menentukan keberhasilan tersebut. Pandangan seperti itu perlu dipertimbangkan karena sesungguhnya suatu fenomena hubungan kualitas antara kebijakan pemerintah daerah dalam bidang perekonomian, terutama kebijakan keuangan, dengan kondisi dinamis perekonomian daerah. Hal terpenting yang perlu dimengerti dan diantisipasi

adalah bahwa perekonomian daerah banyak dipengaruhi oleh sentimen-sentimen pasar. Pemerintah daerah itu sendiri belum mampu mengantisipasinya, karena sekali prinsip-prinsip dasar pasar bebas diperlakukan, maka konsekuensi logisnya adalah bahwa mekanisme pasar itu akan terbentuk menurut dinamika pasar yang lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pasar, termasuk pengaruh global.

Dalam konteks itu, seseorang atau suatu badan usaha baru biasa dikatakan “dengan sukarela ia memenuhi kewajiban pajaknya” apabila ia mempunyai kemampuan lebih untuk memenuhi kewajiban

Adriana (2003:32) menjelaskan bahwa pemungutan pajak merupakan perwujudan dari pengabdian dan peran serta wajib pajak untuk secara langsung dan bersama-sama melaksanakan kewajiban perpajakan yang diperlukan untuk pembiayaan negara dan pembangunan nasional.

Peraturan perundangan yang mengatur tentang pajak daerah di Indonesia saat ini adalah Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 sebagai perubahan atas Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak dan Retribusi Daerah.

Pengertian pajak daerah menurut Undang-Undang tersebut adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbauan langsung yang seimbang yang dapat dipisahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah.

Peraturan pemerintahan Nomor 65 Tahun 2001 tersebut membedakan jenis pajak daerah yang menjadi kewenangan Propinsi dan Kabupaten/Kota. Jenis pajak daerah yang dapat dipungut oleh daerah propinsi adalah :

- 1). Pajak kendaraan bermotor dan kendaraan diatas air,
- 2). Bea balik nama kendaraan bermotor dan kendaraan diatas air,
- 3). Pajak bahan bakar kendaraan bermotor,
- 4). Pajak pengambilan dan pemanfaatan air dibawah tanah dan air permukaan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa jenis pajak propinsi bersifat limitative yang berarti propinsi tidak dapat memungut pajak lain selain yang telah ditetapkan, dan hanya dapat menambahkan jenis retribusi lainnya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam UU. Adanya pembatasan jenis pajak yang dapat dipungut oleh propinsi terkait dengan kewenangan propinsi sebagai daerah otonom yang terbatas yang hanya meliputi kewenangan dalam bidang pemerintahan yang bersifat lintas daerah kabupaten/kota dan kewenangan yang tidak atau belum dapat dilaksanakan daerah kabupaten/kota, serta kewenangan bidang pemerintahan tertentu. Namun demikian, dalam pelaksanaannya propinsi dapat tidak memungut jenis pajak yang telah ditetapkan tersebut jika dipandang hasilnya kurang memadai.

Sementara itu, pemerintah daerah kabupaten/kota diberi kewenangan untuk memungut 7 (tujuh) jenis pajak yaitu ;

- 1). Pajak hotel;
- 2). Pajak restoran;

- 3). Pajak hiburan;
- 4). Pajak reklame;
- 5). Pajak penerangan jalan;
- 6). Pajak Pengambilan dan Pengolahan Golongan C

Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan tentang ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak adalah sebagai berikut :

1. Pajak dipungut oleh negara (baik oleh pemerintah pusat maupun daerah) berdasarkan kekuatan undang-undang serta aturan pelaksanaannya. Dengan kata lain pajak adalah suatu pungutan yang merupakan hak progresif pemerintah.
2. Dalam pembayaran pajak tidak dapat ditunjukkan adanya kontraprestasi individual dari pemerintah (tidak ada hubungan langsung antara jumlah pembayaran pajak dengan kontraprestasi secara individual).
3. Pajak diperuntukkan bagi pengeluaran pembayaran pemerintah, yang bila dari pemasukannya masih terdapat "surplus" dipergunakan untuk membiayai "publik investment", sehingga tujuan yang utama dari pemungutan pajak adalah sebagai sumber keuangan negara (*budgetair*).
4. Pajak dipungut disebabkan suatu keadaan, kejadian atau perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu pada seseorang.

Pajak hanya dapat dipungut oleh pemerintah dan pemerintah baru dapat memungut pajak kalau sudah ada undang-undangnya serta peraturan pelaksanaannya. Pajak merupakan kewajiban bagi masyarakat yang bila diabaikan akan terkena sanksi sesuai dengan undang-undang pajak tersebut.

6. Kebijakan Pemerintah di Bidang Pajak

Dalam era Otonomi Daerah sekarang ini, daerah diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Tujuannya antara lain adalah untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD), selain untuk menciptakan persaingan yang sehat antar daerah dan mendorong timbulnya inovasinya.

Keuangan dalam otonomi daerah harus mempunyai dampak yang kongkrit yaitu memberi kemandirian bagi pemerintah kabupaten untuk mengelola kesejahteraan dan pelayanan umum kepada masyarakat. Otonomi daerah senantiasa diharapkan memberi peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja penyelenggaraan pemerintah khusus keuangan ditingkat lokal.

Indikator yang nyata atas keberhasilan tersebut adalah jawaban atas pertanyaan; Apakah pelayanan publik semakin baik dan semakin murah ? apakah perizinan atas jasa pelayanan pemerintah akan semakin murah dan cepat? apakah sikap birokrat akan semakin terbuka dan responsif terhadap permasalahan rakyat,

dan apakah KKN dalam penyelenggaraan pemerintahan, kemasyarakatan dan pembangunan dapat dihilangkan ? Semua ini pada dasarnya mempertanyakan untuk kerja dan makna otonomi terhadap upaya terciptanya *Good Governance* (Pujiyanto, 2000 : 180). Mewujudkan *good governance* telah menjadi tekad Pemerintahan dengan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, perlu terus melakukan evaluasi dan pembenahan-pembenahan serta meningkatkan kinerja yang profesional.

Sebagaimana diketahui, dalam rangka meningkatkan kemampuan keuangan daerah agar dapat melaksanakan otonomi, pemerintah melakukan berbagai macam kebijakan perpajakan daerah, diantaranya dengan menetapkan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah. pemberian kewenangan dalam pengenaan pajak daerah, diharapkan dapat lebih mendorong pemerintahan daerah terus berupaya untuk mengoptimalkan PAD, khususnya yang berasal dari pajak daerah daerah.

Apabila kita perhatikan sistem perpajakan yang dianut oleh banyak negara di dunia, maka prinsip-prinsip umum perpajakan daerah yang baik pada umumnya tetap sama, yaitu harus memenuhi kriteria umum tentang perpajakan daerah sebagai berikut:

- 1). Prinsip memberikan pendapatan yang cukup dan *elastis*, artinya dapat mudah naik turun mengikuti naik/turunnya tingkat pendapatan masyarakat.

- 2). Prinsip adil dan merata secara vertikal artinya sesuai dengan tingkat kelompok masyarakat dan horizontal artinya berlaku sama bagi setiap anggota kelompok masyarakat sehingga tidak ada yang kebal pajak.
- 3). Administrasi yang fleksibel artinya sederhana, mudah dihitung, pelayanan memuaskan bagi si wajib pajak.
- 4). Secara politis dapat diterima oleh masyarakat, sehingga timbul motivasi dan kesadaran pribadi untuk membayar pajak.
- 5). Non-distorsi terhadap perekonomian: implikasi pajak atau pungutan yang hanya menimbulkan pengaruh minimal terhadap perekonomian (Sidik, 2002).

Pada dasarnya setiap pajak atau pungutan akan menimbulkan suatu beban baik bagi konsumen maupun produsen. Jangan sampai suatu pajak atau pungutan menimbulkan beban tambahan yang berlebihan, sehingga akan merugikan masyarakat secara menyeluruh. Untuk mempertahankan prinsip-prinsip tersebut, maka perpajakan daerah harus memiliki ciri-ciri tertentu. Adapun ciri-ciri dimaksud, khususnya yang terjadi di banyak negara sedang berkembang adalah sebagai berikut :

- 1). Pajak daerah secara ekonomis dapat dipungut, berarti berbanding antara penerimaan pajak harus lebih besar dibandingkan ongkos pemungutannya.
- 2). Relatif stabil, artinya penerimaan pajaknya tidak berfluktuasi terlalu besar, kadang-kadang meningkat secara drastis dan adakalanya menurun secara tajam.

3). *Tax base* harus merupakan perpaduan prinsip keuntungan (*benefit*) dan kemampuan untuk membayar.

Pelaksanaan otonom daerah, maka pemberian kewenangan untuk mengadakan pemungutan pajak selain mempertimbangkan kriteria-kriteria perpajakan yang berlaku secara umum, seyogyanya juga harus mempertimbangkan ketetapan suatu pajak sebagai pajak daerah. pajak daerah yang baik merupakan pajak yang akan mendukung pemberian kewenangan kepada daerah dalam rangka pembiayaan desentralisasi. Untuk itu, pemerintah daerah dalam melakukan pungutan pajak harus tetap menetapkan sesuai dengan fungsinya.

Adapun fungsi pajak dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu : *fungsi budgeter* dan *fungsi regulator*. Fungsi budgeter yaitu bila pajak sebagai alat untuk mengisi kas negara yang digunakan untuk membiayai kegiatan pemerintah dan pembangunan. Sementara, fungsi regulator yaitu bila pajak dipergunakan sebagai alat mengatur untuk mencapai tujuan, misalnya: pajak minuman keras dimaksudkan agar rakyat menghindari atau mengurai konsumsi minuman keras, pajak ekspor dimaksudkan untuk mengekang pertumbuhan ekspor komoditi tertentu dalam rangka menghindari kelangkaan produk tersebut di dalam negeri (Sidik, 2002).

Menurut Ter-Minassian (1997:3) beberapa kriteria dan pertimbangan yang diperlukan dalam pemberian kewenangan perpajakan kepada tingkat pemerintah pusat, propinsi dan kabupaten/kota, yaitu :

- 1). Pajak yang dimaksudkan untuk tujuan stabilisasi ekonomi dan cocok untuk tujuan distribusi pendapatan seharusnya tetap menjadi tanggung jawab pemerintah pusat.
- 2). Basis pajak yang diserahkan kepada daerah seharusnya tidak terlalu *mobile*. Pajak daerah yang sangat *mobile* akan mendorong pembayar pajak merelokasi usahanya dari daerah yang beban pajaknya tinggi ke daerah yang beban pajaknya rendah. Sebaliknya, basis pajak yang tidak terlalu “mobile” akan mempermudah daerah untuk menetapkan tarif pajak yang berbeda sebagai cermin dari kemampuan masyarakat. Untuk alasan ini pajak konsumsi di banyak negara yang diserahkan kepada daerah hanya karena pertimbangan wilayah daerah yang cukup luas (seperti propinsi di Kanada). Dengan demikian, basis pajak yang *mobile* merupakan persyaratan utama untuk mempertahankan ditingkat pemerintah yang lebih tinggi (pusat/propinsi).
- 3). Basis pajak yang distribusinya sangat timpang antar daerah, seharusnya diserahkan kepada pemerintah pusat.
- 4). Pajak daerah seharusnya *visible*, dalam arti bahwa pajak seharusnya jelas bagi pembayar pajak daerah, objek dan subjek pajak dan besarnya pajak terutang dapat dengan mudah dihitung sehingga dapat mendorong akuntabilitas daerah.

- 5). Pajak daerah seharusnya tidak dapat dibebankan kepada penduduk di daerah lain, karena akan memperlumah hubungan antar pembayar pajak dengan pelayanan yang diterima (pajak adalah fungsi dari pelayanan).
- 6). Pajak daerah seharusnya dapat menjadi sumber penerimaan yang memadai untuk menghindari ketimpangan fiskal vertikal yang besar. Hasil penerimaan, idealnya, harus elastis sepanjang waktu dan seharusnya tidak terlalu berfluktuasi.
- 7). Pajak yang diserahkan kepada daerah seharusnya relatif mudah diadministrasikan atau dengan kata lain perlu pertimbangan efisiensi secara ekonomi berkait dengan kebutuhan data, seperti identifikasi jumlah pembayaran pajak, penegakan hukum (*law-enforcement*) dan komputerisasi.
- 8). Pajak dan retribusi berdasarkan prinsip dan manfaat dapat digunakan secukupnya pada semua tingkat pemerintahan, namun penyerahan kewenangan pemungutannya kepada daerah akan tepat sepanjang manfaatnya dapat dilokalisir sebagai pembayar pajak lokal.

7. Strategi Peningkatan Pajak dalam Penunjang Kemampuan APBD

Permasalahan yang dihadapi oleh daerah pada umumnya adalah bahwa sumber-sumber PAD belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penerimaan daerah secara keseluruhan. Keadaan ini diperlihatkan dalam suatu studi yang dilakukan oleh LPEM-UI bekerja sama dengan *Clean Urban Project*

(1999) bahwa banyak permasalahan yang terjadi di daerah berkaitan dengan penggalian dan peningkatan Pendapatan Asli Daerah, terutama hal ini disebabkan oleh :

- 1). Relatif rendahnya basis pajak dan retribusi daerah
- 2). Perannya yang tergolong kecil dalam total penerimaan daerah
- 3). Kemampuan administrasi pemungutan di daerah yang masih rendah
- 4). Kemampuan perencanaan dan pengawasan keuangan yang lemah.

Berkaitan dengan hal tersebut maka diperlukan strategi optimalisasi sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah guna untuk meningkatkan kemampuan keuangan daerah. hal ini terutama menyangkut sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah, sebagaimana dijelaskan oleh Nugroho (2000:139) bahwa dana yang lestari dan berkesinambungan adalah yang bersumber dari hasil penggalian potensi masyarakat dalam bentuk hasil pajak daerah dan retribusi daerah serta hasil pengelolaan kekayaan daerah.

Menurut Sidik (2002:54), Dalam jangka pendek kegiatan yang paling mudah dan dapat segera dilakukan adalah dengan melakukan intensifikasi terhadap obyek atau sumber pendapatan daerah yang sudah ada terutama melalui pemanfaatan teknologi informasi.

Dengan melakukan efektivitas dan efisiensi sumber atau obyek pendapatan daerah, maka akan meningkatkan produktivitas PAD tanpa harus

melakukan perluasan sumber atau obyek pendapatan baru yang memerlukan studi, proses dan waktu yang panjang.

Menurut Djayasinga (2004:69) optimalisasi sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah dapat dilakukan melalui tiga strategi, yaitu :

- a. Intensifikasi : Mengintensifkan secara optimal sumber-sumber yang sudah ada dan sudah dipungut selama ini agar lebih maksimal penerimaannya. Misalnya dengan pembenahan sistem dan administrasi yang kurang baik, mengatasi kebocoran, dan tindakan pemutihan.
- b. Ekstensifikasi : Menambah dan memperluas cakupan obyek yang telah dipungut selama ini. Misalnya mengurangi batas maksimal kena pajak, menemukan sumber-sumber pendapatan baru, dan lain-lain.
- c. Multiplikasi : Memastikan bahwa suatu alokasi pendanaan tertentu atau pendapatan daerah tertentu diatur sedemikian rupa sehingga memungkinkannya dihasilkan sumber-sumber pendapatan atau mobilisasi sumber daya pembangunan daerah yang berlipat ganda.

Dalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah, pada umumnya dilakukan dengan cara intensifikasi dan ekstensifikasi. Sehubungan dengan itu maka menurut BPKP (2004:23) ada beberapa strategi yang dapat dilaksanakan dalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah, sebagai berikut :

- 1) Strategi pengelolaan wajib pajak dan wajib retribusi
- 2) Strategi perencanaan penerimaan
- 3) Strategi pengelolaan pajak dan retribusi

- 4) Strategi pengawasan.
- 5) Strategi peningkatan kapasitas sumber daya manusia

Strategi pengelolaan wajib pajak (dan wajib retribusi) mencakup keseluruhan langkah-langkah yang sistematis dan terencana dalam rangka melakukan pendaftaran wajib pajak, pemberian nomor pokok wajib pajak, penghapusan nomor pokok wajib pajak, strategi ini menekankan interaksi yang harmonis antara petugas pendaftaran wajib pajak pada kantor pelayanan pajak dengan masyarakat wajib pajak khususnya maupun masyarakat secara umum dalam rangka peningkatan pelayanan.

Strategi perencanaan penerimaan menekankan pada konteks keuangan daerah dalam arti luas yaitu anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Penerimaan daerah direncanakan dengan memperhitungkan seluruh potensi sumber-sumber pendapatan guna mengoptimalkan kapasitas pembelajaran dan pembiayaan secara transparan, partisipatif dan akuntabel.

Strategi pengelolaan pajak dan retribusi daerah menegakan pada pencapaian efektifitas dan *value for money* didalam keseluruhan proses perhitungan dan pemungutan pajak dan retribusi, penetapan tarif pajak dan retribusi, penagihan, pembukuan, verifikasi, evaluasi dan pelaporan. Pendekatan-pendekatan yang ditekankan dalam strategi ini adalah intensifikasi dan ekstensifikasi.

Strategi pengawasan menekankan pada keseluruhan langkah-langkah penetapan standar audit kinerja menggunakan hasil kinerja, perbandingan hasil

kinerja dengan standar yang telah ditentukan, dan tindakan-tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin agar perencanaan penerimaan dapat tercapai dan pengelolaan pajak dan retribusi terdapat langsung menurut prinsip-prinsip transparansi, partisipasi dan akuntabilitas.

8. Implementasi Strategi Peningkatan Pajak Daerah

Implementasi dalam pengertiannya sebagai suatu proses sebagaimana yang ditemukan oleh Jones (1991:168) bahwa implementasi adalah sesuatu aktifitas yang dimaksud untuk mengoperasikan sesuatu program. Ada tiga aktifitas yang merupakan pilar implementasi , yaitu :

- a. Pengorganisasian; pembentukan atau penataan kembali sumber-sumber daya, unit serta metode untuk menjalankan program.
- b. Interpretasi; aktivitas menafsirkan agar program menjadi rencana dan arahan yang tepat dan dapat diterima serta dilaksanakan.
- c. Aplikasi; penyediaan perlengkapan rutin untuk memberikan pelayanan, Pembayaran atau sejenis yang disesuaikan dengan tujuan program.

Grindle (1980:12), mengemukakan pengertian implementasi sebagai suatu proses pelaksanaan administrasi dalam arti luas yang dapat dipahami pada tingkat yang lebih khusus dari suatu program.

Batasan pengertian yang sama dikemukakan Bardach (1990:16), sebagai berikut:

- a) Proses penyusunan unsur-unsur spesifik yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu program.
- b) Memainkan sejumlah peran yang saling berhubungan dimana unsur-unsur yang ada, diambil atau diberikan dalam proses penyusunan program secara khusus.

Sementara itu dalam ikatannya dengan implementasi program, Wahab (2001:63), mengemukakan bahwa implementasi yang khusus melibatkan sebagai tingkatan struktur organisasi pemerintahan, dapat dilihat dari sudut pandang, yakni:

- 1). Pemrakarsa kebijakan/pembuat kebijakan.
- 2). Pejabat-pejabat pelaksanaan di lapangan.
- 3). Aktor-aktor perorangan diluar organisasi pemerintahan, kepada siapa program itu ditujukan (kelompok sasaran).

Selanjutnya, Mufty (1998:7) mengemukakan pengertian dalam unsur-unsur penting dalam proses implementasi, sebagai berikut : proses implementasi program atau kebijakan ialah rangkaian kegiatan tindak lanjut suatu program/kebijaksanaan yang telah ditetapkan, dimulai dari pengambilan keputusan, langkah-langkah yang strategis maupun teknis operasional yang digunakan untuk mewujudkan program garis miring kebijakan menjadi realitas guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan semula.

Proses implementasi setidaknya-tidaknyanya ada tiga unsur yang penting dan mutlak ada, yaitu (1) program/kebijaksanaan yang dilaksanakan; (2) kelompok sasaran yang diharapkan akan menerima manfaat; (3) unsur pelaksana. Baik perorangan maupun organisasi yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan, pengawasan implementasi program/kebijaksanaan.

