

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN  
PAJAK MINERAL BUKAN LOGAM DAN BATUAN  
DI KOTA BIMA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**HENDRA DARMAYANTO**

**NIM: 016764338**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Raba – Bima, 24 Februari 2014  
Yang Menyatakan

METERAI  
TEMPEL  
PAJAK KEMUNGKINAN BELANJA  
TGL.



06FA9ACE548931565

ENAM RIBU RUPIAH

6000

DJP

( HENDRA DARMAYANTO )  
NIM. 016764338

## ABSTRAK

### **Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima**

**Hendra Darmayanto**

**Universitas Terbuka**

**hendra\_darmayantol@yahoo.com**

*Kata kunci : strategi, pajak mineral bukan logam dan batuan.*

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi apa yang bisa dijalankan guna mendapatkan hasil yang optimal dalam pengelolaan pajak mineral bukan logam dan batuan di Wilayah Kota Bima. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner dan wawancara langsung terhadap pejabat pemerintah dan pengusaha di bidang pertambangan mineral bukan logam dan batuan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen instansi pemerintah yang terkait.*

*Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif deskriptif, dan analisis kualitatif dengan teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 12 alternatif strategi yang bisa dijalankan oleh DPPKAD sebagai pengelola pajak mineral bukan logam dan batuan. Dari 12 alternatif strategi tersebut yang perlu dilaksanakan terlebih dahulu oleh Pemerintah Daerah Kota Bima untuk mengoptimalkan pengelolaan pajak mineral bukan logam dan batuan adalah Strategi penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi, Strategi memperkuat manajemen pengelolaan pajak mineral bukan logam dan batuan, Strategi mempertegas pengenaan sanksi bagi pelanggar pajak mineral bukan logam dan batuan, Strategi pengaturan sistem pengamanan yang optimal di area penambangan, dan Strategi penertiban wilayah area pertambangan.*

## ABSTRACT

### **Analysis of Nonmetallic Mineral and Rocks Taxes Revenue Enhancement Strategy in Bima City**

**Hendra Darmayanto**

**Universitas Terbuka**

**hendra\_darmayanto1@yahoo.com**

*Keyword: strategies, nonmetallic mineral and rocks tax*

*This study aims to determine what strategies can be executed to obtain optimal results in the management of non-metallic minerals and the rocks tax at Bima City Region. This study uses primary and secondary data. The primary data obtained from questionnaires and interviews directly to government officials and businessmen in the field of non-metal mineral mining and rocks, while the secondary data obtained from government agencies related documents.*

*The analytical method used in this research is descriptive quantitative methods, and qualitative analysis with triangulation techniques. The results showed that there are 12 alternative strategies that can be implemented by DPPKAD as tax manager of non-metallic minerals and rocks tax. Of the 12 alternative strategies that need to be implemented first by the Local Government of Bima to optimize the management of tax non-metallic minerals and rocks is a strategy to improvement/ changes to local laws that do not fit anymore, strengthen the management of nonmetallic minerals and rocks tax strategy, reinforce imposition of sanctions for violators of non-metallic minerals and rocks tax strategy, setting optimal security system in the area of mining strategy, and the mining area of the region controlling strategy.*

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima  
Penyusun TAPM : **Hendra Darmayanto**  
NIM : 016764338  
Program Studi : Magister Manajemen  
Hari/Tanggal : Sabtu, 26 April 2014

Menyetujui :

Pembimbing I,



Drs. L. Hamdani Husnan, MBA, DBA  
NIP. 19632001 199001 1 001

Pembimbing II,



Dr. I.N. Baskara Wisnu Tedja, M.Ec  
NIP.

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Manajemen



Maya Maria, SE, MM  
NIP. 19720501 199903 2 003

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : HENDRA DARMAYANTO  
NIM : 016764338  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 26 April 2014  
Waktu : 09.15 – 11.15

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji : Dr.Sofjan Aripin, M.Si

(.....)

Penguji Ahli : Prof.Dr.Azhar Kasim, MPA

(.....)

Pembimbing I : Drs. Lalu Hamdani Husnan, MBA, DBA

(.....)

Pembimbing II : Dr.I.N. Baskara Wisnu Tedja, M.Ec

(.....)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan tesis yang berjudul "*ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN PAJAK MINERAL BUKAN LOGAM DAN BATUAN DI KOTA BIMA*" ini dapat diselesaikan. Penulisan Tesis ini merupakan sebagian syarat yang harus dipenuhi dalam menempuh studi pada program pasca sarjana S-2 Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka Jakarta.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis menyadari banyak sekali bantuan yang diberikan oleh banyak pihak baik moril maupun materil sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Untuk itu penulis haturkan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya ditujukan kepada Bapak Drs.Lalu Hamdani, MBA, DBA selaku dosen pembimbing I dan Bapak Dr. IN. Baskara Wisnu Tedja, M.Ec selaku dosen pembimbing II, yang di sela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan serta kemudahan dalam menyelesaikan tesis ini.

Selanjutnya penulis juga mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Ibu Suciati, M.Sc,Ph.D selaku Direktur PPS UT.
2. Ibu Maya Maria, SE, MM selaku Ketua Bidang Ilmu/Program MM UT.
3. Bapak Drs.H.Kesipudin, M.Pd selaku kepala UPBJJ-UT Mataram.
4. Bapak/Ibu Pengelola MM UPBJJ-UT Mataram beserta staf yang selalu bersedia memberikan bantuannya kepada penulis selama menjadi mahasiswa
5. Bapak/Ibu Dosen MM UPBJJ-UT Mataram atas arahan dan bimbingannya dalam berbagai materi perkuliahan yang diberikan selama ini.