Berdasarkan penjelasan konsep dan pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa tugas implementer adalah menjamin hubungan yang memungkinkan pencapaian tujuan kebijaksanaan pemerintahan dapat direalisasikan dengan meningkatkan daya cipta terhadap pelayanan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian proses implementasi hanya dapat dilakukan setelah tujuan dan sasaran ditetapkan, program kegiatan telah tersusun, dana telah tersedia dan disalurkan untuk mencapai tujuan dan sasaran.

B. Kerangka Berpikir

Pembangunan kota senantiasa menuntut adanya ketersediaan sumber daya dimana tolak ukur hasil guna (efektivitas) adalah adanya hubungan antara penentuan target yang tepat serta upaya pencapaian pendapatan yang sesuai dengan target yang ditetapkan. Untuk mengembangkan kualitas dan peran pemerintah kota, maka diperlukan suatu pengelolaan (manajemen) sumber-sumber penerimaan daerah melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Kondisi yang diharapkan dalam pengelolaan Pendapatan Asli Daerah tersebut adalah hasil pungutan keuangan daerah selalu didasarkan dengan potensi

yang ada, dengan anggapan bahwa semua wajib pajak/retribusi seluruhnya membayar pajak masing-masing. Hasil guna (efektivitas) menyangkut semua tahap administrasi penerimaan, menentukan wajib pajak, menetapkan besar pajak, menegakkan sistem dan membukukan penerimaan. Dengan demikian diasumsikan bahwa dengan potensi yang ada, sesuai dengan target penerimaan. Pencapaian target penerimaan perlu didukung oleh ketersediaan dan dukungan potensi, sumber daya aparat pengelola dan fasilitas pendukung yang memadai akan berpengaruh terhadap penentuan target yang tepat.

Sehubungan dengan itu strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan penerimaan daerah yang bertujuan untuk menunjang Anggaran Pendapatan Daerah. Ada lima strategi yang perlu ditekankan, yaitu : (1) Strategi Pengelolaan Wajib Pajak, (2) Strategi Perencanaan Penerimaan, (3) Strategi Pengelolaan Pajak (4) Strategi Pengawasan dan (5) Strategi Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia.

C. Definisi Operasional

Definisi operasional yang digunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi peningkatan PAD adalah suatu bentuk manajemen dalam bentuk pengelolaan/pemanfaatan sumber-sumber potensi dalam rangka untuk melakukan peningkatan suatu objek penerimaan daerah dalam hal ini adalah PAD, yang berkaitan dengan kegiatan pemasukan pendapatan Kota Bau-Bau

2. Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah pendapatan murni yang diperoleh dari daerah itu sendiri berupa penjumlahan pos pajak Daerah, Retribusi Daerah, pos laba Perusahaan Daerah, pos penerimaan Dinas-Dinas dan pos penerimaan lain-lain.
3. Pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada Daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan Daerah dan pembangunan Daerah.
4. Belanja Daerah adalah bagian dari anggaran belanja daerah dan pendapatan daerah (APBD) untuk membiayai program kerja pemerintah daerah dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemberian pelayanan kepada masyarakat.

BAB III

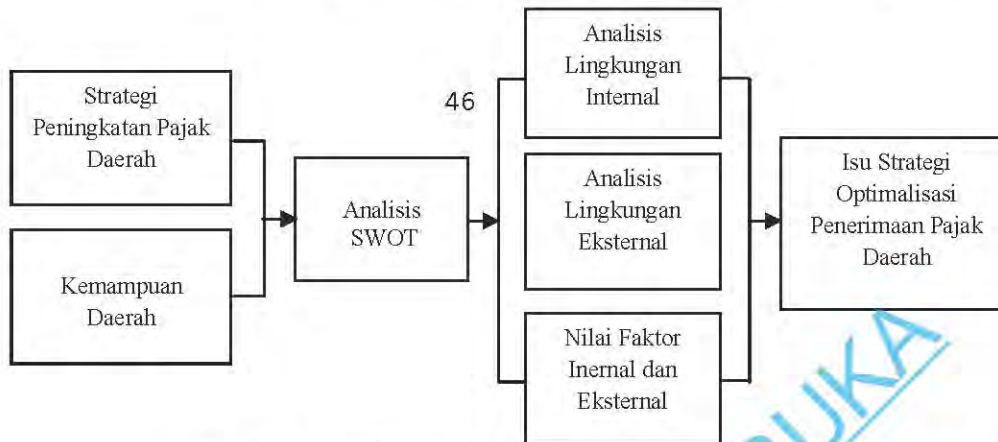
METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian dengan metode deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan suatu fakta ataupun fenomena melalui data terkuantifikasi tanpa dilakukan pengujian hipotesis. Penelitian ini akan mendeskripsikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kebijakan strategi peningkatan Pajak Daerah dan implementasinya untuk kepentingan pembangunan daerah di Kota Bau-Bau. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat dilaksanakan secara akurat dan efisien, sebagai upaya pemecahan masalah yang berkaitan dengan strategi peningkatan pajak daerah Kota Bau-Bau.

Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka secara sederhana dapat disusun desain penelitian sebagaimana tampak pada skema di bawah ini. Skema akan terlihat bahwa fokus utama dari penulisan ini adalah optimalisasi penerimaan pajak daerah.

Berikut disajikan skema sebagai desain penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1. Skema Desain Penelitian Strategi Optimalisasi Penerimaan Pajak Daerah

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan aparat pada instansi yang mengelola Pendapatan Asli Daerah yaitu sebanyak 91 orang yang penyebarannya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1 Keadaan Pegawai Dispenda Kota Bau-Bau

Tahun	Jumlah Pegawai	Jenis Kelamin		Jabatan Struktural	Ket.
		L	P		
2005	24 orang	19	5	13 orang	
2006	35 orang	24	11	13 orang	
2007	41 orang	28	13	13 orang	
2008	91 orang	59	32	24 orang	

Sumber : Dispenda Kota Bau-Bau Tahun 2009

2. Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian dipilih sesuai dengan kebutuhan penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan *Purposive Sample*. Pengambilan sampel dengan menggunakan *Purposive Sample* dilakukan dengan cara mengambil subjek bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Teknik ini biasanya dilakukan karena beberapa pertimbangan, misalnya alasan keterbatasan waktu, tenaga, dan dana. Adapun syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pengambilan *Purposive Sample* adalah sebagai berikut:

1. Pengambilan sampel harus didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik tertentu, yang merupakan ciri-ciri pokok populasi.
2. Subjek yang diambil yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subjek yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi (*key subjectis*)
3. Penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat di dalam studi pendahuluan.

(Arikunto, 2006:140)

Sampel pada penelitian ini ditetapkan 45 orang yang merupakan aparat pengelola pajak daerah. Untuk mendukung data yang diperoleh maka digunakan sejumlah informan yang terdiri dari kepala Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Bau-Bau, 2 orang kepala bidang, dan 2 orang kepala seksi. Seluruhnya berjumlah 5 orang.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu, yang dipilih dan digunakan untuk mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah. Instrumen penelitian adalah berupa kuesioner, wawancara dan studi kepustakaan. Tujuan penggunaan kuesioner, wawancara dan kepustakaan untuk mengetahui optimaliasi penerimaan pajak daerah.

1. Kuesioner

Dalam penelitian ini angket merupakan instrumen utama. Angket dibuat melalui derivasi substansi konsep terhadap variabel penelitian yang dipilih. Kuesioner yang digunakan adalah bersifat terbuka dalam bentuk jawaban uraian yang berasal dari derivasi kerangka teori dan sintesis substansial..

2. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara ini dibuat untuk memberikan gambaran terhadap jenis-jenis data yang akan didapatkan pada sampel penelitian, yang dibuat dalam daftar wawancara kepada responden

3. Pedoman Kepustakaan

Pedoman kepustakaan ini dibuat untuk memberikan arahan terhadap jenis-jenis data maupun dokumentasi yang diperlukan pada sampel penelitian, yang dibuat dalam bentuk daftar dokumen (*check list form*).

Penyusunan instrumen penelitian ini didasarkan atas variabel penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi :

1. Strategi peningkatan Pajak Daerah terdiri atas :
 - a. Strategi Pengolahan Wajib Pajak
 - b. Strategi Perencanaan Pendapatan
 - c. Strategi Pengolahan Pajak Daerah
 - d. Strategi Pengawasan
 - e. Strategi Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia
2. Kemampuan Daerah
 - a. Penerimaan Pajak Daerah
 - b. Penerimaan Retribusi Daerah
 - c. Penerimaan Hasil BUMN
 - d. Penerimaan Lain-Lain PAD yang sah

Berikut disajikan Operasionalisasi Variabel Penelitian Strategi Peningkatan PAD dalam Upaya Menunjang APBD Pemerintah Daerah Kota Bau-Bau dalam bentuk tabel sebagaimana tercantum pada halaman berikut:

Tabel 3.2 : Operasionalisasi Variabel Penelitian Strategi Peningkatan PAD dalam Upaya Menunjang APBD Pemerintah Daerah Kota Bau-Bau

No	Konsep	Variabel	Dimensi/Sub Variabel	Indikator
1	Strategi	Peningkatan PAD	1. Pengelolaan Wajib Pajak 2. Perencanaan Penerimaan 3. Pengelolaan Pajak 4. Pengawasan 5. Peningkatan Kapasitas	1. Pendekatan persuasif partisipatif 2. Penyuluhan 3. Pelayanan prima (1) Merancang tim Kerja sama (2) Mengatur aturan Otoritas (3) Memilih, mengembangkan personil 2). Tata base pajak 3). Penetapan wajib pajak adil dan realistis 4). Pemungutan pajak 5). memperhatikan kemudahan
2	Kemampuan APBD	Penunjang APBD	a. Pajak Daerah b. Retribusi Daerah c. Hasil BUMD d. Hasil Pengelolaan Aset Daerah e. Lain-Lain PAD yang sah.	1. Pengawasan terencana 2. Pemeriksaan mendadak 1). Penentuan kebutuhan SDM (kualitas dan kuantitas) 2). Rekrutmen SDM 3). Pelatihan SDM (1) Pajak Perhotelan (2) Pajak Reklame (3) Pajak Restoran (1) Retribusi Jasa Umum (2) Retribusi Jasa Usaha (3) Retribusi Perizinan (1) PDAM (2) BPD (3) Percetakan Dana Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah Hasil penjualan aset tetap daerah dan jasa giro.

D. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner

Teknik kuesioner dilakukan pada penelitian ini yaitu dengan membagi-bagikan kuesioner pegawai Dinas Pendapatan daerah, kolektor termasuk wajib pajak dan wajib retribusi agar dapat mengisi formulir dengan obyektif.

2. Wawancara

Untuk memperoleh data yang relevan dengan alat analisis yang digunakan, maka penulis akan melakukan wawancara langsung dengan Kepala Dinas, Kepala Bidang, dan Kepala seksi pada Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau.

3. Kepustakaan

Di samping wawancara, pengumpulan data juga dilakukan melalui dokumentasi laporan keuangan, hasil pencapaian target dan realisasi Pendapatan Asli Daerah dan sebagainya yang dianggap relevan dengan pembahasan dalam penulisan ini.

E. Teknik Analisis Data

Dalam pengembangan asumsi serta informasi yang telah diperoleh, maka penelitian ini dilakukan analisis dengan menggunakan pendekatan SWOT

(Strength / Kekuatan, Weakness/Kelemahan, Opportunity/Peluang dan Threat /Ancaman).

Analisa tersebut secara internal memiliki kekuatan dan kelemahan, serta secara eksternal mempunyai peluang dan ancaman.

a. ***Analisis lingkungan internal***

pada dasarnya merupakan bentuk identifikasi terhadap kondisi internal organisasi yaitu efektifitas organisasi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun dana.

b. ***Analisis lingkungan eksternal***

merupakan identifikasi terhadap lingkungan utama organisasi yang dapat terdiri atas lingkungan ekonomi, teknologi, social politik dan ekologi.

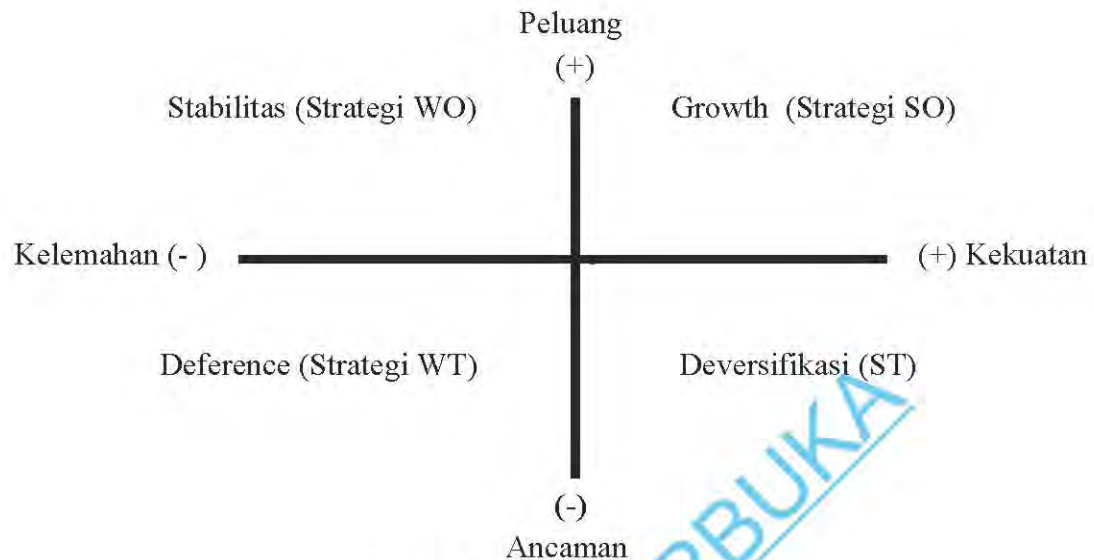
Faktor lingkungan internal maupun eksternal merupakan faktor penentu keberhasilan atau terwujudnya misi dan tujuan organisasi.

c. ***Nilai faktor Internal dan eksternal***

dijabarkan dalam bentuk diagram SWOT yaitu dengan mengurangkan nilai kekuatan dengan nilai kelemahan dan mengurangkan nilai peluang dengan nilai ancaman.

Semua informasi disusun dalam bentuk matrik kemudian dianalisis untuk memperoleh formulasi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan.

Dari rumusan tersebut dapat digambarkan diagram SWOT seperti pada gambar berikut :



Gambar 3.2 : Diagram SWOT

d. **Strategi** : dalam penyusunannya digunakan matrik SWOT agar dapat dianalisis 4 (empat) strategi yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju yaitu :

1. Strategi SO (*Strenght - Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan/organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang semaksimal mungkin.

2. Strategi ST (*Strenght - Treats*)

Strategi ini dibuat dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan /orgnisasi untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO (*Weaknesses - Opoportunities*)

Strategi ini diterapkan dengan meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.

4. Strategi WT (*Weaknesses - Treats*)

Strategi ini diterapkan dengan meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

Dari keempat strategi yang dirumuskan dikaji ulang untuk menentukan strategi yang paling menguntungkan bagi organisasi dan akhirnya dapat digunakan suatu rencana strategi yang efektif, efisien dan berkelanjutan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut :

Tabel 3.3 : Penyusunan strategi matrik SWOT.

Faktor Eksternal Faktor Internal	Peluang (O)	Ancaman (T)
Kekuatan (S)	Strategi SO : Menggunakan Kekuatan Untuk Memanfaatkan Peluang	Strategi ST : Menggunakan Kekuatan untuk Mengatasi Ancaman
Kelemahan (W)	Strategi WO : Meminimalkan Kelemahan untuk Memanfaatkan Peluang	Strategi WT : Meminimalkan Kelemahan untuk Menghindari Ancaman

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Wilayah Penelitian

Kota Bau-Bau yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2001 tentang pembentukan Kota Bau-Bau, maka status Kota Bau-Bau telah berubah menjadi Kota Otonom. Seiring dengan itu pula maka pemerintahan Kota Bau-Bau telah memiliki kewenangan pokok berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 1999 tentang pemerintahan Daerah

Kewenangan pokok tersebut meliputi sebelas kewenangan mencakup pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, perdagangan dan industri, koperasi dan penanaman modal, lingkungan hidup, pertanahan dan tenaga kerja dan Dinas pendapatan Daerah Kota Bau-Bau. Kota Otonom telah berumur kurang lebih 4 tahun dimana hal ini menunjukkan bahwa Kota tersebut masih cukup mudah bila dibandingkan dengan kota lainnya yang ada di Negara kita, sehingga saat ini Kota tersebut tergolong suatu kota yang cukup maju dalam pembangunannya.

Keberhasilan yang dicapai Kota Bau-Bau dalam meningkatkan pembangunan dalam menggali dan mengelolah sumber-sumber pendapatan asli daerah tentu saja memiliki beberapa pendukung, sehingga kelancaran operasional dapat dijalankan dengan baik, dalam upaya untuk mempertahankan pendapatan asli daerah didasarkan atas potensi yang dimilikinya.

B. Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau

Sejak ditetapkan Kota Administratif Bau-Bau sebagai pemerintah Kota Bau-Bau maka secara resmi terpisah dari Pemerintah Kabupaten Buton. Konsekuensi dari pemerintahan yang baru dibentuk adalah melengkapinya dengan membentuk jajarannya. Salah satu diantara adalah Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau yang dibentuk berdasarkan peraturan daerah Nomor 24 Tahun 2000 tanggal 17 Oktober 2000.

Perubahan kebijakan pemerintah tentang pemerintahan daerah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 sehingga struktur organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau mengalami penyesuaian sebagaimana yang diatur dalam peraturan Daerah Kota Bau-Bau Nomor 13 Tahun 2001 tanggal 18 Februari 2001. Peraturan daerah tersebut mengatur tentang pembentukan organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau yang terdiri :

1. Kepala Dinas
2. Kepala Bagian Tata Usaha
 - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 - b. Sub Bagian Keuangan
3. Sub Dinas Pendataan dan Pendaftaran
 - a. Seksi Pendaftaran
 - b. Seksi Pendataan
 - c. Seksi Data dan Dokumentasi

4. Sub Dinas Penetapan
 - a. Seksi Perhitungan
 - b. Seksi Angsuran
 - c. Penerbitan Surat Keterangan Pajak
5. Sub Dinas Pembukuan dan Pelaporan
 - a. Seksi Pembukuan dan Penerimaan Daerah
 - b. Seksi Pembukuan dan Penerimaan Benda Berharga
 - c. Seksi Pelaporan
6. Sub Dinas Penagihan
 - a. Seksi Penagihan Penerimaan Daerah
 - b. Seksi Keberatan
7. Sub Dinas Perencanaan dan Pengendalian Operasional
 - a. Seksi Perencanaan dan Penyuluhan
 - b. Seksi pertanahan dan Persubakan
 - c. Seksi Pengendalian dan Pengawasan

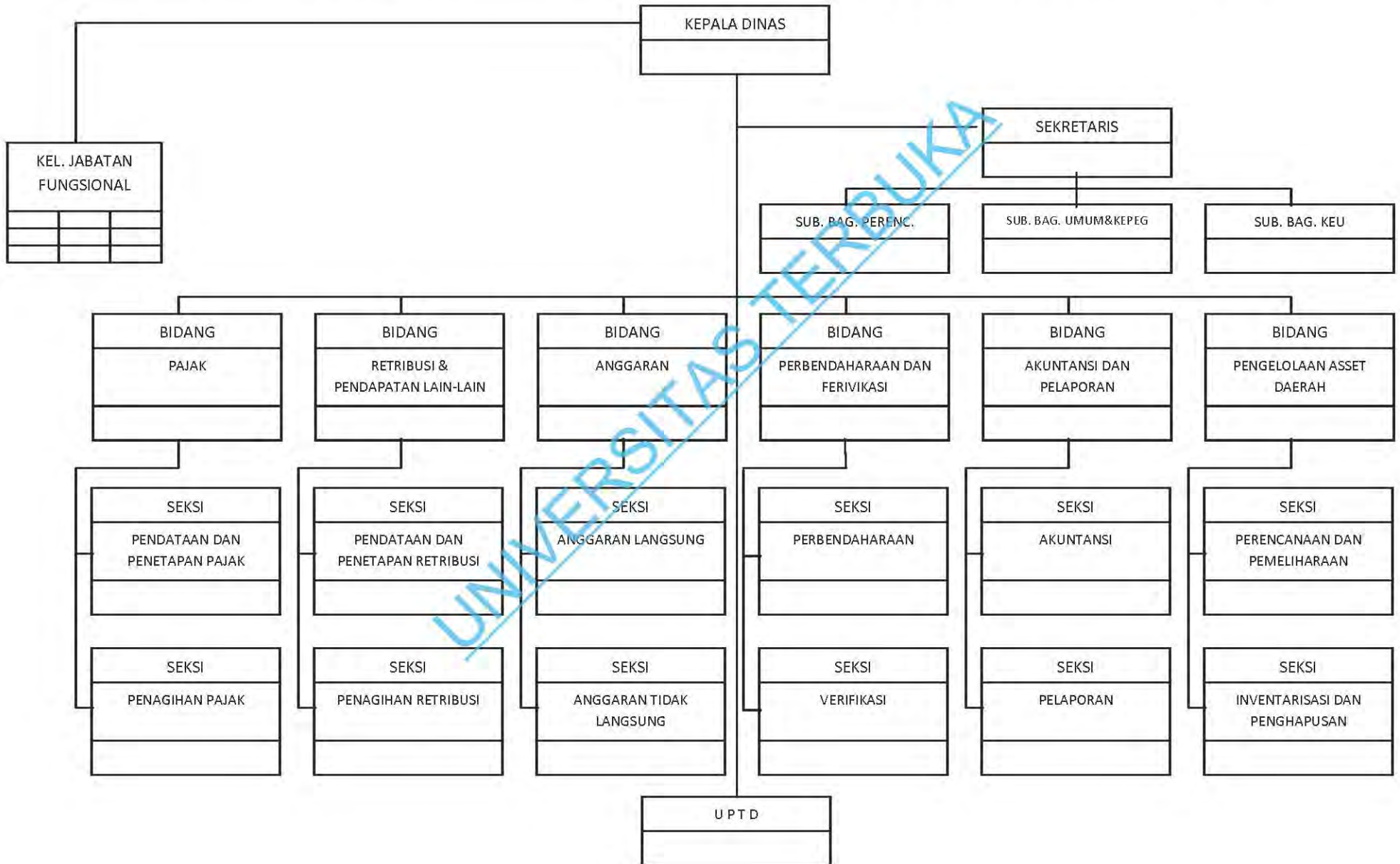
Tugas pokok dan fungsi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau sesuai tugas pokok dari masing-masing bagian dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Menghimpun dan mempelajari pedoman dan petunjuk teknis pengumpulan dan pengolahan data pajak daerah dalam rangka penyusunan laporan.
- b. Mengumpulkan data pajak daerah sesuai informasi yang masuk dengan mencatat secara sistematis untuk bahan evaluasi dan pelaporan kegiatan.

- c. Menyusun laporan realisasi pengumpulan dan pengolahan data pajak dan retribusi daerah sesuai klasifikasinya masing-masing untuk memudahkan penyusunan laporan.
- d. Menyiapkan hasil olahan data dalam bentuk naskah, grafik, statistik, tabel maupun gambar sesuai dengan kebutuhan.
- e. Melaporkan hasil pelaksanaan tugas kepada atasan baik secara lisan maupun tulisan untuk bahan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- f. Melakukan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi seluruh kegiatan pelaksanaan teknis dan administratif dilingkungan Dinas Pendapatan dengan instansi pemerintah dan swasta terkait.

UNIVERSITAS TERBUKA

Gambar 4.1. Struktur organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau dapat digambarkan secara skematis berikut ini:



C. Present Strategy

Tahapan ini lebih berlanjut mengkaji aspek prosedur, mekanisme kerja dan tata hubungan yang dilakukan oleh organisasi. Hingga saat ini Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau dalam mekanisme kerjanya berdasarkan kebijakan manual pendapatan daerah tahun 1990 (MAPATDA). Manual pendapatan daerah adalah sistem dan prosedur perpajakan, retribusi daerah, dan pendapatan daerah lainnya serta pemungutan pajak bumi dan bangunan. Penetapan MAPATDA tersebut merupakan usaha untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang berpangkal pada peningkatan kapasitas administrasi daerah dalam penyelenggaraan perpajakan, retribusi daerah. Dasar pemikiran dan penyusunan sistem dan prosedur pengolahan penerimaan PAD lain :

- a. Terciptanya tata kerja dan tata hubungan kerja di dalam lingkup Dinas Pendapatan Daerah maupun antara Dinas Pendapatan Daerah dengan Dinas-Dinas atau unit kerja lain di luar Dinas Pendapatan yang ada kaitannya dengan tugas pemungutan, pengumpulan dan pemasukan PAD ke dalam kas daerah.
- b. Terciptanya sistem dan prosedur perpajakan dan retribusi daerah yang didasarkan pada asas fungsional yang mengaitkan tiap kegiatan yang ada pada tiap fungsi dalam penyelenggaraan perpajakan daerah, sehingga pengawasan yang ada pada tiap fungsi dalam penyelenggaraan perpajakan daerah, sehingga pengawasan yang ada pada tiap fungsi dapat berjalan dengan sendirinya.

Konsepsi kebijakan MAPATDA terdiri dari (1) Departemenisasi fungsional organisasi, dengan pembagian bidang pekerjaan dalam organisasi Dinas Pendapatan Daerah berdasarkan fungsi administrasi, (2) Sistem jaringan kerja, adanya hubungan kerjasama yang permanen antara organisasi Dinas Pendapatan Daerah dengan unit organisasi atau instansi lain dalam proses pengelolaan pajak daerah, retribusi daerah, dan PBB, (3) Self Assessment System.

Kebijakan MAPATDA tahun 1990, dan disahkan dengan Perda No.13 tahun 2001 tentang struktur organisasi dan tata kerja dinas daerah, maka pengelompokan bidang pekerjaan dalam organisasi Dinas Pendapatan Daerah dirancang berdasarkan fungsi dan mekanisme pekerjaan organisasi, seperti tampak pada struktur organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau.

Kebijakan peraturan yang dilakukan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau khususnya di bidang perpajakan secara transparansi disampaikan kepada masyarakat. Aparatur bidang perpajakan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah memberikan pelayanan publik dengan menjamin keamanan dan kepastian hukum bagi penertiban dokumen pajak dan hasil kerja tersebut telah diaplikasikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat.

Kebijakan dan prosedur penerimaan pajak Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah sesuai dengan ketentuan dan aparatur dalam melaksanakan pelayanan secara adil dan merata pada setiap jangkauan pelayanan rekomendasi penerimaan pajak secara baik dan tidak berbelit-belit. Bidang perpajakan sudah menjamin

kepastian hukum atas rekomendasi ijin yang dikeluarkan dan sudah ditetapkan dalam perundang-undangan.

Departemenisasi ini adalah adanya semacam keterkaitan antar bagian atau dengan kata lain dengan pembagian bidang pekerjaan dalam struktur organisasi Dinas Pendapatan seperti saat ini, seluruh aktivitas organisasi diharapkan dapat berjalan dengan lancar. Antara sub dinas yang satu dengan sub dinas yang lain harus selalu melakukan kerjasama yang baik dan tidak boleh ada sub dinas/atau seksi mandek. Sebab apabila salah satu sub dinas/seksi terlambat melaksanakan fungsinya akan berpengaruh terhadap penyelesaian tugas sub dinas/seksi yang lain. Jadi antara sub dinas/seksi saling mengingatkan agar penyelesaian tugasnya tepat pada waktunya. Sub dinas penetapan misalnya yang bertugas menghitung jumlah obyek pajak dan retribusi serta menertibkan surat ketetapan pajak tidak akan bisa memulai pekerjaannya jika saja data-data mengenai jumlah objek pajak dan retribusi belum diagendakan oleh sub dinas pendaftaran dan pendataan.

Demikian seterusnya, sub dinas pembukuan dan pelaporan yang bertugas membuat laporan harus menunggu dulu berkas dari sub dinas penetapan. Setelah sub dinas pembukuan dan pelaporan mengeluarkan berkas laporan yang telah disetujui oleh kepala dinas maka tugas sub dinas penagihan langsung mengedarkan blanko pengisian pajak dan retribusi untuk selanjutnya disampaikan kepada wajib pajak dan retribusi. Dengan pola seperti itu memberikan suatu gambaran bahwa setiap kepala sub dinas memiliki suatu tanggung jawab untuk mengoptimalkan seluruh karyawan yang ada di lingkungan kerjanya, agar

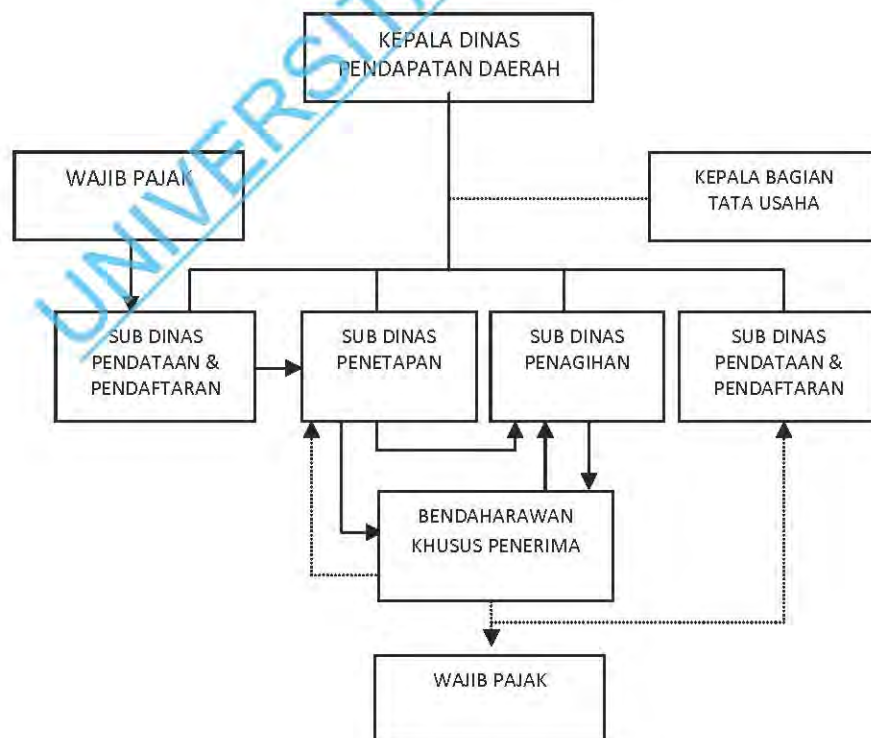
pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya bisa selesai tepat pada waktunya. Resiko yang ditimbulkan dari cara kerja yang lambat, tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja dari salah satu sub dinas tetapi juga dapat menghambat kemampuan dalam penerimaan pajak, retribusi daerah.

Dari hasil pengamatan di lapangan ditemui bahwa secara formal setiap sub dinas cukup memahami tugas pokok dan fungsinya akan tetapi secara kuantitas belum berjalan sebagaimana mestinya, hal ini dapat dilihat dari adanya indikator belum optimalnya beberapa kepala sub dinas antara lain adalah sub dinas pendaftaran dan pendataan yang selama ini lebih banyak berada di belakang meja. Padahal semestinya mereka secara periodic dapat turun ke lapangan untuk melakukan pendataan terhadap obyek pajak maupun obyek pajak retribusi yang ada di kota Bau-Bau. Sub dinas pendaftaran dan pendataan idealnya merupakan muara bagi berhasilnya pencapaian target pajak maupun retribusi daerah, dengan tidak mengurangi peran sub dinas lain seperti sub dinas penagihan maupun sub dinas pendapatan. Ironisnya mandate ini tidak didukung oleh kemampuan professional maupun teknis yang handal sebagaimana hasil temuan di lapangan bahwa penetapan target penerimaan hanya didasarkan oleh angka penerimaan tahun sebelumnya dengan menaikkan atau menurunkan 10% tanpa melihat potensi maupun trend yang berkembang.

Ditinjau dari keseluruhan kegiatan (*overall*) dimana organisasi ini melibatkan sistem jaringan kerja (*networking system*) adalah simpul-simpul yang menghubungkan berbagai sub sistem dalam organisasi maupun sistem di luar

organisasi yaitu dinas pengumpul, sebagaimana diketahui bahwa focus dari obyek pajak dan retribusi daerah adalah tersebar luas sehingga dalam pengelolaannya tidak cukup lama kalau hanya mengandalkan organisasi intern dinas pendapatan daerah. Oleh karenanya melalui kebijakan MAPATDA maka dinas pendapatan selaku instansi teknis yang memiliki tanggung jawab utama di dalam pengelolaan pajak daerah, retribusi daerah harus mampu menciptakan jaringan kerja dengan instansi lain yang memiliki keterkaitan kerja. Dalam sistem dan prosedur penyetoran pajak/retribusi telah memiliki tugas masing-masing yang berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Sebagaimana gambar berikut.

Gambar 4.2
Alur pembayaran pajak daerah



Keterangan :

—————→ : Alur Pembayaran
 : Alur Pelaporan

Mekanisme koordinasi antara dinas-dinas pengumpul, selama ini masih bersifat tertulis, dalam bentuk laporan realisasi bulan yang disampaikan setiap tanggal 10 bulan berjalan, akan tetapi laporan ini tidak mampu memberikan informasi yang lebih dalam berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi di lapangan, atau sifatnya hanya laporan semata. Dari beberapa ulasan kasus di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum proses manajemen di tingkat sub dinas belum optimal dan masih terkesan “menunggu bola”, akan tetapi dengan telah terisinya seluruh jabatan dalam struktur yang baru sedianya mekanisme pekerjaan akan lebih baik.

D. Kinerja Dispenda

Dalam mencermati aspek kinerja Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau difokuskan pada aspek-aspek sebagai berikut :

A. Produktivitas

1) Indikator Pertumbuhan / Proporsi Rata-rata

Selama 4 tahun terakhir pertumbuhan rata-rata pajak daerah maupun retribusi daerah menunjukkan angka yang tidak begitu menggembarakan, pajak menunjukkan pertumbuhan rata-rata 5,41 % dan retribusi daerah mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 18,30 %. Ditinjau dari kontribusinya terhadap total APBD juga menunjukkan angka yang masih

kecil yaitu rata-rata 26,91 % untuk pajak daerah dan 5,12 % untuk komponen retribusi daerah. Menyikapi upaya peningkatan maupun proporsi yang lebih besar tentunya diperlukan perubahan strategi kedepan dengan harapan target yang telah direncanakan dapat direalisasikan secara optimal.

Tabel 4.1
Kontribusi Pajak Daerah
Terhadap APBD Kota Bau-Bau Tahun 2005-2008

Tahun	APBD	Pajak Daerah	TT (%)
2005	137.625.766.400	45.965.417.831	33,39
2006	190.663.490.614	37.748.390.638	19,80
2007	262.006.978.835	60.581.927.564	23,12
2008	321.533.252.573	60.017.932.383	18,67
Rata-rata			26,91

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau

2) Efektivitas

Efektivitas menyangkut perbandingan antara realisasi pajak atau retribusi daerah. Adapun pencapaian efektivitas selama 5 tahun terakhir sebagai tertera dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2
Tingkat Efektivitas Kota Bau-Bau
Tahun 2005-2008

Tahun	Pajak Daerah		
	Target	Realisasi	%
2005	44.400.000.000	43.189.446.839	97,27
2006	32.478.500.000	43.189.446.839	139,28
2007	31.130.000.000	43.189.446.839	139,28
2008	31.130.000.000	43.189.446.839	139,28

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau

Mencermati analisis terhadap efektivitas Dinas Pendapatan Daerah maka dapat diketahui bahwa efektivitas pajak daerah dan retribusi daerah Kota Bau-Bau sudah cukup baik karena telah mencapai rata-rata 109 %. Tunggal rata-rata pertahun mencapai 1,2 % untuk komponen pajak daerah dan 0 % untuk retribusi daerah.

Kondisi ini sesungguhnya bukanlah menjadi indikator prestasi yang riil dari lembaga ini, karena selama ini penghitungan potensi riil atas obyek pajak daerah maupun retribusi daerah belum dilakukan dengan optimal, sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Seksi Pendataan bahwa mereka hanya berpedoman pada realisasi maupun target sebelumnya dengan separator 10 %. Hal ini dapat diamati dari pertumbuhan target pajak daerah maupun retribusi daerah selama kurun waktu 5 tahun sejak anggaran 1998/1999 sampai 2002 yang relative masih rendah yaitu 5 s/d 10 % untuk pajak daerah dan sedikit lebih tinggi untuk retribusi daerah sebesar 5 s/d 12 % dan ini lebih jauh dapat dilihat dengan penetapan target pajak maupun retribusi daerah yang cenderung sama selama 5 tahun terakhir.

Dari hasil penelitian data sekunder di dapat adanya pertumbuhan target berfluktuasi pada beberapa jenis pajak dan retribusi daerah yaitu pajak hotel dan restoran, retribusi terminal, penggantian cetak KTP/AKTE Capil, pelayanan, persampahan, retribusi IMB, retribusi tempat rekreasi. Fluktuasi target yang ditetapkan disesuaikan dengan perkembangan

kondisi yang ada di masyarakat, khususnya menyangkut tingkat pertumbuhan PDRB masyarakat.

3) **Responsibilitas**

Sebagaimana Agus Dwiyanto (1995) menyatakan bahwa responsibilitas adalah indikator yang ingin mencermati sejauhmana kinerja organisasi memenuhi prinsip-prinsip administrasi yang benar. Mencermati hal tersebut maka Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau selama ini telah melaksanakan kebijakan MAPATDA sebagai pedoman dalam mekanisme kegiatan sehingga dengan berpedoman pada aturan baku tersebut tingkat responsibilitasnya dapat dipertanggung jawabkan walaupun secara kualitas masih belum optimal karena masih adanya beberapa simpul / sub dinas yang belum menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

4) **Responsiveness**

Responsiveness adalah kemampuan dari organisasi publik untuk respon kebutuhan masyarakat atau pengguna jasa dalam hal ini adalah masyarakat pembayar pajak (*tax payers*), yang biasanya dituangkan dalam bentuk pelayanan. Di lihat dari dimensi responsiveness Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau memang dirasakan kurang menggembirakan hal ini dilihat dari kemampuan pelayanan yang terkesan masih lambat, akan tetapi dengan penggantian adanya peningkatan antara lain dengan adanya upaya mengumpulkan wajib pajak maupun wajib pajak retribusi daerah yang

menunggak untuk dimintai keterangannya dan dicarikan solusi pemecahan bersama.

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas dan tanggung jawab Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau menunjukkan seberapa besar kebijakan atau kegiatan organisasi ini tunduk pada pejabat publik *Elected Official* yang dipresentasikan dari masyarakat Kota Bau-Bau secara keseluruhan. Secara umum akuntabilitas organisasi ini relative dapat memenuhi harapan meskipun dari segi kualitas masih perlu upaya peningkatan.

E. Analisis SWOT

Melalui tahapan *scanning environment* akan teridentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang sedang dihadapi oleh organisasi. Hasil identifikasi yang meliputi peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang lebih lanjut akan dianalisis dengan menggunakan pendekatan SWOT. Adapun hasil identifikasi lingkungan strategis Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau tersebut adalah sebagai berikut :

A. Peluang

Analisis terhadap peluang terfokus terhadap beberapa dimensi eksternal yang memberikan kontribusi positif dan menumbuhkan situasi kondusif bagi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau. Dimensi yang diamati meliputi kecenderungan

politik, ekonomi, sosial, teknologi, *key resources controller* serta kolaborator dan kompetitor.

1. Politik

Kecenderungan politik yang telah dan sedang berkembang yang memberikan peluang adalah :

- a. Komitmen pemerintah pusat untuk melaksanakan desentralisasi kewenangan melalui Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 dan kebijakan desentralisasi *fiscal* melalui Undang-Undang No. 25 Tahun 1999, yang memberikan keleluasaan kepada daerah untuk mengatur penyelenggaraan pemerintahan di tingkat lokal.
- b. Reformasi di bidang perpajakan daerah dan retribusi daerah dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 beserta peraturan pelaksanaannya sebagai perubahan dan penyempurnaan atas Undang-Undang Nomor 18 tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Kebijakan ini memberikan peluang bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kapasitas keuangan daerah khususnya memacu peningkatan Pendapatan Asli Daerah.
- c. Dukungan dan komitmen yang tinggi dari eksekutif maupun legislative daerah untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dalam rangka mewujudkan visi daerah sebagaimana termuat dalam Rencana Strategis Kota Bau-Bau.

- d. Disetujuinya dan diberlakukannya beberapa peraturan daerah baru tentang pengutan pajak daerah dan retribusi daerah untuk mengoptimalkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah.

2. Ekonomi

Perkembangan bidang ekonomi yang turut memberikan peluang positif dan situasi kondusif adalah :

- a. Kondisi perekonomian masyarakat yang mengalami laju pertumbuhan yang positif dari tahun ke tahun, dengan masih terbuka luasnya upaya peningkatan potensi yang cukup menjanjikan khususnya di bidang perdagangan, hotel dan restoran sebagai bagian dari komunitas objek pajak maupun retribusi Kota Bau-Bau.
- b. Potensi sumber daya alam maupun potensi pariwisata daerah yang cukup besar dan belum sepenuhnya dikelola secara optimal dalam rangka peningkatan perekonomian masyarakat dan pemerintah umumnya dan sebagian salah satu sumber penerimaan retribusi daerah.
- c. Iklim pasar bebas yang memberikan peluang untuk masuknya investor-investor asing untuk menanamkan modalnya di Kota Bau-Bau dapat secara langsung maupun tidak langsung memberikan peluang peningkatan penerimaan terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Bau-Bau.

3. Sosial

Beberapa trend sosial yang terjadi di masyarakat yang memberikan peluang antara lain :

- a. Kondisi wilayah yang terbuka melahirkan struktur masyarakat yang heterogen sehingga relative tidak ada dominasi kelompok mayoritas dalam masyarakat maupun pemerintahan. Dengan perekatan yang cenderung kuat ini mampu menekan tingkat kriminalitas maupun konflik sosial.
- b. Menguatnya masyarakat terhadap kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah baik langsung maupun tidak langsung untuk mewujudkan pemerintahan *clean government* dan *good governance* disertai tuntunan pelayanan yang lebih baik sebagai kontra prestasi atas kewajiban yang telah dibayar oleh masyarakat sebagai wajib pajak/wajib retribusi daerah menjadi input yang tidak kecil bagi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau untuk meningkatkan kinerjanya.

c. Teknologi

Perkembangan teknologi informasi yang begitu cepat menawarkan efisiensi kerja dan akurasi dalam pengelolaan data dan arus informasi, walaupun pada tahap yang relative sederhana.

d. Pesaing

Beberapa situasi kondusif yang menumbuhkan peluang adalah:

1. Adanya delegasi kewenangan diantara dinas-dinas unit pengumpul pajak dan retribusi daerah sehingga dapat memecahkan masalah *spand of contol* antara Dinas Pendapatan Daerah sebagai coordinator penerimaan Pendapatan Asli Daerah dengan wajib pajak maupun retribusi yang tersebar di beberapa wilayah yang cukup luas.
2. Makin terbukanya kesempatan untuk bekerjasama dengan lembaga penelitian, perguruan tinggi, maupun media massa daerah di tingkat Kabupaten / Kota maupun Propinsi dalam rangka mencari solusi yang terbaik untuk meningkatkan penerimaan asli daerah pada umumnya maupun penerimaan pajak dan retribusi daerah pada khususnya.

B. Ancaman

Ancaman eksternal merupakan situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau. Hal-hal yang berhasil diidentifikasi adalah :

1. Politik
 - a. Adanya reformasi kebijakan pengelolaan manajemen keuangan daerah yaitu implementasi atas Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 yang telah merubah struktur keuangan daerah (APBD) dengan digantikannya dana subsidi daerah otonom (SDO) maupun dana

bantuan pembangunan semasa orde baru, dengan DAU/DAK. Perubahan kebijakan ini bagi pemerintah Kota Bau-Bau justru tidak menguntungkan daerah bahkan menjadi ancaman karena di dalam SDO telah termasuk alokasi gaji pegawai. Hal ini makin memberatkan pembiayaan daerah khususnya alokasi untuk dana belanja pembangunan karena sebagian besar (>85%) digunakan untuk belanja rutin. Dan diperparah dengan adanya pengalihan status pegawai pusat menjadi pegawai daerah.

- b. Relatif rendahnya kapasitas DPRD sebagai mitra pemerintah daerah dan pemahaman yang kurang tentang upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah di pihak legislative, yang didasarkan pada asas kepentingan sehingga upaya peningkatan penerimaan pajak daerah maupun retribusi hanya merupakan ajang untuk memperbesar tunjangan maupun anggaran kegiatan.
- c. Dikeluarkannya beberapa peraturan daerah tentang pungutan baik pajak maupun retribusi yang akan menimbulkan konflik di tingkat masyarakat, maupun ancaman bagi perkembangan laju investasi daerah karena akan menimbulkan tekanan ekonomi sebagai *cost* atau pelayanan yang diterima.

2. Ekonomi

- a. Derajat desentralisasi fiskal Kota Bau-Bau yang masih relatif rendah, yang mengakibatkan ketergantungan pada alokasi pemerintah pusat yang sangat besar, sehingga agak sulit bagi pemerintah daerah maupun Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau untuk membiayai pelaksanaan kegiatan secara ideal.
- b. Relatif masih rendahnya pendapatan perkapita masyarakat jika dibandingkan pendapatan perkapita nasional, sehingga menimbulkan masih adanya sikap penolakan terhadap kewajiban perpajakan / retribusi daerah, hal ini diindikasikan dengan masih besarnya tunggakan pajak setiap tahunnya.
- c. Masuknya investor-investor asing dalam pasar domestic membuat persaingan dalam pasar domestic lebih ketat dan cenderung tidak sehat. Investor asing yang memiliki modal besar dan teknologi yang lebih maju dapat mematikan pengusaha dalam negeri.

3. Sosial

Ancaman yang muncul adalah akibat dari heterogenitas masyarakat Kota Bau-Bau yang menuntut adanya akumulasi kepentingan yang sangat variatif.

4. Teknologi

Ancaman teknologi ditandai dengan rendahnya kemampuan pemerintah daerah dalam mentransfer informasi dan teknologi yang berkembang saat

ini. Adaptasi teknologi masih setingkat computer dengan kapasitas yang sederhana. Demikian halnya dengan kemampuan utilitas yang masih rendah di kalangan pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau, sehingga terkesan gagap teknologi.

Tabel 4.3
Peluang dan Ancaman Lingkungan Eksternal
Organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau

PELUANG	ANCAMAN
1) Reformasi Perpajakan dan retribusi dengan diimplementasikannya Undang-Undang No. 32 Tahun 2000.	1) Terbatasnya kapasitas dan pemahaman DPRD tentang upaya peningkatan PAD.
2) Implementasi beberapa peraturan Daerah yang baru tentang retribusi daerah	2) Banyak peraturan daerah tentang pungutan daerah yang baru diimplementasikan
3) Komitmen yang besar dari eksekutif dan legislatif untuk meningkatkan PAD	3) Masuknya investor luar Negeri akan menggeser investor lokal yang kalah bersaing baik dari segi modal maupun teknologi.
4) Potensi SDM dan Pariwisata yang besar	4) Koordinasi antara dinas pengumpul maupun lembaga lain yang terkait belum optimal
5) Iklim pasar bebas yang terbuka memberi peluang masuknya Investor asing	5) Masi adanya wajib retribusi daerah yang bersikap menolok kewajiban retribusi.
6) Terbukanya peluang kerja sama dengan lembaga penelitian perguruan tinggi dan media masa daerah	
7) Perkembangan teknologi	
8) Perekonomian masyarakat yang cenderung tumbuh positif	

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau

C. Kekuatan

Kekuatan internal organisasi dengan focus faktor input (sumber daya manusia), maupun sumber daya lainnya sebagai kompetensi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi di lingkungan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau adalah sebagai berikut :

- 1) Telah dirumuskannya visi dan misi organisasi, sebagai komitmen pimpinan dan pegawai Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau walaupun baru satu tahun berjalan akan menjadi “spirit” bagi seluruh anggota organisasi untuk melaksanakan tugas yang dimandatkan.
- 2) Struktur organisasi yang telah mengalami penyempurnaan dan telah terisinya semua jabatan structural organisasi, yang memungkinkan setiap individu dalam organisasi mengerti posisinya sehingga akan mempengaruhi kinerja organisasi.
- 3) Prosedur pengelolaan kegiatan yang telah baik dalam hal ini mekanisme Manual Pendapatan Daerah memungkinkan setiap sub dinas menjalankan fungsinya sesuai dengan spesialisasi tugasnya.
- 4) Dukungan personil dalam hal ini kualitas pegawai Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau yang cukup memadai untuk melaksanakan program kerja.
- 5) Sistem insentif yang jelas sesuai dengan aturan yang standar sehingga dapat menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

- 6) Adanya pendelegasian wewenang yang jelas diantara unit / dinas-dinas pengumpul pajak / retribusi daerah.

D. Kelemahan

Kelemahan sebagai suatu kondisi yang ditandai dengan keterbatasan sumber daya (input) yang secara serius akan menghambat efektivitas kinerja organisasi. Berdasarkan pengamatan dan analisis maka dapat diidentifikasi beberapa hal yang menjadi kelemahan internal Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau selama ini, yang meliputi :

- 1) Terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki kualitas pendidikan dan keahlian serta kemampuan sesuai dengan bidang tugas yang ditangani. Kondisi ini memberikan sumbangan yang tidak kecil pada kinerja organisasi yang relatif masih rendah dari tahun ke tahun, dan kondisi ini membuat pegawai terjebak dalam lingkungan rutinitas yang tidak berubah.
- 2) Terbatasnya sarana dan prasarana kerja berbasis teknologi maupun terbatasnya kemampuan utilitas dari pegawai Dinas Pendapatan Daerah, sehingga beberapa pekerjaan sering tertunda yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi.
- 3) Mekanisme pendataan potensi wajib pajak maupun wajib retribusi yang belum berjalan sebagaimana mestinya. Penetapan besarnya target yang akan dicapai hanya melihat dari pencapaian historik saja dengan tidak melihat perubahan di tingkat sosial masyarakat, perkembangan objek

pajak maupun retribusi daerah, potensi riil yang sesungguhnya ada. Penentuan target penerimaan yang akan dicapai lebih banyak merupakan hasil negosiasi antara Kepala Dinas dengan para stafnya. Pada akhirnya berkaitan dengan penilaian kinerja akhir organisasi dihadapan publik maupun lembaga legislative daerah.

- 4) Masih belum melembaganya budaya organisasi dengan indikasi masih kurangnya inisiatif, sikap yang menunggu perintah atasan serta orientasi pada income.
- 5) Dari sisi penegakan hukum, hingga saat ini upaya penegakan hukum maupun pemberian sanksi belum dilakukan secara optimal. Sementara peraturan yang ada telah menetapkan sanksi hukum yang dapat dikenakan kepada para wajib pajak maupun wajib retribusi daerah yang melalaikan kewajibannya. Dengan lemahnya penegakan hukum ini, maka tunggakan pajak / retribusi setiap tahun selalu meningkat.
- 6) Dari aspek performance/kinerja maupun output yang selama ini dihasilkan, dapat dikatakan belum optimal, hal ini dapat dilihat dari ratio pertumbuhan, produktivitas, indikator efektivitas, efisiensi, maupun kontribusi sector pajak dan retribusi daerah yang masih rendah. Selama ini pelaksanaan pekerjaan hanya berorientasi pada pencapaian target yang telah ditetapkan dengan memberikan perhatian yang kecil pada aspek yang telah ditetapkan dan tidak memberikan perhatian pada aspek cost yang harus dikeluarkan dalam rangka pencapaian target penerimaan yang

tentunya tidak sejalan dengan konsep *Value for money*. Selanjutnya untuk mengetahui keseluruhan kekuatan dan kelemahan lingkungan internal, seperti dalam tabel berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.4
Kekuatan dan Kelemahan Internal
Organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau

PELUANG	ANCAMAN
1) Reformasi Perpajakan dan retribusi dengan diimplementasikannya Undang - Undang No. 32 Tahun 2000.	1) Terbatasnya kapasitas dan pemahaman DPRD tentang upaya peningkatan PAD.
2) Implementasi beberapa peraturan Daerah yang baru tentang retribusi daerah	2) Banyak peraturan daerah tentang pungutan daerah yang baru diimplementasikan
3) Komitmen yang besar dari eksekutif dan legislatif untuk meningkatkan PAD	3) Masuknya investor luar Negeri akan menggeser investor lokal yang kalah bersaing baik dari segi modal maupun teknologi.
4) Potensi SDM dan Pariwisata yang besar	4) Koordinasi antara dinas pengumpul maupun lembaga lain yang terkait belum optimal
5) Iklim pasar bebas yang terbuka memberi peluang masuknya Investor asing	5) Masi adanya wajib retribusi daerah yang bersikap menolak kewajiban retribusi.
6) Terbukanya peluang kerja sama dengan lembaga penelitian perguruan tinggi dan media masa daerah	
7) Perkembangan teknologi informasi	
8) Perekonomian masyarakat yang cenderung tumbuh positif	

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau

F. Identifikasi Isu Strategis

Berdasarkan hasil analisis SWOT maka ditemui beberapa isu strategis yang sedang dihadapi oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau yaitu :

1. Kelompok Isu *Strengths – Opportunities* (SO)

Kelompok isu ini mandul untuk mengoptimalkan pemanfaatan segenap kekuatan internal organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau untuk peluang yang ditawarkan oleh lingkungan eksternal organisasi. Berdasarkan hasil analisis dapat diidentifikasi beberapa isu strategis yaitu :

- a. Isu strategis pertama adalah bagaimana memperbaiki prosedur administrasi pemungutan pajak / retribusi daerah. Isu ini berkaitan dengan mandate yang diemban organisasi. Selanjutnya isu ini berupaya untuk meraih peluang dukungan legal pemerintah daerah, perkembangan teknologi informasi, terbukanya kerjasama dengan memanfaatkan komitmen pimpinan puncak, visi / misi organisasi serta pendelegasian wewenang diantara dinas / unit pengumpul yang telah berjalan saat ini. Resiko yang akan timbul jika gagal mereduksi isu ini adalah tidak tercapainya tugas pokok dan fungsi yang telah dimandatkan serta akan menghambat pencapaian visi / misi organisasi secara efisien dan efektif.
- b. Isu kedua adalah bagaimana meningkatkan mekanisme koordinasi diantara kolaborator. Isu ini mencoba memanfaatkan kekuatan internal organisasi berupa, prosedur kerja yang telah tertata, yang didukung oleh visi, misi dan komitmen pimpinan organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau

untuk meraih peluang kerjasama yang ditawarkan oleh lembaga penelitian, perguruan tinggi dan media massa daerah, perkembangan teknologi untuk mensukseskan mandate organisasi sekaligus merintis upaya penggalian potensi yang masih memungkinkan berkaitan dengan masih tersedianya potensi sumber daya alam, maupun pariwisata. Asumsi yang melandasinya adalah dengan keterbatasan kapasitas kelembagaan dan kondisi masyarakat yang senantiasa berubah, serta makin relatif rendahnya dukungan anggaran kegiatan maka koordinasi antar dinas pengumpul harus selalu dilaksanakan, begitu pula keterlibatan tenaga ahli sebagai konsultan. Resiko yang akan timbul jika gagal mengatasi isu ini adalah terbukanya peluang diskomunikasi maupun disintegrasi antara berbagai pihak yang terkait dengan tidak termanfaatkannya semua potensi secara optimal. Jika dikaitkan dengan mandate organisasi, maka pelaksanaan koordinasi teknis merupakan fungsi yang harus dijalankan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau, jika tidak dilaksanakan pada akhirnya pencapaian visi organisasi tidak terwujud secara optimal.

2. Kelompok Isu Strengths-Threats (ST)

Kelompok isu ini mencoba untuk mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau untuk mengatasi ancaman yang timbul akibat pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

- a. Isu pertama adalah bagaimana mengoptimalkan implementasi beberapa perda yang baru dikeluarkan oleh legislative.

Isu strategis ini berkaitan erat dengan misi organisasi Dispenda. Kata kunci dari isu ini adalah “Sosialisasi” untuk meningkatkan *Tax Education* dari wajib pajak maupun wajib retribusi daerah di Kota Bau-Bau. Kekuatan organisasi yang meliputi kejelasan visi / misi struktur dan prosedur yang jelas berdasarkan kebijakan MAPATDA, sistem intensif yang jelas, serta mekanisme distribusi kewenangan antar dinas / unit pengumpul dimanfaatkan secara optimal guna mengatasi ancaman eksternal berupa penolakan wajib pajak, maupun wajib retribusi daerah serta banyaknya perda tentang pengutan yang harus segera diimplementasikan.

- b. Isu kedua adalah bagaimana meningkatkan mekanisme valuasi

Isu strategis ini berhubungan dengan mandate organisasi. Evaluasi sangat diperlukan guna mendapatkan *feedback* terhadap input bagi pelaksanaan kegiatan berikutnya. Arah yang diharapkan dari peningkatan mekanisme evaluasi ini adalah untuk melihat bagaimana kualitas pekerjaan dan sejauh mana output maupun outcomes dari pelaksanaan kegiatan tersebut sesuai dengan mandate yang diamanatkan organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau. Sehingga organisasi tumbuh menjadi “*Learning Organization*” yang peka terhadap perubahan dan peluang. Sehingga tanpa upaya peningkatan evaluasi kegiatan hal di atas tidak akan terealisasi. Isu ini mencoba

memanfaatkan kekuatan visi / misi dan komitmen pimpinan yang dilandasi dengan prosedur kerja yang selama ini telah dilaksanakan untuk mengatasi ancaman lemahnya koordinasi antar dinas-dinas pengumpul.

3. Kelompok Isu *Weakness-Opportunities* (WO)

Kelompok isu ini muncul untuk meminimalkan kelemahan yang sedang dihadapi oleh organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau guna memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh lingkungan eksternal organisasi. Adapun isu-isu strategi yang berhasil diidentifikasi adalah :

- a. Isu strategi pertama adalah bagaimana meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Isu strategis ini secara langsung akan mempengaruhi pencapaian misi maupun mandat organisasi secara keseluruhan. Asumsi yang melandasinya bahwa gerak organisasi pada akhirnya sangat tergantung pada sumber daya manusia sebagai *Energy* yang harus senantiasa di *Charge* sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis. Bersentuhan dengan peluang umum, maupun di bidang perpajakan dan retribusi daerah serta perkembangan teknologi yang sangat pesat niscaya dapat diraih tanpa disertai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang handal maupun kemampuan mengutilisasi teknologi itu sendiri. Resiko yang akan pasti timbul dalam jangka pendek adalah menurunnya kualitas pelayanan, pelaksanaan tugas

yang tidak efisien serta dalam jangka panjang akan menimbulkan tidak-terarahnya dalam pencapaian mandate organisasi.

- b. Isi strategis kedua adalah bagaimana memperbaiki mekanisme pendataan potensi pajak / objek retribusi daerah.

Aparatur bidang perpajakan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah memberikan pelayanan yang tepat dan memnerikan pelayanan publik secara terbuka dalam semua proses pelayanan kepada mpengusaha dan memudahkan masyarakat dalam membayar pajak.

Isu strategi ini erat kaitannya dengan misi serta fungsi organisasi. Asumsi akan pentingnya penanganan isu ini adalah bahwa mekanisme penetapan target yang selama ini berorientasi pada pencapaian historik semata tidak akan pernah mampu memperbesar kontribusi pajak / maupun retribusi daerah bagi lumbung keuangan daerah. Sehingga peluang yang ditawarkan oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 maupun Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000, maupun peluang kerjasama yang ditawarkan oleh lembaga penelitian, perkembangan teknologi informasi tidak akan berarti banyak jika tidak dimanfaatkan guna memperbaiki mekanisme pendataan yang selama ini dilakukan. Apabila dicermati bahwa upaya peningkatan penerimaan pajak maupun retribusi daerah diawali dengan adanya informasi tentang peta potensi yang riil dari sumber penerimaan itu sendiri atau dalam hal ini adalah potensi objek pajak maupun retribusi daerah juga menyangkut bagaimana meletakkan target yang rasional untuk beberapa

jenis pungutan, sebagaimana hasil analisis sebelumnya ditemui adanya penetapan target pajak / retribusi yang konstan setiap tahun padahal memiliki potensi realisasi yang besar, sehingga apabila isu ini tidak di eliminasi akan memperburuk kinerja organisasi dan tidak akan mampu meraih peluang yang telah ditawarkan oleh lingkungan eksternal.

- c. Isu ketiga adalah bagaimana mereduksi kultur negative organisasi. Isu ini lahir dengan asumsi bahwa visi / misi organisasi maupun mandate tidak akan terwujud dalam lingkungan kultur organisasi yang tidak kondusif. Kultur organisasi yang negative sudah saatnya ditinggalkan. Sikap yang kurang inisiatif, lambat, serta *money oriented* harus di reduksi antara lain dengan memanfaatkan peluang belajar dari lembaga-lembaga penelitian dan dukungan komitmen yang kuat dari eksekutif dan legislatif daerah. Sejalan dengan otonomi daerah dan spirit kewirausahaan, maka setiap organisasi maupun personal dituntut lebih proaktif dan penuh inisiatif untuk mencari langkah-langkah terbaik guna meningkatkan penerimaan daerah. Resiko gagalnya mereduksi isu ini, akan menjadi kendala bagi organisasi untuk mengatasi ancaman eksternal yang semakin intens.

4. Kelompok Isu *Weakness-Treaths* (WT)

Kelompok isu ini mencoba mengkonfrontasikan aspek-aspek yang menjadi kelemahan organisasi dengan ancaman yang dihadapi organisasi. Strategi yang dirumuskan adalah bagaimana meminimalkan kelemahan internal guna

menghindari ancaman lingkungan eksternal. Berdasarkan analisis faktor weakness dan treaths, maka teridentifikasi beberapa isu strategis yang dihadapi oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau yaitu :

- a. Isu pertama adalah bagaimana meningkatkan dukungan sarana dan prasarana kerja yang berbasis teknologi Asumsi yang melandasinya adalah dengan makin luasnya tanggung jawab dan mandate yang diemban Dinas Pendapatan Daerah, maka pencapaian kinerja yang baik harus didukung oleh fasilitas sarana maupun prasarana yang memadai.
- b. Isu kedua adalah bagaimana mewujudkan sistem penegakan hukum (*Law Enforcement*) Isu ini mencoba untuk meminimalkan kelemahan internal belum optimalnya penegakan hukum bagi wajib pajak maupun retribusi daerah yang melalaikan kewajibannya.

Isu ini menjadi penting berkaitan dengan masih maraknya upaya pelarian pajak, terutama pajak hotel dan restaurant bagi yang secara optimal justru menjadi penyumbang terbesar penerimaan pajak di Kota Bau-Bau, sehingga apabila gagal dilaksanakan maka akan membuka peluang yang lebih besar pada wajib pajak atau wajib retribusi untuk lebih leluasa melakukan pelanggaran hukum.

Sebagaimana setelah dijelaskan bahwa analisis kritikal isu dilakukan dengan pendekatan *direct approach* dimana penelusuran yang mendalam melakukan terhadap pengaruh eksternal dan internal organisasi yang selanjutnya dianalisa dengan pendekatan SWOT dengan menggunakan

pertanyaan kunci yaitu apakah keterkaitan isu terhadap mandate, misi, serta konsekuensi yang akan diterima oleh organisasi jika gagal mereduksi isu strategis tersebut, maka dapat diidentifikasi isu-isu strategis yang sedang dihadapi oleh organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau yaitu :

- 1) Bagaimana meningkatkan mutu SDM pada organisasi DIPENDA.
- 2) Bagaimana mengoptimalkan implementasi peraturan daerah tentang pajak / retribusi daerah yang baru diberlakukan.
- 3) Bagaimana memperbaiki prosedur manajemen pemungutan pajak / retribusi daerah.
- 4) Bagaimana perbaikan mekanisme pendapatan potensi pajak / retribusi daerah.
- 5) Bagaimana meningkatkan koordinasi diantara unit / dinas pengumpul pajak / retribusi daerah / kolaborator
- 6) Bagaimana mengeliminir kultur negative organisasi
- 7) Bagaimana meningkatkan mekanisme evaluasi kegiatan
- 8) Bagaimana menerapkan sistem penegakan hukum.
- 9) Bagaimana meningkatkan dukungan sarana dan prasarana.

Tabel 4.5
Martiks Analisis SWOT
Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau

<p>Internal Strategis Factor Analisis</p> <p style="text-align: center;">IFAS →</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">IFAS</p> <p>Eksternal Strategis Factor Analisis</p>	<p>Srengths/Kekuatan</p> <ol style="list-style-type: none"> Visi Misi Organisasi serta Komitmen Pimpinan untuk meningkatkan PAD. Struktur organisasi yang kuat dan lengkap Prosedur kerja berdasarkan kebijakan Mapatda Jumlah Karyawan Cukup Memadai Sistem insentif berjalan dengan baik Delegasi kewenangan baik diantara dinas Pengumpul. 	<p>Weaknesses/Kelemahan</p> <ol style="list-style-type: none"> Terbatasnya SDM yang berkualitas. Terbatasnya sarana dan prasarana berbasis teknologi Rendahnya Kemampuan utilisasi teknologi Mekanisme pendataan obyek retribusi belum berjalan dengan baik Kultur budaya organisasi yang negatif Belum melembaganya sistem hukum performance organisasi belum sesuai harapan.
<p>Opportunity/Peluang</p> <ol style="list-style-type: none"> Undang-Undang No 25 dan 32 1999 yang memberikan otonomi kepada Daerah Rekomendasi retribusi berdasarkan Undang-Undang No 34 Tahun 2000 Komitmen eksekutif dan legislatif meningkatkan PAD. Implementasi beberapa perda tentang pungutan daerah Potensi sumber daya lam dan pariwisata yang besar Iklim Pasar bebas yang terbuka memberi peluang masuknya investor asing Terbukanya peluang kerja sama dengan lembaga penelitian serta media masa daerah Perkembangan teknologi informasi Perekonomian masyarakat yang cenderung meningkat. 	<p>Strategi SW</p> <ol style="list-style-type: none"> Menggunakan kekuatan untuk meraih peluang Perbaikan administrasi pemungutan retribusi Pemantapan koordinasi antara kolaborator 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang Peningkatan Kualitas MSDM Re orientasi mekanismen obyek retribusi. Mengelimnasi kultur negatif organisasi
<p>Treatth/Ancaman</p> <ol style="list-style-type: none"> Reformasi manajemen keuangan daerah berdasarkan UU No 25 Tahun 1999 Terbatasnya kapasitas dan pemahaman DPRD tentang upaya peningkatan retribusi Banyaknya perda tentang pungutan yang baru diimplementasikan Masuknya investor asing akan menggeser investor lokal. Kondisi geografis wilayah masih yang sulit terjangkau Hubungan antar lembaga pengumpul belum optimal Penolokan wajib retribusi yang masi terjadi 	<p>Strategi ST</p>	<p>Strategi WT</p>

Sumber : Diadopsi dari Rangkuti 2001

G. Hasil Angket

a. Hasil Skoring Kemampuan dan Keterampilan / Kompetensi Aparat



Gambar 4.3. Hasil skoring kemampuan dan keterampilan /kompetensi aparat.

Memperhatikan hasil analisis tersebut, nampak bahwa tingkat kompetensi aparat dikategorikan rendah. Hal ini mengandung makna bahwa kegiatan professional aparatur belum optimal, karena tuntutan peran belum dapat dijalankan secara baik. Kondisi ini terjadi sebagai dampak lemahnya dukungan pengetahuan, keterampilan kerja serta kemampuan dalam pengelolaan peran sebagai aparatur.

Hasil temuan empirik menunjukkan bahwa sumber daya manusia aparatur unit pengelola keuangan tidak sesuai dengan kompetensi bidang dan kompetensi khusus yang disyaratkan dalam jabatan. Rendahnya kompetensi aparatur ini Strategi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau dalam mengoptimalkan penerimaan Pajak tidak optimal. "Oleh karena itu, harus ada strategi atau arahan bagi daerah untuk mengatasi permasalahan ini".

b. Hasil Skoring Kebijakan Peraturan



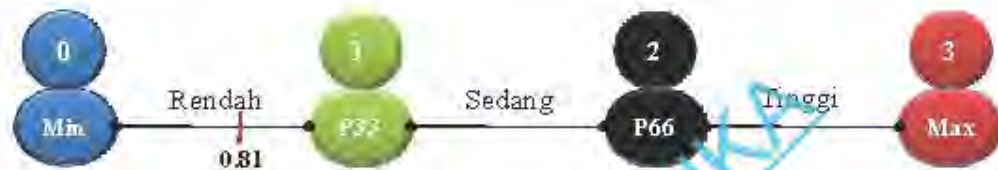
Gambar 4.4. Hasil skoring kebijakan peraturan.

Memperhatikan hasil analisis tersebut, nampak bahwa kebijakan peraturan dipersepsikan responden berada level rendah. Hal ini mengandung makna bahwa kegiatan professional aparaturnya belum optimal, karena tuntutan peran belum dapat dijalankan secara baik. Kondisi ini terjadi sebagai dampak lemahnya dukungan pengetahuan, keterampilan kerja serta kemampuan dalam pengelolaan peran sebagai aparaturnya.

Pendapatan Daerah merupakan hak Pemerintah Daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan. Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, komponen Pendapatan Daerah terdiri dari: Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, dan Lain-Lain Pendapatan Yang Sah. Adapun jenis PAD terdiri dari: Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Perusahaan Milik Daerah dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan, serta Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah. Sedangkan jenis Dana Perimbangan terdiri dari Bagi Hasil Pajak Bumi dan Bangunan

(PBB), Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), dan Pajak Penghasilan (PPh) Perorangan; Bagi Hasil Sumber Daya Alam (SDA), serta Dana Alokasi Umum.

c. **Sarana Fisik**



Gambar 4.5. Hasil skoring sarana fisik.

Memperhatikan hasil analisis tersebut, nampak bahwa tingkat ketersediaan sarana dikategorikan rendah. Hal ini mengandung makna bahwa sarana fisik belum optimal dalam penyediaannya.

Kondisi yang ada sekarang belum mencerminkan hasil dari upaya-upaya optimalisasi peranan penyuluhan perpajakan. Indikasi dari situasi tersebut adalah masih rendahnya kesadaran masyarakat wajib pajak dan tercermin dalam hal : Jumlah wajib pajak terdaftar dibanding jumlah penduduk Republik Indonesia masih sangat sedikit; Kepatuhan wajib pajak terdaftar untuk melaksanakan kewajiban perpajakan masih sangat rendah; Tingginya upaya-upaya penghindaran pajak oleh masyarakat di hampir semua lapisan tanpa ada perbedaan pelaku baik yang menyangkut kapasitas intelektual, status sosial, maupun kemampuan ekonomi.

d. Hasil Skoring Kinerja



Gambar 4.6. Hasil skoring kinerja.

Memperhatikan hasil analisis tersebut, nampak bahwa kinerja aparatur dipersepsikan responden berada level rendah. Hal ini mengandung makna bahwa kegiatan profesional aparatur belum optimal. Faktor-faktor penyebab rendahnya kinerja aparatur adalah: rendahnya motivasi, tidak disiplin waktu, rendahnya kemampuan SDM, kurangnya pengawasan dan pimpinan aparatur, sikap egois, tidak menguasai tugas yang sifatnya umum, pendidikan formal rendah dan keluar dari jalur kompetensi tugas, kurang perhatian terhadap pekerjaan, factor kesehatan, bawahan tidak dapat dipimpin atasannya, status umur dan masa kerja, distribusi tugas pokok yang tidak merata, lemahnya komunikasi dan koordinasi vertical-horizontal.

H. Formulasi Strategis

1. Isu Strategis Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

Strategi ini sangat merupakan solusi atas isu-isu minor yang berkaitan dengan bagaimana meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dan bagaimana mereduksi kultur negative organisasi. Penggabungan isu-isu minor di atas

didasarkan pada asumsi bahwa satu sama lain mempunyai keterkaitan yang cukup tinggi dan untuk efektifitas implementasi strategis sehingga lebih terintegrasi dalam satu tindakan kebijakan.

Strategi yang ditawarkan adalah suatu kebijakan untuk mengurangi kesenjangan antara tugas dan fungsi yang harus dijalankan oleh pegawai dengan kompetensi yang dimiliki saat ini baik dalam tataran operasional maupun manajerial.

Sebagai seorang aparatur harus memiliki kompetensi pendidikan yang sesuai dengan klasifikasi jabatannya. Kompetensi yang dimiliki setiap staf khusus di bidang pajak harus melaksanakannya secara sungguh-sungguh dan serius dan dibutuhkan pelaksanaan tugas secara optimal. Tentunya staf Dispenda telah melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai aturan yang berlaku.

Peningkatan Kualitas sumber daya manusia Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau melalui upaya pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan dilandasi oleh pelembagaan budaya organisasi dan nilai-nilai kinerja yang dalam rangka mewujudkan visi / misi organisasi.

Adapun rencana strategi untuk mengimplementasikan strategi di atas adalah :

a. Kebijakan Peningkatan Kualitas Pendidikan

Merupakan bentuk kebijakan dengan memberikan akses dan dukungan financial kepada semua pegawai untuk meningkatkan jenjang pendidikannya baik pendidikan formal maupun penjenjangan dengan

memberikan keutamaan pada pegawai yang menduduki jabatan dan memiliki potensi.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam implementasi strategi ini adalah criteria pendidikan formal yang diambil harus berkaitan dengan mandate organisasi. Sehingga sebelum memutuskan untuk mengirim pegawai untuk mengikuti pendidikan perlu dilakukan *job analysis*, *organization analysis*, serta *performance appraisal* sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi. Artinya bahwa strategi yang akan dijalankan pada akhirnya akan berguna bagi organisasi sebagai investasi jangka panjang dan sebagai upaya meningkatkan kapasitas organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau.

Mencermati kondisi internal organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau dengan komposisi pegawai terbesar setingkat SMA, 69 orang belum menamatkan pendidikan S1 dan sebanyak 2 orang diantaranya menduduki jabatan structural pada organisasi. Maka hal ini harus dipertimbangkan oleh pimpinan dalam pengambilan kebijakan sehingga kesempatan pendidikan akan diberikan pada orang yang tepat jika dalam hal ini biaya pendidikan dibebankan kepada organisasi. Mengingat tidak semua pegawai dapat menikmati fasilitas organisasi (finansial).

Di sisi lain perlu upaya secara tidak langsung oleh kepala dinas dengan senantiasa menumbuhkan motivasi belajar berupa dukungan moril kepada pegawainya untuk melanjutkan pendidikannya dengan biaya pribadi. Jika

ternyata organisasi tidak mampu membiayai kegiatan pendidikan karena keterbatasan anggaran. Dalam hal ini Kepala Dinas dapat melakukan *lobby* secara intensif kepada para pengambil kebijakan di jajaran pemerintah Kota Bau-Bau melalui bagian kepegawaian, karena setiap tahun dalam APBD tersedianya anggaran sector peningkatan kualitas aparatur.

b. Kebijakan Peningkatan Keterampilan Teknis

Berkaitan dengan tugas dan fungsi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau yang lebih banyak bersifat operasional, maka diperlukan adanya upaya peningkatan ketrampilan teknis dan fungsional, tanpa meninggalkan kualitas manajerial. Untuk itu bersama-sama Kasubbag Kepegawaian DIPENDA dapat direncanakan jenis diklat yang dibutuhkan oleh organisasi dan merekomendasikan kepada bagian pendidikan dan latihan pemerintah Kota Bau-Bau, sehingga dapat diprioritaskan penyelenggaraannya pada tahun berikutnya. Beberapa jenis diklat yang dirasakan sangat diperlukan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau saat ini meliputi diklat manajemen keuangan daerah, diklat pengelolaan keuangan daerah, kajian potensi pajak / retribusi analisis data maupun manajemen informasi, karena saat ini baru 14 orang pegawai yang pernah mengikuti pendidikan teknik fungsional. Upaya meningkatkan skill pegawai dapat juga dilakukan dengan pengiriman pegawai untuk mengikuti workshop /

kursus kilat yang banyak ditawarkan oleh lembaga keuangan, misalnya PAA/PAU UGM, Dirjen Pajak ataupun perguruan tinggi / lembaga lain, mungkin satu hal lain yang perlu disepakati adalah menjamin adanya konsistensi dari pejabat pemerintah daerah untuk mengutilisasi sumber daya manusia yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan, dengan menempatkan mereka pada posisi yang tepat, karena pada banyak kasus justru banyak pegawai tidak bisa berbuat banyak setelah mengenyam pendidikan / pelatihan.

c. Kebijakan Reorientasi Kultur Organisasi

Berkaitan dengan isu minor bagaimana mereduksi kultur negative organisasi. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan melembagakan visi / misi organisasi kepada setiap pegawai pada setiap kesempatan di setiap lini. Dalam hal ini pendekatan psikologis dapat dilakukan untuk mengetahui kendala yang dihadapi masing-masing individu.

Pendekatan ini dapat dilakukan melalui mekanisme pertemuan rutin bulanan, forum urun rembug, maupun melalui kegiatan rutin dalam setiap kegiatan apel pagi. Kultur negative organisasi dapat pula timbul karena kebosanan atau distribusi pekerjaan yang tidak baik untuk itu perlu dibarengi dengan upaya peningkatan manajemen personalia, melalui rotasi pegawai dalam rangka penyegaran, maupun kebijakan *reward and punishment* secara adil dan proporsional, disamping perlunya pendekatan

keteladanan, dengan pemahaman akan visi / misi organisasi sehingga seluruh pegawai akan merasa menjadi satu tim yang kuat.

2. Isu Strategis Perbaikan Prosedur Manajemen Perpajakan dan Retribusi Daerah

Strategi ini adalah tanggapan isu-isu minor yaitu bagaimana memperbaiki manajemen pemungutan pajak, bagaimana memperbaiki mekanisme pendataan, bagaimana meningkatkan koordinasi antara dinas pengumpul dan bagaimana meningkatkan evaluasi kegiatan.

Rumus strategi :

Peningkatan kualitas manajemen pengelolaan pajak dan retribusi daerah melalui re-implementasi kebijakan MAPATDA dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah.

Beberapa rencana strategi yang dapat dilakukan adalah :

a. Kebijakan Net Working System

Dengan asumsi bahwa kegiatan pendapatan merupakan titik start dalam mekanisme kebijakan MAPATDA dan sesungguhnya disanalah “Core”nya yang akan menentukan berhasil tidaknya upaya peningkatan penerimaan pajak dan retribusi daerah. Beberapa hal harus dijadikan dibenahi terlebih dahulu adalah **re-orientasi paradigma pendataan dari pencapaian target historic kepada potensi rill** dengan analisis yang tajam terhadap perubahan lingkungan eksternal yang signifikan terhadap

potensi seperti tingkat inflasi, keadaan perekonomian maupun hasil penelitian tentang peta potensi. Dengan membentuk jaringan kerja horizontal – vertical diharapkan akan menjadi terbaik untuk mengatasi mekanisme pendapatan yang ditengarai oleh kendala geografis, kendala sumber daya manusia, maupun kendala akibat rendahnya daya dukung sarana dan prasarana yang dihadapi oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau saat ini.

Merupakan penjabaran dari konsep *Strategic Alliance* diantara kolaborator. Kata kuncinya adalah mengoptimalkan keterlibatan seluruh jenjang organisasi baik secara vertical mempunyai hubungan hirarki seperti pemerintah kota maupun hirarki ke bawah terhadap pemerintah kecamatan / desa / kelurahan guna mendapatkan dukungan finansial, komitmen maupun dukungan teknik operasional, maupun akses data.

Sedangkan dimensi horizontal dilakukan dengan merebut peluang kerjasama dengan lembaga / organisasi yang dimiliki akses data potensi daerah seperti, BAPPEDA, BALITBANG, BPS, Organisasi PHRI, KADIN, lembaga penelitian, perguruan tinggi, dalam rangka penentuan potensi riil. Secara operasional dapat terus dilakukan dengan kegiatan pendataan secara langsung ke lapangan, maupun upaya pemuktahiran data secara periodic dan berkesinambungan dengan memanfaatkan jaringan kerja yang telah dibentuk ini.

b. Kebijakan Peningkatan Kapasitas Olah Data

Jaringan kerja yang telah dibentuk, yang pada akhirnya diharapkan mampu menghasilkan peta potensi riil selalu dievaluasi secara periodic harus didukung oleh kemampuan teknis pengelolaan maupun dokumentasi data dari pejabat dan staf yang mengendalikan bagian pendataan dan pendaftaran. Sebagai bagian yang merupakan kunci sukses organisasi, maka harus ada kebijakan untuk menempatkan orang yang tepat dan mampu bekerja keras sehingga unsure spesialisasi harus ditekankan disini.

c. Kebijakan Perbaikan Mekanisme Koordinasi dan Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian hasil dan mengetahui penyimpangan baik dari aspek administrasi maupun aspek finansial. Sementara koordinasi diperlukan untuk meningkatkan integrasi diantara dinas-dinas terkait. Hasil dari evaluasi maupun koordinasi ini akan sangat berguna dan menjadi feed back untuk kegiatan berikutnya sehingga kesalahan yang sama tidak terulang. Adapun beberapa strategi operasional yang dapat dilakukan adalah:

1) Kebijakan penilaian kinerja tahunan organisasi

Melakukan penilaian kinerja organisasi setiap tahun berdasarkan peraturan maupun acuan pencapaian kinerja yang telah ditetapkan di

atas atau berdasarkan LAKIR sebagai bahan evaluasi terhadap pencapaian indikator kinerja organisasi.

- 2) Merubah sistem tertulis bulanan/tahunan yang selama ini hanya menyangkut aspek keuangan dengan inventarisasi kendala dan penyebab kegagalan maupun keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan yang menjadi wewenang masing-masing bagian di lingkungan internal Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau maupun diantara dinas-dinas pengumpul.

- 3) Kebijakan control sosial

Dalam rangka meningkatkan resposibilitas dan akuntabilitas organisasi terhadap tanggapan eksternal maupun *social control* masyarakat untuk menilai kinerja organisasi, secara teknis dilakukan dengan melalui kerjasama dengan media massa. LSM seperti LPPOD (Lembaga Pembantu Pelaksanaan Otonomi Daerah) atau menyediakan ruang publik melalui kotak pos maupun kotak saran yang harus ditindaklanjuti.

- 4) Memanfaatkan hasil evaluasi sebagai bahan pelaporan kepada *key resource controller* atau dalam hal ini Walikota dan DPRD untuk menindaklanjuti dan menjadi bahan kajian dalam pengambilan kebijakan pada tahun berikutnya.

3. Isu Strategi Optimalisasi Implementasi Perda

Peningkatan penerimaan pajak/retribusi daerah terkait erat dengan implementasi peraturan daerah itu sendiri.

Rumusan strategi :

Mengoptimalkan proses implementasi peraturan perpajakan dan retribusi daerah melalui peran aktif seluruh komponen organisasi dan kerjasama yang intensif dengan semua pihak dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah menuju terwujudnya kemandirian daerah.

Menyikapi banyaknya peraturan baru tentang pajak maupun retribusi yang diberlakukan di Kota Bau-Bau saat ini, maka strategi yang direkomendasikan adalah :

a. Kebijakan Sosialisasi

Antara lain dengan meningkatkan kinerja seksi penyuluhan untuk dapat berperan aktif dalam kegiatan penyuluhan ke lapangan untuk meningkatkan *tax education* pada level masyarakat. Hal ini dapat dilakukan karena kegiatan penyuluhan perpajakan biasanya selalu didukung secara rutin oleh operasional tahunan.

Melakukan sosialisasi peraturan daerah tentang pajak maupun retribusi daerah melalui mekanisme formal seperti rapat kerja yang melibatkan pejabat pemegang wilayah seperti camat, kepala dinas maupun pejabat daerah lainnya yang sifatnya lebih hirarki, maupun melalui organisasi profesi seperti PHRI dan Kadin Daerah.

b. Kebijakan Kolaborasi

Dengan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh media massa daerah dalam hal ini adalah surat kabar “Bau-Bau Post” melalui kolom penyuluhan hukum atau media elektronika yaitu Radio Republik Indonesia yang memiliki jangkauan siaran yang cukup luas, atau melalui pemasangan spanduk/papan himbauan/penyebaran brosur, pamphlet di lokasi-lokasi strategis,. Hal ini yang dapat dilakukan dengan memanfaatkan keberadaan tokoh formal, pemuka agama, lurah maupun kegiatan KKN Mahasiswa dalam rangka sosialisasi peraturan-peraturan daerah yang baru diberlakukan.

4. Isu Strategi Meningkatkan Dukungan Sarana dan Prasarana

Seluruh pelaksanaan kegiatan manajemen tidak akan optimal tanpa dukungan sarana maupun prasarana kerja yang setidaknya berbasis teknologi.

Rumusan strategi :

Peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana organisasi guna mendukung pencapaian kinerja organisasi yang makin responsif, responsible dan akuntabel.

Untuk itu direkomendasikan beberapa langkah yaitu :

a. Kebijakan Peningkatan Sarana Teknologi Informasi

Meningkatkan kapasitas sarana teknologi informasi dengan mengembangkan sistem komputerisasi baik secara kualitas maupun

kuantitas. Jika saat ini Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau hanya memiliki empat unit computer, maka untuk menunjang kegiatan, minimal harus menambah 12 unit komputer sehingga setiap bagian memiliki unit komputer. Peningkatan ini juga harus dibarengi dengan peningkatan kapasitas pegawai untuk mengutilisasi sarana yang ada serta melakukan perawatan secara kontinyu.

b. Kebijakan Peningkatan Sarana Operasional

Melalui peningkatan jumlah kendaraan dinas lapangan mengingat wajib pajak di Kota Bau-Bau cukup banyak.

5. Isu Penegakan Hukum (*Law Enforcement*)

Mekanisme penegakan hukum sebenarnya telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 sebagai dari ketentuan pidana atas kealpaan yang dilakukan oleh wajib pajak / wajib retribusi daerah atas kewajiban selanjutnya hal ini juga diatur lebih lanjut dalam keputusan Bupati tentang pelaksanaan perda tentang pajak maupun retribusi daerah akan tetapi upaya penegakan sanksi hukum dirasa belum optimal, sementara di pihak lain upaya pelarian kewajiban pajak / retribusi terus berlangsung.

Rumusan Strategi :

Menegakan prosedur hukum secara adil dan professional berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku kepada setiap upaya pelanggaran kewajiban pajak / retribusi daerah.

a. Membentuk Tim Penegak Hukum

Diawali dengan kegiatan investasi wajib pajak maupun wajib retribusi yang memiliki tunggakan atau melalaikan kewajibannya antara lain dengan membentuk tim pro-aktif untuk melakukan penagihan di tempat secara periodik dengan mengaktifkan seksi penagihan selanjutnya tin ini dapat berkonsultasi atau berkoordinasi dengan badan pengawas daerah (Bawasda) khususnya bidang pengawasan penerimaan pajak dan retribusi. Disamping itu dibentuk juru sita dan Satpol PP (Satuan Polisi Pamong Praja) untuk melakukan penyitaan dan pengamanan obyek pajak bagi wajib pajak yang melanggar.

b. Kebijakan Pembentukan Sanksi Hukum

Pemberlakuan sanksi sebagaimana ditetapkan dalam Perda kepada wajib pajak maupun yang menunggak atau tidak memenuhi kewajibannya dilakukan secara tegas dan proporsional mulai dari upaya surat peringatan hingga sanksi denda sebagaimana telah diatur dalam masing-masing Perda. Serta menyertakan wajib pajak atau wajib retribusi yang melanggar kepada aparat penegak hukum daerah yaitu Satuan Polisi Pamong Praja.

6. Grand Strategy

Grand strategy pada intinya mengintegrasikan seluruh strategi yang telah direkomendasikan untuk mendukung upaya peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi di daerah di Kota Bau-Bau. Dari serangkaian strategi

mayor di atas maka dapat dirumuskan *grand strategy* peningkatan penerimaan pajak dan retribusi daerah Kota Bau-Bau.

Meningkatkan penerimaan pajak dan retribusi daerah Kota Bau-Bau melalui peningkatan kinerja organisasi, dengan dilandasi oleh pemahaman komprehensif atas visi/misi organisasi, peningkatan kualitas proses manajemen berdasarkan implementasi kebijakan MAPATDA yang didukung oleh peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas, teknologi yang handal serta terciptanya suasana kerja yang kuat menuju kemandirian daerah”.

7. Hambatan Dalam Melaksanakan Alternatif Strategi

Dalam implementasi strategi yang telah direkomendasikan di atas akan menghadapi hambatan. Adapun bentuk hambatan yang akan muncul antara lain adalah sekitar persoalan sumber daya manusia, proses, structural serta masalah institusional.

Masalah sumber daya manusia terfokus pada masih rendahnya kualitas aparat Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau yang dibarengi dengan masih terdapatnya praktek-praktek budaya organisasi yang negative yang nantinya akan turut mempengaruhi upaya implementasi strategi. Sementara pada level proses dalam hal ini legislatif maupun eksekutif daerah untuk mengambil kebijakan yang dapat memberikan dampak positif bagi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau, dengan kapasitas legislative yang masih relatif minim, sehingga tidak terjadi kesalahan persepsi dalam upaya peningkatan penerimaan pajak

maupun retribusi daerah yang dipahami selama ini. Sementara dalam operasionalisasi di lapangan hambatan yang muncul adalah belum terintegrasinya mekanisme koordinasi diantara semua pihak baik internal organisasi maupun lingkungan eksternal organisasi.

Hambatan klasik dan sangat besar pengaruhnya adalah minimnya anggaran yang dapat dialokasikan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah direkomendasikan hal ini ditengarai oleh orientasi tradisional yang mengedepankan perolehan pendapatan dari setiap kegiatan.

Kondisi kebijakan dan hambatan yang diperkirakan akan muncul, maka tindakan utama yang harus dilakukan adalah mengintegrasikan visi/misi diantara dinas-dinas terkait dalam suatu mekanisme koordinasi yang handal untuk mendapatkan dukungan anggaran maupun mengefisienkan penggunaan anggaran yang telah teralokasi. Beberapa alternative strategi dapat segera dilaksanakan diantaranya strategi penciptaan kultur positif organisasi untuk mengeliminasi kendala cultural, karena pada prinsipnya tidak memerlukan dukungan finansial, sementara alternative lainnya dapat dijadikan proposal dalam penyusunan rencana kegiatan yang akan diusulkan dalam daftar usulan kegiatan (DUK/P) organisasi Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau tahun anggaran selanjutnya. Walaupun telah dilaksanakan, maka evaluasi kegiatan harus selalu dilakukan baik *post evolution* maupun *on process evolution*, atau minimal evaluasi per semester untuk mengkaji ulang pelaksanaan setiap strategi yang telah direkomendasikan.

BAB V

KE Simpulan dan Saran

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Analisis eksternal merupakan peluang dan ancaman dalam upaya meningkatkan penerimaan Pajak dan Retribusi Daerah di Kota Bau-Bau dapat diidentifikasi melalui :
 - a. Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 yang disambut baik oleh adanya komitmen yang besar dari eksekutif maupun legislative daerah untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam bentuk pelaksanaan beberapa Perda baru tentang Pajak dan Retribusi Daerah.
 - b. Ancaman yang harus disikapi adalah pemahaman yang keliru tentang upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah yang pernah berkembang tanpa memperhatikan aspek kelayakan atas pungutan yang dilandasi oleh rendahnya kapasitas sumber daya manusia pada Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau .
2. Analisis internal yang berupa kekuatan dan kelemahan terhadap meningkatkan Penerimaan Pajak dan Retribusi yang terdiri :
 - a. Misi organisasi yang didukung oleh komitmen dari Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau untuk meningkatkan penerimaan Asli

Daerah, yang didukung oleh kapasitas memadai, prosedur kerja yang mantap serta pendelegasian wewenang yang jelas.

- c. Di balik itu masih ditemui adanya kelemahan baik struktural maupun data prosedur manajemen yang meliputi terbatasnya kualitas sumber daya manusia, terbatasnya sarana dan prasarana yang berbasis teknologi informasi, belum melembaganya kultur positif organisasi, belum melembaganya penegakan hukum yang di indikasi oleh Dinas Pendapatan Daerah yang belum sesuai dengan harapan.

Dasar penyusunan sistem dan prosedur pengolahan penerimaan PAD yaitu terciptanya tata kerja dan hubungan kerja, terciptanya sistem dan prosedur perpajakan dan retribusi. Konsepsi kebijakan MAPATDA terdiri dari departemenisasi fungsional organisasi Dinas Pendapatan Daerah berdasarkan fungsi administrasi.

Sistem jaringan kerja, adanya hubungan kerjasama yang permanen antara organisasi Dinas Pendapatan Daerah dengan unit organisasi atau instansi lain dalam proses pengolahan pajak daerah, retribusi daerah, dan PBB serta self-assessment system.

B. Saran

Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau perlu menyusun rencana strategis khususnya pada faktor pendukung kapasitas pengembangan Sumber Daya Manusia dan perbaikan kultur organisasi yang negatif, perbaikan prosedur manajemen perpajakan dan retribusi daerah, , peningkatan sarana dan prasarana dan reformasi hukum dijalankan dengan baik yang didukung stake holder pemerintahan Daerah Kota Bau-Bau sebagai alat kontrol. disarankan kepada pemerintah Kota Bau-Bau untuk melaksanakan langkah-langkah strategis yang diuraikan tersebut sehingga peningkatan penerimaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dapat tercapai sesuai dengan target yang ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriana, Dadi. 2003, *Himpunan Lengkap Peraturan Perpajakan*. Buku I, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Arikunto, Suharsimi 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bardach, E. 1980. *The Implementation Game; What Happens After a Bill Becomes A Law*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts and London.
- Bohari, 1993. *Pengaturan Hukum Pajak*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Bozeman, B., dan Jeffrey Straussman. 1993. *Publicness and Resource Management Strategies* in Richard H. Hall and Robert Quinn (Eds), *Organization Theory and Public Policy*, London: Sage Publication.
- BPKP Provinsi Sulawesi Tenggara. 2004. *Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah*. Kendari.
- Brata, A.G., 2004. *Analisis Hubungan Imbal Balik Antara Pembangunan Manusia dan Kinerja Ekonomi*. Lembaga Penelitian Universitas Atmajaya: Yogyakarta.
- Davey, Kenneth, 1989. *Pembiayaan Pemerintah Daerah*, Jakarta : UI Press
- Devas, Nickm et.al. 1989. *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta : UI Press.
- Djayasinga, M. dan Agung Djojosoekarto. 2004. *Membangun Kapasitas Fungsi Penganggaran DPRD*. Jakarta : Adeksi.
- E. Koswara, 2001. *Otonomi Daerah Untuk Demokrasi Dan Kemandirian Rakyat*. Jakarta : Yayasan PARIBA.
- Fredy Rangkuti. 2001. *Analisis SWOT Teknik Pembeda Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Rencana Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Penerbit : Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Grindle, Merille S., 1980. *Politics and Policy Implementation in The Third World*. New Jersey : Princeton University Press.

- Husaini, Purnomo. 2000. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Insukidro, dkk. 1994. *Peran dan Pengelolaan Keuangan Daerah Dalam Usaha Peningkatan PAD*. Yogyakarta : Laporan penelitian KKD, FE-UGM.
- Irianto, T., 2001. *Efektivitas Pemungutan Sumber-Sumber Pendapatan Asli Daerah Dalam Mendukung Otonomi Daerah di Kota Kendar*. Makassar : Thesis: Universitas Hasanuddin.
- Jhon F. Due. 1990. *Government Finance An Economic Analisis Homewood*, Illions Irwin, (Terjemahan Iskandar Syah dan Arief Jenisn).
- Jones, Charles O. 1984. *An Introduction to The Study of Public Policy*. Monterey : California : Brooks/Cole Publishing Company.
- Kaho, Joseph Riwu. 1991. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*. Jakarta : PT. Raja Gratondo.
- Lesmana, Eko. 1994. *Sistem Perpajakan di Indonesia*. Jakarta : PT. Prisma Campus Grafika.
- LPEM Universitas Indonesia bekerjasama dengan Clean Urban Project, RCTI. (1991). *Laporan Studi Dampak Krisis Ekonomi Terhadap Keuangan Daerah di Indonesia*. Jakarta.
- Manullang, 1976, *Dasar-Dasar Manajemen*, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mardiasmo. 2002. *Anatomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Meimer, G. M dan Baldwin. 1993. *Pembangunan Ekonomi* (Terjemahan Paul Sitohan). Jakarta : Penerbit Bharata.
- Mufty, Muh. Idrus. 1998. *Studi Implementasi Sepuluh Langkah Kerja PLKB/PKB di Propinsi Sulawesi Tenggara*. Kendari : Laporan Penelitian : Lembaga Penelitian Universitas Haluoleo.
- Nugroho, Riant. 2000. *Otonomi Daerah, Desentralisasi tanpa Revolusi: Kajian dan Kritik atas Kebijakan Desentralisasi di Indonesia*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.

- Nugroho, Riant. 2003. *Reinventing: Pembangunan : Menata Ulang Paradigma Pembangunan Untuk Membangun Indonesia Baru Dengan Keunggulan Global*. Jakarta : PT. Media Elex Komputindo.
- Prawiramidjaja, Rahman. 1998. *Keuangan Negara dan Kebijakan Fiskal*. Bandung : PT. Alumni.
- Presman, Jeffrey L. and Wildasky, Aoran. 1979. *Implementation*. Barkeley : University of California Press.
- Pujianto, Timbul. 2000. *Reorientasi Pengelolaan Keuangan Perkotaan, Modul 8 Pelatihan Manajemen Perkotaan*.
- Rochmat, Soemitro, 1992. *Dasar-Dasar Hukum Pajak dan Pendapatan*. Jakarta : PT. Resco.
- Rudi, Sitompul. 2000. *Keuangan Negara*. Jakarta : Erlangga.
- Salamun, AT. 1985. *Pembaharuan di Bidang Perpajakan*. Majalah Prisma. Nomor : 4 Tahun XIV. Halaman 3-15.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta : Grasindo.
- Santoso, Bagus. 1995. *Retribusi Pasar Sebagai Pendapatan Asli Daerah, Studi Kasus Pasar Kabupaten Sleman*. Prisma Nomor 4 LP3ES.
- Siagian, S.P. 1986. *Analisis serta Perumusan Kebijakan dan Strategi Organisasi*. Jakarta : Gunung Agung.
- Sidik, Machfud. 2002. *Optimalisasi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dalam rangka Meningkatkan Kemampuan Keuangan Daerah*. Bandung : Orasi Ilmiah pada Wisuda XXI STIA LAN : 10 April 2002.
- Soedargo, R. 1991. *Pajak-Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Bandung : Penerbit PT. Eresco.
- Sugiono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Suparmoko, M. 2002. *Keuangan Negara Dalam Teori dan Praktek*. Yogyakarta : BPFE UGM Edisi Keempat.

- , 1996. *Keuangan Negara Dalam Teori dan Praktek*. Yogyakarta : BPEE., UGM.
- Tangkilisan, Hessel N. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : Grasindo.
- Wahab, Solichin Abdul. 2001, *Analisis Kebijakanaksanaan dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakanaksanaan Negara*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Wahyudi, A.S. 1996. *Manajemen Stratejik : Pengantar Proses Berpikir Stratejik*. Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Wajong, J. 1975. *Administrasi Keuangan Daerah*. Jakarta : Ihtiar.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2000. *Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta : Penerbit PT Bina Rena Pariwara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004. *Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah*. Jakarta : Penerbit CV. Eka Jaya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004. *Tentang Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001. *Tentang Pajak Daerah*. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2001. *Tentang Retribusi Daerah*. Jakarta.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999. *Tentang Sistem Prosedur Administrasi Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Penerimaan Pendapatan Lain-Lain*. Jakarta.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 2.**Lembar Questioner :
Identitas Responden**

N a m a :

Pekerjaan :

A. KEMAMPUAN DAN KETERAMPILAN / KOMPETENSI APARAT

1. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) kualifikasi pendidikan yang dimiliki oleh setiap Staf Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Pajak Daerah sudah sesuai dengan kualifikasi jabatannya.

Jawaban (a) (Sudah) jika sudah apa alasannya

Jawaban (b), (Belum) Jika belum apa alasannya

2. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) keterampilan / kompetensi yang dimiliki setiap staf khusus di bidang Pajak oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah sesuai dengan tugas yang diserahkan.

Jawaban (a) (Sudah) jika sudah apa alasannya

Jawaban (b), (Belum) Jika belum apa alasannya

3. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) jumlah staf yang ditempatkan di bidang Pajak Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah cukup sesuai dengan tugas yang dilaksanakan oleh Bidang Perpajakan.

Jawaban (a) (Sudah) jika sudah apa alasannya

Jawaban b, (Belum) Jika belum apa alasannya

B. KEBIJAKAN PERATURAN

1. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) kelakuan pajak Daerah pada Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Pajak sudah sesuai prosedur yang ditetapkan.

Jawaban (a) (Sudah) jika sudah apa alasannya

.....

Jawaban b, (Belum) Jika belum apa alasannya

.....

2. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) kebijakan penerbitan kelakuan Pajak Daerah pada Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Pajak sudah sesuai ketentuan Perda

Jawaban (a) (Sudah) jika sudah apa alasannya

.....

Jawaban (b), (Belum) Jika belum apa alasannya

.....

3. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) kebijakan penerbitan dokumen Pajak Daerah pada Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan sudah terbuka diinformasikan kepada masyarakat.

Jawaban (a) (Sudah) jika sudah apa alasannya

.....

Jawaban (b), (Belum) Jika belum apa alasannya

.....

4. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Staf / Aparatur Bidang Perpajakan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah memberikan layanan publik dengan menjamin keamanan dan kepastian hukum bagi penerbitan dokumen Pajak.

Jawaban (a) (Sudah) jika sudah apa alasannya

-
Jawaban (b), (Belum) Jika belum apa alasannya.....
.....
5. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) kebijakan prosedur penerimaan Pajak Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan sudah sesuai prosedur yang ditetapkan.
Jawaban (a) (Sudah) jika sudah apa alasannya
.....
Jawaban b, (Belum)
Jika belum apa alasannya
6. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Staf / Aparatur Bidang Perpajakan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah memberikan layanan publik dalam keadaan adil dan merata, pada setiap jangkauan layanan rekomendasi penerimaan Pajak.
Jawaban (a) (Sudah adil dan merata) jika sudah apa alasannya
.....
Jawaban (b), (Belum adil dan merata) Jika belum apa alasannya.....
.....
7. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Staf / Aparatur Bidang Perpajakan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah memberikan layanan publik atas rekomendasi penerimaan pajak, secara sederhana dan tidak berbelit-belit.
Jawaban (a) (Sudah sederhana) jika sudah apa alasannya
.....
Jawaban (b), (Belum sederhana) Jika belum apa alasannya.....
.....
8. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) kebijakan prosedur rekomendasi penerimaan Pajak yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan sudah menjamin kepastian hukum atas rekomendasi ijin yang dikeluarkan.

Jawaban (a) (Sudah) jika sudah apa alasannya

Jawaban b, (Belum)

Jika belum apa alasannya

C. SARANA FISIK

1. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Sarana dan Prasarana Fisik yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan sudah memadai.

Jawaban (a) (Sudah memadai) jika sudah apa alasannya

Jawaban (b), (Belum memadai) Jika belum apa alasannya

2. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Sarana dan Prasarana Fisik dan alat transportasi lainnya yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan sudah memadai.

Jawaban (a) (Sudah memadai) jika sudah apa alasannya

Jawaban (b), (Belum memadai) Jika belum apa alasannya

3. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Sarana dan Prasarana Fisik dalam pelayanan penerbitan dokumen yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan sudah memadai.

Jawaban (a) (Sudah memadai) jika sudah apa alasannya

Jawaban (b), (Belum memadai) Jika belum apa alasannya

-
4. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Sarana dan Prasarana Fisik (peralatan kantor : Komputer, Meja, kursi dll) yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan sudah memadai.

Jawaban (a) (Sudah memadai) jika sudah apa alasannya

.....

Jawaban (b), (Belum memadai) Jika belum apa alasannya

.....

D. KINERJA

1. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Staf / Aparatur Bidang Perpajakan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah memberikan layanan tepat waktu.

Jawaban (a) (Sudah tepat waktu) jika sudah apa alasannya

.....

Jawaban (b), (Belum tepat waktu) Jika belum apa alasannya.....

.....

2. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Staf / Aparatur Bidang Perpajakan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah memberikan layanan publik secara terbuka dalam semua proses pelayanan kepada pengusaha.

Jawaban (a) (Sudah terbuka) jika sudah apa alasannya

.....

Jawaban (b), (Belum terbuka) Jika belum apa alasannya.....

.....

3. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Staf / Aparatur Bidang Perpajakan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah memberikan layanan publik dengan sederhana dalam semua proses pelayanan kepada pengusaha.

Jawaban (a) (Sudah terbuka) jika sudah apa alasannya

.....

Jawaban (b), (Belum terbuka) Jika belum apa alasannya.....

.....

4. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Staf / Aparatur Bidang Perpajakan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah memberikan layanan publik dapat menjamin kepastian hukum dalam semua proses pelayanan kepada pengusaha.

Jawaban (a) (Sudah terbuka) jika sudah apa alasannya

.....

Jawaban (b), (Belum terbuka) Jika belum apa alasannya.....

.....

5. Menurut Bapak / Ibu / Saudara (i) Staf / Aparatur Bidang Perpajakan Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau sudah memberikan layanan publik sudah adil dan merata dalam semua proses pelayanan kepada pengusaha.

Jawaban (a) (Sudah terbuka) jika sudah apa alasannya

.....

Jawaban (b), (Belum terbuka) Jika belum apa alasannya.....

.....

Lampiran 3.

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama : ZAKIR, SE., M.Si.

Pekerjaan : Kepala Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau

NO	P E R T A N Y A A N	HASIL WAWANCARA (PERNYATAAN)
1	Apakah struktur organisasi Dinas Pendapatan saat ini sudah memadai seluruh kebutuhan kegiatan Dinas Pendapatan?	Ya
2	Masih perlukah Balai Dinas melaksanakan kegiatan operasional pemungutan pajak-pajak daerah?	Menurut hemat kami operasional adalah merupakan salah satu faktor pendukung dalam upaya peningkatan pendapatan daerah
3	Menurut anda, apakah koordinasi yang selama ini dilaksanakan sudah cukup baik?	Sudah cukup namun masih ada yang perlu disempurnakan lagi
4	Apa yang menjadi pertimbangan perlunya struktur organisasi Dinas Pendapatan diubah ? dan Bagaimana perubahan yang dikehendaki?	Saya kira tidak perlu diubah sebab sudah terpenuhi sesuai dengan fungsinya
5	Sistem penilaian terhadap keberhasilan Dinas Pendapatan diletakkan pada ukuran kemampuan Dinas Pendapatan untuk mencapai target yang ditetapkan. Menurut anda apakah sistem ini sudah tepat?	Ya. Sebab Dinas Pendapatan adalah merupakan instansi teknis pemungutan pajak baik pajak maupun retribusi daerah dari salah satu indikator keberhasilannya diukur dari pencapaian target yang ditetapkan
6	Apakah sistem informasi manajemen di Dinas Pendapatan sudah berjalan dengan baik?	Ya
7	Hal-hal apa yang masih perlu dilakukan dalam rangka pengembangan serta informasi di Dinas Pendapatan?	Seringnya mengadakan sosialisasi kepada masyarakat
8	Sistem apa, selain sistem informasi yang menurut anda perlu segera dibangun dan dikembangkan di Dinas Pendapatan?	Pemberlakuan sanksi yang diberikan kepada obyek pajak yang nakal
9	Menurut anda apakah jumlah sumber daya manusia yang ada saat ini sudah memenuhi kebutuhan Dinas Pendapatan?	Belum, perlu adanya studi banding terhadap daerah yang dianggap berkembang
10	Latar belakang pendidikan apa yang menurut anda diperlukan Dinas Pendidikan selain pendidikan teknis perpajakan?	Bidang perekonomian
11	Apakah pemanfaatan sumber daya manusia di Dinas Pendapatan saat ini sudah optimal?	Ya
12	Jenis-jenis pelatihan seperti apa yang menurut anda perlu dikembangkan di Dinas Pendapatan saat ini untuk mengantisipasi kondisi ke depan?	- Peningkatan sumberdaya aparatur - Penyidik Pegawai Negeri Sipil

13	Apakah sampai saat ini nilai-nilai kebersamaan untuk segera mencapai target masih sangat kuat di Dinas Pendapatan?	Ya
14	Setelah target tercapai apakah motivasi kerja pegawai masih cukup tinggi?	Ya
15	Tingkat kesejahteraan yang tinggi dibandingkan dengan pegawai di unit lain, apakah mendorong prestasi bekerja di Pendapatan?	Tingkat kesejahteraan Dinas Pendapatan saat ini sama dengan instansi lain
16	Apakah gaya kepemimpinan di Dinas Pendapatan sesuai dengan kondisi Dinas pendapatan saat ini?	Ya
17	Apakah gaya kepemimpinan yang ada mendorong semangat bekerja di Dinas Pendapatan?	Ya
18	Masalah-Masalah apa yang timbul berkenaan dengan gaya kepemimpinan yang ada?	
19	Menurut anda, strategi penerimaan pajak-pajak daerah yang ditetapkan Dinas Pendapatan, apakah sudah tepat?	Ya
20	Apakah strategi yang ditetapkan dibangun berdasarkan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal Dinas Pendapatan?	Ya
21	Apakah strategi yang ditetapkan pernah dilakukan evaluasi?	Ya
22	Dapatkah dijelaskan hasil-hasil evaluasi tersebut?	Mulai dari besarnya pengenaan pajak maupun landasan yuridis atau perda
23	Bagaimana tentang strategi optimalisasi penerimaan pajak yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan?	Pendataan dan penetapan pajak harus tepat waktu ditambah dengan fasilitas yang memadai
24	Bagaimana strategi perencanaan penerimaan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	Disesuaikan dengan tingkat kemampuan aparatur, namun senantiasa mencari obyek pajak yang baru dalam upaya peningkatan pajak
25	Bagaimana strategi pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	Sistem pengawasan, setiap ketetapan yang dikeluarkan harus diinventarisir dan selanjutnya hasilnya dilaporkan
26	Bagaimana tentang peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	Sering mengikuti pelatihan baik dalam maupun luar daerah

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama : SAIDIN, SE.

Pekerjaan : Kabid. Akuntansi dan Pelaporan Dispenda
Kota Bau-Bau

NO	PERTANYAAN	HASIL WAWANCARA (PERNYATAAN)
1	Apakah struktur organisasi Dinas Pendapatan saat ini sudah memadai seluruh kebutuhan kegiatan Dinas Pendapatan?	Sudah memadai kebutuhan Dinas Pendapatan
2	Masih perlukah Balai Dinas melaksanakan kegiatan operasional pemungutan pajak-pajak daerah?	Masih dilakukan sesuai dengan perda
3	Menurut anda, apakah koordinasi yang selama ini dilaksanakan sudah cukup baik?	Sudah cukup namun masih ada yang perlu disempurnakan lagi
4	Apa yang menjadi pertimbangan perlunya struktur organisasi Dinas Pendapatan diubah ? dan Bagaimana perubahan yang dikehendaki?	Masih dalam 30%
5	Sistem penilaian terhadap keberhasilan Dinas Pendapatan diletakkan pada ukuran kemampuan Dinas Pendapatan untuk mencapai target yang ditetapkan. Menurut anda apakah sistem ini sudah tepat?	Tidak perlu diubah
6	Apakah sistem informasi manajemen di Dinas Pendapatan sudah berjalan dengan baik?	Belum terpenuhi semuanya masih dalam tahap 75 %
7	Hal-hal apa yang masih perlu dilakukan dalam rangka pengembangan serta informasi di Dinas Pendapatan?	Seringnya mengadakan sosialisasi kepada masyarakat
8	Sistem apa, selain sistem informasi yang menurut anda perlu segera dibangun dan dikembangkan di Dinas Pendapatan?	Pemberlakuan sanksi yang diberikan kepada obyek pajak yang nakal
9	Menurut anda apakah jumlah sumber daya manusia yang ada saat ini sudah memenuhi kebutuhan Dinas Pendapatan?	Belum, perlu adanya studi banding terhadap daerah yang dianggap berkembang
10	Latar belakang pendidikan apa yang menurut anda diperlukan Dinas Pendidikan selain pendidikan teknis perpajakan?	Bidang perekonomian
11	Apakah pemanfaatan sumber daya manusia di Dinas Pendapatan saat ini sudah optimal?	Ya
12	Jenis-jenis pelatihan seperti apa yang menurut anda perlu dikembangkan di Dinas Pendapatan saat ini untuk mengantisipasi kondisi ke depan?	- Peningkatan sumberdaya aparatur - Penyidik Pegawai Negeri Sipil

13	Apakah sampai saat ini nilai-nilai kebersamaan untuk segera mencapai target masih sangat kuat di Dinas Pendapatan?	Ya
14	Setelah target tercapai apakah motivasi kerja pegawai masih cukup tinggi?	Ya
15	Tingkat kesejahteraan yang tinggi dibandingkan dengan pegawai di unit lain, apakah mendorong prestasi bekerja di Pendapatan?	Tingkat kesejahteraan Dinas Pendapatan saat ini sama dengan instansi lain
16	Apakah gaya kepemimpinan di Dinas Pendapatan sesuai dengan kondisi Dinas pendapatan saat ini?	Ya
17	Apakah gaya kepemimpinan yang ada mendorong semangat bekerja di Dinas Pendapatan?	Sangat perlu
18	Masalah-Masalah apa yang timbul berkenaan dengan gaya kepemimpinan yang ada?	
19	Menurut anda, strategi penerimaan pajak-pajak daerah yang ditetapkan Dinas Pendapatan, apakah sudah tepat?	Ya
20	Apakah strategi yang ditetapkan dibangun berdasarkan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal Dinas Pendapatan?	Ya
21	Apakah strategi yang ditetapkan pernah dilakukan evaluasi?	Selalu dilakukan evaluasi
22	Dapatkah dijelaskan hasil-hasil evaluasi tersebut?	Dapat dilakukan
23	Bagaimana tentang strategi optimalisasi penerimaan pajak yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan?	Melalui pendataan yang dilakukan sesuai aturan yang berlaku
24	Bagaimana strategi perencanaan penerimaan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	Disesuaikan dengan tingkat kemampuan aparatur, namun senantiasa mencari obyek pajak yang baru dalam upaya peningkatan pajak
25	Bagaimana strategi pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	Sistem pengawasan berdasarkan ketetapan
26	Bagaimana tentang peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	Sering mengikuti pelatihan baik dalam maupun luar daerah

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama : LA ODE ALI ZAKARIA, BA

Pekerjaan : Kabid. Pajak Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau

NO	PERTANYAAN	HASIL WAWANCARA (PERNYATAAN)
1	Apakah struktur organisasi Dinas Pendapatan saat ini sudah memadai seluruh kebutuhan kegiatan Dinas Pendapatan?	Ya
2	Masih perlukah Balai Dinas melaksanakan kegiatan operasional pemungutan pajak-pajak daerah?	Masih sangat perlu untuk melakukan kegiatan operasional pemungutan pajak daerah
3	Menurut anda, apakah koordinasi yang selama ini dilaksanakan sudah cukup baik?	Ya
4	Apa yang menjadi pertimbangan perlunya struktur organisasi Dinas Pendapatan diubah? dan Bagaimana perubahan yang dikehendaki?	Saya kira tidak perlu diubah sebab sudah terpenuhi sesuai dengan fungsinya
5	Sistem penilaian terhadap keberhasilan Dinas Pendapatan diletakkan pada ukuran kemampuan Dinas Pendapatan untuk mencapai target yang ditetapkan. Menurut anda apakah sistem ini sudah tepat?	Sudah tepat, sesuai dengan mekanisme yang dilakukan dengan Perda Kota Bau-Bau
6	Apakah sistem informasi manajemen di Dinas Pendapatan sudah berjalan dengan baik?	Ya
7	Hal-hal apa yang masih perlu dilakukan dalam rangka pengembangan serta informasi di Dinas Pendapatan?	Seringnya mengadakan sosialisasi kepada masyarakat
8	Sistem apa, selain sistem informasi yang menurut anda perlu segera dibangun dan dikembangkan di Dinas Pendapatan?	Sangat perlu diberlakukan sanksi kepada obyek pajak yang melanggar
9	Menurut anda apakah jumlah sumber daya manusia yang ada saat ini sudah memenuhi kebutuhan Dinas Pendapatan?	Belum, perlu adanya studi banding terhadap daerah yang dianggap berkembang
10	Latar belakang pendidikan apa yang menurut anda diperlukan Dinas Pendidikan selain pendidikan teknis perpajakan?	Bidang perekonomian
11	Apakah pemanfaatan sumber daya manusia di Dinas Pendapatan saat ini sudah optimal?	Belum, masih perlu ditingkatkan lagi
12	Jenis-jenis pelatihan seperti apa yang menurut anda perlu dikembangkan di Dinas Pendapatan saat ini untuk mengantisipasi kondisi ke depan?	Peningkatan sumberdaya Pegawai Negeri Sipil

13	Apakah sampai saat ini nilai-nilai kebersamaan untuk segera mencapai target masih sangat kuat di Dinas Pendapatan?	Ya
14	Setelah target tercapai apakah motivasi kerja pegawai masih cukup tinggi?	Ya
15	Tingkat kesejahteraan yang tinggi dibandingkan dengan pegawai di unit lain, apakah mendorong prestasi bekerja di Pendapatan?	Ya
16	Apakah gaya kepemimpinan di Dinas Pendapatan sesuai dengan kondisi Dinas pendapatan saat ini?	Ya
17	Apakah gaya kepemimpinan yang ada mendorong semangat bekerja di Dinas Pendapatan?	Ya
18	Masalah-Masalah apa yang timbul berkenaan dengan gaya kepemimpinan yang ada?	
19	Menurut anda, strategi penerimaan pajak-pajak daerah yang ditetapkan Dinas Pendapatan, apakah sudah tepat?	Ya
20	Apakah strategi yang ditetapkan dibangun berdasarkan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal Dinas Pendapatan?	Ya
21	Apakah strategi yang ditetapkan pernah dilakukan evaluasi?	Ya
22	Dapatkah dijelaskan hasil-hasil evaluasi tersebut?	Ya, untuk mengetahui target dan realisasi pajak
23	Bagaimana tentang strategi optimalisasi penerimaan pajak yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan?	Melalui pendataan dan penetapan pajak tepat waktu ditunjang dengan fasilitas lain yang memadai
24	Bagaimana strategi perencanaan penerimaan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	Disesuaikan dengan tingkat kemampuan aparatur peningkatan pajak
25	Bagaimana strategi pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	Didalam pengawasan, ketetapan pajak yang dikeluarkan harus diinventarisir dan hasilnya dilaporkan
26	Bagaimana tentang peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	agar dilakukan pelatihan dalam upaya peningkatan pajak daerah

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama : MUH. NAZAR, SE.

Pekerjaan : Kabid. Retribusi Dispenda Kota Bau-Bau

NO	PERTANYAAN	HASIL WAWANCARA (PERNYATAAN)
1	Apakah struktur organisasi Dinas Pendapatan saat ini sudah memadai seluruh kebutuhan kegiatan Dinas Pendapatan?	Ya
2	Masih perlukah Balai Dinas melaksanakan kegiatan operasional pemungutan pajak-pajak daerah?	Menurut hemat kami operasional adalah merupakan salah satu faktor pendukung dalam upaya peningkatan pendapatan daerah
3	Menurut anda, apakah koordinasi yang selama ini dilaksanakan sudah cukup baik?	Sudah cukup namun masih ada yang perlu disempurnakan lagi
4	Apa yang menjadi pertimbangan perlunya struktur organisasi Dinas Pendapatan diubah ? dan Bagaimana perubahan yang dikehendaki?	Saya kira tidak perlu diubah sebab sudah terpenuhi sesuai dengan fungsinya
5	Sistem penilaian terhadap keberhasilan Dinas Pendapatan diletakkan pada ukuran kemampuan Dinas Pendapatan untuk mencapai target yang ditetapkan. Menurut anda apakah sistem ini sudah tepat?	Ya. Sebab Dinas Pendapatan adalah merupakan instansi teknis pemungutan pajak baik pajak maupun retribusi daerah dari salah satu indikator keberhasilannya diukur dari pencapaian target yang ditetapkan
6	Apakah sistem informasi manajemen di Dinas Pendapatan sudah berjalan dengan baik?	Ya
7	Hal-hal apa yang masih perlu dilakukan dalam rangka pengembangan serta informasi di Dinas Pendapatan?	Seringnya mengadakan sosialisasi kepada masyarakat
8	Sistem apa, selain sistem informasi yang menurut anda perlu segera dibangun dan dikembangkan di Dinas Pendapatan?	Pemberlakuan sanksi yang diberikan kepada obyek pajak yang nakal
9	Menurut anda apakah jumlah sumber daya manusia yang ada saat ini sudah memenuhi kebutuhan Dinas Pendapatan?	Belum, perlu adanya studi banding terhadap daerah yang dianggap berkembang
10	Latar belakang pendidikan apa yang menurut anda diperlukan Dinas Pendidikan selain pendidikan teknis perpajakan?	Bidang perekonomian
11	Apakah pemanfaatan sumber daya manusia di Dinas Pendapatan saat ini sudah optimal?	Ya
12	Jenis-jenis pelatihan seperti apa yang menurut anda perlu dikembangkan di Dinas Pendapatan saat ini untuk mengantisipasi kondisi ke depan?	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan sumberdaya aparatur - Penyidik Pegawai Negeri Sipil

13	Apakah sampai saat ini nilai-nilai kebersamaan untuk segera mencapai target masih sangat kuat di Dinas Pendapatan?	Ya
14	Setelah target tercapai apakah motivasi kerja pegawai masih cukup tinggi?	Ya
15	Tingkat kesejahteraan yang tinggi dibandingkan dengan pegawai di unit lain, apakah mendorong prestasi bekerja di Pendapatan?	Tingkat kesejahteraan Dinas Pendapatan saat ini sama dengan instansi lain
16	Apakah gaya kepemimpinan di Dinas Pendapatan sesuai dengan kondisi Dinas pendapatan saat ini?	Ya
17	Apakah gaya kepemimpinan yang ada mendorong semangat bekerja di Dinas Pendapatan?	Ya
18	Masalah-Masalah apa yang timbul berkenaan dengan gaya kepemimpinan yang ada?	
19	Menurut anda, strategi penerimaan pajak-pajak daerah yang ditetapkan Dinas Pendapatan, apakah sudah tepat?	Ya
20	Apakah strategi yang ditetapkan dibangun berdasarkan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal Dinas Pendapatan?	Ya
21	Apakah strategi yang ditetapkan pernah dilakukan evaluasi?	Ya
22	Dapatkah dijelaskan hasil-hasil evaluasi tersebut?	Mulai dari besarnya pengenaan pajak maupun landasan yuridis atau perda
23	Bagaimana tentang strategi optimalisasi penerimaan pajak yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan?	Pendataan dan penetapan pajak harus tepat waktu ditambah dengan fasilitas yang memadai
24	Bagaimana strategi perencanaan penerimaan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	Disesuaikan dengan tingkat kemampuan aparatur, namun senantiasa mencari obyek pajak yang baru dalam upaya peningkatan pajak
25	Bagaimana strategi pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	Sistem pengawasan, setiap ketetapan yang dikeluarkan harus diinventarisir dan selanjutnya hasilnya dilaporkan
26	Bagaimana tentang peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau khususnya Bidang Perpajakan	Sering mengikuti pelatihan baik dalam maupun luar daerah

Tugas Akhir Program Magister

40620.pdf

Tugas Akhir Program Magister

(TAPM)

(P M)

STRATE

**STRATEGI OPTIMALISASI PENERIMAAN
PAJAK DAERAH**

ERIMAAN

DINAS PENDAPATAN KOTA BAU-BAU

DINAS

Z A R T A, S E

AU-BAU

Z A R T A, S E

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

- Dana alokasi umum yang diharapkan dapat membiayai personil yang diimpahkan dari pemerintah kota ternyata tidak mencukupi.
- Adanya kebijakan perekonomian secara leluasa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di daerahnya sendiri.
- Belum efektifnya pengelolaan PAD pada kantor Dinas Pendapatan Daerah sebagai koordinator maupun instansi-instansi lain yang terkait dengan pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

B. Rumusan Masalah

Bagaimana Strategi Optimalisasi Penerimaan Pajak Daerah Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau?

C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut di atas maka tujuan Penelitian ini adalah untuk menganalisis Strategi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau dalam mengoptimalkan penerimaan Pajak .

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna baik dari segi keilmuan maupun dari segi teknis praktis

- 1. Secara akademis dapat memahami konsep strategi pengelolaan pajak-pajak daerah sebagai bagian dari perencanaan strategi daerah otonomi daerah di era otonomi daerah yang tidak dapat dihindari lagi bagi seluruh daerah di Indonesia.**
- 2. Secara praktis dapat memberikan masukan berupa pemikiran sebagai bahan penyusunan perencanaan strategi Dinas pendapatan di bidang keuangan daerah dan self supporting keuangan Daerah.**

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

40620.pdf

A. Kajian Teori

Salusu (1996:85). Menurut Salusu, strategi berasal dari kata Yunani *strategos* atau *strategus*, dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal, tetapi dalam bahasa Yunani Kuno sering berarti perwira negara. Dalam artian yang sempit, strategi berarti the art of the general atau seni Jenderal

Siagian (1986:16) mengemukakan bahwa definisi klasik tentang strategi, yang semula berasal dari kalangan militer, mengatakan bahwa strategi adalah cara yang terbaik untuk mempergunakan dana, daya, dan peralatan yang tersedia untuk memenangkan suatu peperangan

1. Kemampuan APBD

40620.pdf

Penerimaan pendapatan daerah mencakup penerimaan pajak, retribusi daerah dan penerimaan pendapatan lain-lain yang sah.

2. Fungsi Pajak

Soedargo R. (1991:45) mengemukakan bahwa pajak mempunyai dua fungsi utama, yaitu :

Budgetair, pada fungsi ini terletak di sektor publik dimana pajak digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan dana guna membiayai kegiatan-kegiatan pemerintah.

Regulerend, pada fungsi ini dapat pula disebut fungsi mengatur atau alat untuk mengawasi, mempengaruhi kegiatan perekonomian titik dari segi produsen maupun dari segi konsumen di dalam usaha untuk mencapai tujuan masing-masing.

Lesmana (1994:6) mengemukakan bahwa unsur-unsur dari pengertian pajak terdiri dari :

- Ada masyarakat. Unsur pajak harus ada, pajak dipungut untuk menyelenggarakan kepentingan umum dimana kepentingan umum ada jika ada masyarakat yang hidup berkelompok.
- Berdasarkan Undang-undang. Jika pemerintah memungut pajak tanpa izin pemiliknya, maka dapat dikatakan sebagai perampok.
- Ada pemungut pajak. Pemungut pajak adalah pemerintah, sedangkan dahulu oleh kepala suku atau kepala negara.
- Ada wajib pajak. Berupa perseorangan atau wajib pajak badan.
- Ada objek pajak. Keadaan, perbuatan atau peristiwa-peristiwa yang dapat dikenai pajak atau menjadi objek pajak.

Jhon F. yang dikutip oleh Iskandar Syah dan Arief Jenin (1990:56) mengemukakan bahwa bentuk-bentuk pajak, yaitu :

- Pajak-pajak yang berhubungan dengan pendapatan :
 - perseorangan
 - perusahaan
 - pajak daftar gaji/upah
- Pajak-pajak yang berhubungan dengan pengeluaran-pengeluaran konsumsi, yaitu :
 - Pajak pengeluaran yang dipungut seperti pendapatan untuk pengeluaran-pengeluaran yang telah diadakan.
 - Bea dan Cukai serta pajak penjualan yang dipungut dari para importir atau para penjual-penjual akan tetapi dianggap sebagai pajak yang berhubungan dengan konsumsi.
- Pajak yang berhubungan dengan hak milik atau pemindahan kekayaan seperti :
 - Pajak atas harta bersih dan perseorangan
 - Pajak atas nilai kotor dari milik
 - Nilai suatu tanah serta pajak tanah.

B. Kerangka Berpikir

Ada lima strategi yang perlu ditekankan, yaitu : (1) Strategi Pengelolaan Wajib Pajak, (2) Strategi Perencanaan Penerimaan, (3) Strategi Pengelolaan Pajak (4) Strategi Pengawasan dan (5) Strategi Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia.

Adapun kemampuan APBD mencakup (1) Penerimaan Pajak Daerah, (2) Penerimaan Retribusi Daerah, (3) Penerimaan Hasil BUMD, (4) Lain Pendapatan yang Sah. Konsep penggambaran di atas, selengkapnya dapat dilihat

Strategi Peningkatan Pajak

- 1 Strategi pengelolaan Wajib Pajak
- 2 Strategi Perencanaan Penerimaan
- 3 Strategi Pengelolaan Pajak
- 4 Strategi Pengawasan
- 5 Strategi Peningkatan Kapasitas

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kemampuan APBD

- 1 Penerimaan Pajak Daerah
- 2 Penerimaan Retribusi Daerah
- 3 Penerimaan Hasil BUMD
- 4 Lain-Lain pendapatan yang sah

c. Definisi Operasional

40620.pdf

1. Strategi peningkatan PAD adalah suatu bentuk manajemen dalam bentuk pengelolaan/pemanfaatan sumber-sumber potensi dalam rangka untuk melakukan peningkatan suatu objek penerimaan daerah dalam hal ini adalah PAD, yang berkaitan dengan kegiatan pemasukan pendapatan Kota Bau-Bau
2. Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah pendapatan murni yang diperoleh dari daerah itu sendiri berupa penjumlahan pos pajak Daerah, Retribusi Daerah, pos laba Perusahaan Daerah, pos penerimaan Dinas-Dinas dan pos penerimaan lain-lain.
3. Pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada Daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan Daerah dan pembangunan Daerah.
4. Belanja Daerah adalah bagian dari anggaran belanja daerah dan pendapatan daerah (APBD) untuk membiayai program kerja pemerintah daerah dalam melaksanakan tugas-tugas umum pemberian pelayanan kepada masyarakat.

BAB III

METODE PENELITIAN

40620.pdf

A. Desain penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1. Skema Desain Penelitian Strategi Optimalisasi Penerimaan Pajak Daerah

B. Populasi dan Sampel

Tahun	Jumlah Pegawai	Jenis Kelamin		Jabatan Struktural
		L	P	
2005	24 orang	19	5	13 orang
2006	35 orang	24	11	13 orang
2007	41 orang	28	13	13 orang
2008	91 orang	59	32	24 orang

Sampel pada penelitian ini ditetapkan 45 orang yang merupakan aparat pengelola pajak daerah. Untuk mendukung data yang diperoleh maka digunakan sejumlah informan yang terdiri dari kepala Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Bau-Bau, 2 orang kepala bidang, dan 2 orang kepala seksi. Seluruhnya berjumlah 5 orang.

Instrumen Penelitian

- Instrumen penelitian merupakan alat bantu, yang dipilih dan digunakan untuk mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah. Instrumen penelitian adalah berupa kuesioner, wawancara dan studi kepustakaan. Tujuan penggunaan kuesioner, wawancara dan kepustakaan untuk mengetahui optimalisasi penerimaan pajak daerah

Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Kuesioner

Teknik kuesioner dilakukan pada penelitian ini yaitu dengan membagi-bagikan kuesioner pegawai Dinas Pendapatan daerah, kolektor termasuk wajib pajak agar dapat mengisi formulir dengan obyektif.

- Wawancara

Untuk memperoleh data yang relevan dengan alat analisis yang digunakan, maka penulis melakukan wawancara langsung dengan Kepala Dinas, Kepala Bidang, dan Kepala seksi pada Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau.

Analisis Dokumen

Di samping wawancara, pengumpulan data juga dilakukan melalui analisis dokumentas laporan keuangan, hasil pencapaian target dan realisasi Pendapatan Asli Daerah dan sebagainya yang dianggap relevan dengan pembahasan dalam penulisan ini.

Faktor Eksternal Faktor Internal	Peluang (O)	Ancaman (T)
Kekuatan (S)	<u>Strategi SO :</u> Menggunakan Kekuatan Untuk Memanfaatkan Peluang	<u>Strategi ST :</u> Menggunakan Kekuatan untuk Mengatasi Ancaman
Kelemahan (W)	<u>Strategi WO :</u> Meminimalkan Kelemahan untuk Memanfaatkan Peluang	<u>Strategi WT :</u> Meminimalkan Kelemahan untuk Menghindari Ancaman

Dari keempat strategi yang dirumuskan dikaji ulang untuk menentukan strategi yang paling menguntungkan bagi organisasi dan akhirnya dapat digunakan suatu rencana strategi yang efektif, efisien dan berkelanjutan

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kinerja Dispenda

Dalam mencermati aspek kinerja Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau difokuskan pada aspek-aspek sebagai berikut :

Produktivitas

Indikator Pertumbuhan / Proporsi Rata-rata Selama 4 tahun terakhir pertumbuhan rata-rata pajak daerah maupun retribusi daerah menunjukkan angka yang tidak begitu menggembirakan, pajak menunjukkan pertumbuhan rata-rata 5,41 % dan retribusi daerah mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 18,30 %. Ditinjau dari kontribusinya terhadap total APBD juga menunjukkan angka yang masih kecil yaitu rata-rata 26,91 % untuk pajak daerah dan 5,12 % untuk komponen retribusi daerah. Menyikapi upaya peningkatan maupun proporsi yang lebih besar tentunya diperlukan perubahan strategi kedepan dengan harapan target yang telah direncanakan dapat direalisasikan secara optimal.

Hasil skoring kemampuan dan keterampilan /kompetensi aparat.



Memperhatikan hasil analisis tersebut, nampak bahwa tingkat kompetensi aparat dikategorikan rendah. Hal ini mengandung makna bahwa kegiatan professional aparaturnya belum optimal, karena tuntutan peran belum dapat dijalankan secara baik. Kondisi ini terjadi sebagai dampak lemahnya dukungan pengetahuan, keterampilan kerja serta kemampuan dalam pengelolaan peran sebagai aparaturnya.

Hasil Skoring Kebijakan Peraturan

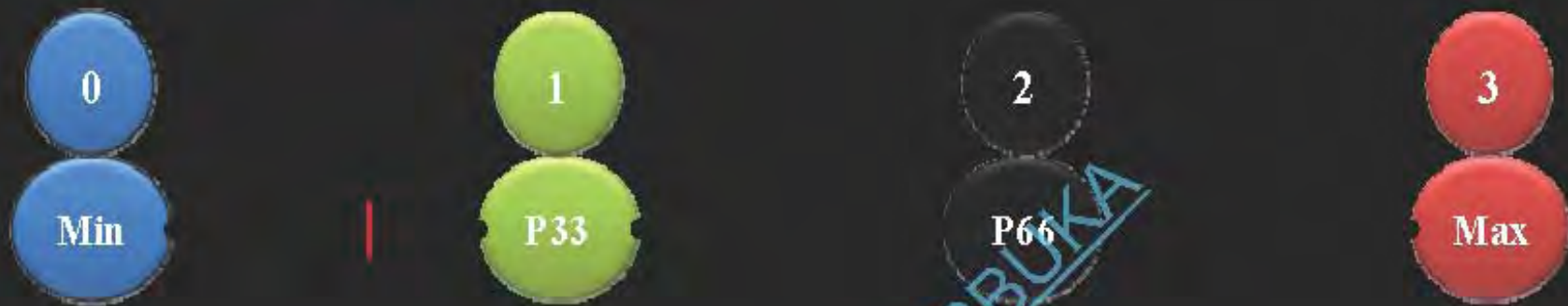
40620.pdf



Memperhatikan hasil analisis tersebut, nampak bahwa kebijakan peraturan dipersepsikan responden berada level rendah. Hal ini mengandung makna bahwa kegiatan professional aparatur belum optimal, karena tuntutan peran belum dapat dijalankan secara baik. Kondisi ini terjadi sebagai dampak lemahnya dukungan pengetahuan, keterampilan kerja serta kemampuan dalam pengelolaan peran sebagai aparatur.

Hasil skoring sarana fisik.

40620.pdf



Memperhatikan hasil analisis tersebut, nampak bahwa tingkat ketersediaan sarana dikategorikan rendah.

Kondisi yang ada sekarang belum mencerminkan hasil dari upaya-upaya optimalisasi peranan penyuluhan perpajakan.

Jumlah wajib pajak terdaftar dibanding jumlah penduduk Republik Indonesia masih sangat sedikit;

Kepatuyhan wajib pajak terdaftar untuk melaksanakan kewajiban perpajakan masih sangat rendah;

Tingginya upaya-upaya penghindaran pajak oleh oleh masyarakat di hampir semua lapisan tanpa ada perbedaan pelaku baik yang menyangkut kapasitas intelektual, status sosial, maupun kemampuan ekonomi.

Hasil Skoring Kinerja



Memperhatikan hasil analisis tersebut, nampak bahwa kinerja aparatur dipersepsikan responden berada level rendah. Hal ini mengandung makna bahwa kegiatan professional aparatur belum optimal. Faktor-faktor penyebab rendahnya kinerja aparatur adalah: rendahnya motivasi, tidak disiplin waktu, rendahnya kemampuan SDM, kurangnya pengawasan dan pimpinan aparatur, sikap egois, tidak menguasai tugas yang sifatnya umum, pendidikan formal rendah dan keluar dari jalur kompetensi tugas, kurang perhatian terhadap pekerjaan, factor kesehatan, bawahan tidak dapat dipimpin atasannya, status umur dan masa kerja, distribusi tugas pokok yang tidak

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Analisis eksternal merupakan peluang dan ancaman dalam upaya meningkatkan penerimaan Pajak di Kota Bau-Bau dapat diidentifikasi melalui : pelaksanaan beberapa Perda baru, tentang Pajak.

Ancaman yang harus disikapi adalah pemahaman yang keliru tentang upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah yang pernah berkembang tanpa memperhatikan aspek kelayakan atas pungutan yang dilandasi oleh rendahnya kapasitas sumber daya manusia pada Dinas Pendapatan Kota Bau-Bau .

Analisis lingkungan internal yang berupa kekuatan dan kelemahan terhadap meningkatkan Penerimaan Pajak yang terdiri:

Misi organisasi yang didukung oleh komitmen dari Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau untuk meningkatkan penerimaan Asli Daerah, yang didukung oleh kapasitas memadai, prosedur kerja yang mantap serat pendelegasian wewenang yang jelas.

kelemahan baik struktural maupun data prosedur manajemen yang meliputi terbatasnya kualitas sumber daya manusia, terbatasnya sarana dan prasarana yang berbasis teknologi informasi, belum melembaganya kultur positif organisasi, belum melembaganya penegakan hukum yang di indikasi oleh Dinas Pendapatan Daerah yang belum sesuai dengan harapan.

Saran

1. Diharapkan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bau-Bau perlu menyusun rencana strategis khususnya pada faktor pendukung kapasitas pengembangan Sumber Daya Manusia
2. Diharapkan adanya perbaikan kultur organisasi yang negatif, perbaikan prosedur manajemen perpajakan, peningkatan sarana dan prasarana dan reformasi hukum dijalankan dengan baik yang didukung *stakeholder* pemerintahan Daerah Kota Bau-Bau sebagai alat kontrol
3. Diharapkan kepada pemerintah Kota Bau-Bau untuk melaksanakan langkah-langkah strategis yang diuraikan tersebut sehingga peningkatan penerimaan Pajak Daerah dapat tercapai sesuai dengan target yang ditentukan.

...Sekian & Terimakasih

UNIVERSITAS TERBUKA

mohon maaf

wassallam