6. Bapak Sekda Kota Bima yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu pengetahuan di MM-UT
7. Seluruh Pejabat Struktural di lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bima yang membantu dan memberikan data dalam penyelesaian tesis ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa MM UPBJJ-UT Mataram yang selalu mendorong dan memberikan semangat dalam penulisan tesis ini.

Akhirnya semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan dan semoga tulisan ini bermanfaat, terimakasih.

Bima, 24 Februari 2014

Penulis,

HENDRA DARMAYANTO

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	ii
Lembar Pengesahan .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Bagan .....	viii
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Tabel .....	x
Daftar Lampiran .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kegunaan Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>9</b>
A. Kajian Teori .....	9
1. Manajemen Strategik .....	9
2. Manajemen Strategik Meningkatkan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan .....	17
B. Penelitian Sebelumnya .....	20
C. Kerangka Berpikir .....	29
D. Definisi Operasional .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
A. Desain Penelitian .....	33
B. Fokus Penelitian .....	34
C. Lokasi Penelitian .....	34
D. Jenis dan Sumber Data .....	36
E. Instrumen Penelitian .....	38
F. Prosedur Pengumpulan Data .....	41
G. Metode Analisis Data .....	42

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....	48
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	48
1. Demografis .....	50
2. Sosial Budaya .....	52
3. Pemerintahan .....	53
a. Visi Kota Bima .....	53
b. Misi Kota Bima .....	54
4. Sosial Ekonomi .....	55
5. Lokasi Penelitian .....	56
B. Hasil Penelitian .....	65
1. Penyajian Data .....	65
a. Manajemen Strategis .....	65
b. Aspek Ekstensifikasi Meningkatkan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan .....	72
c. Aspek Intensifikasi Meningkatkan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan .....	75
2. Analisis Data .....	89
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	157
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	165
A. Simpulan .....	165
B. Saran .....	168
DAFTAR PUSTAKA .....	172

## DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 3.1 Diagram Matrik SWOT .....	44
Bagan 4.2 Matriks SWOT Untuk Mengelola Isu Organisasi .....	125

Universitas Terbuka

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Perencanaan Strategis Untuk Organisasi .....	16
Gambar 2.2 Strategi Peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (Konsep Analisis SWOT) .....	30
Gambar 4.1 Peta Wilayah Administrasi Kota Bima .....	47

Universitas Terbuka

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Target dan Realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan .....	4
Tabel 3.1 Variabel dan Kriteria Aspek Manajemen Strategis .....	33
Tabel 3.2 Variabel dan Kriteria Aspek Ekstensifikasi .....	34
Tabel 3.3 Variabel dan Kriteria Aspek Intensifikasi .....	34
Tabel.3.4 Variabel dan Skor Strategi .....	35
Tabel 4.1 Ibukota Kecamatan dan Luas Wilayah Kecamatan di Kota Bima Pada Akhir Tahun 2011 .....	50
Tabel 4.2 Jumlah Rumah Tangga dan Penduduk Dirinci Menurut Jenis Kelamin .....	52
Tabel 4.3 Kepadatan Penduduk per Kecamatan Tahun 2011 .....	53
Tabel 4.4 Susunan Kepegawaian Menurut Jenis Kepegawaian Bidang Pendapatan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima Per Desember 2011 .....	63
Tabel 4.5 Susunan Kepegawaian Menurut Tingkat Pendidikan Bidang Pendapatan Per Desember 2011 .....	65
Tabel 4.6 Realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima 2007 -2011 .....	65
Tabel 4.7 Aspek Manajemen Strategis dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan .....	68
Tabel 4.8 Aspek Ekstensifikasi dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan .....	75
Tabel 4.9 Aspek Intensifikasi dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan .....	78
Tabel 4.10 Jumlah Pembayar Pajak MBLB Tahun 2007-2011 Di Kota Bima .....	98

Tabel 4.11 Realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan Kota Bima .....	110
Tabel. 4.12 Kenaikan Target dan Kenaikan Realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan Kota Bima Tahun 2007 - 2011 .....	111
Tabel. 4.13 Jumlah Pegawai Bidang Pendapatan Tahun 2011 .....	113
Tabel. 4.14 Susunan Kepegawaian Menurut Tingkat Pendidikan Bidang Pendapatan Per Desember 2011 .....	113
Tabel 4.15 Hasil Tes Litmus Untuk Isu-isu Strategis Pemerintah Kota Bima Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan .....	153

Universitas Terbuka

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Daftar Kuesioner
- Lampiran II : Pedoman Wawancara
- Lampiran III : Bagan Struktur DPPKAD
- Lampiran IV : Surat Ijin Penelitian

Universitas Terbuka

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Topik mengenai otonomi daerah dalam sistem pemerintahan daerah di Indonesia tetap mendapatkan perhatian yang serius dan hingga sekarang menarik untuk didiskusikan. Salah satu hal yang menjadi perhatian utama adalah peletakan titik berat otonomi pada Kabupaten dan Kota sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Berdasarkan Penjelasan Umum Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah angka 6 tentang Keuangan Daerah (2004:221) disebutkan bahwa daerah diberikan hak untuk mendapatkan sumber keuangan yang antara lain berupa: kepastian tersedianya pendanaan dari Pemerintah sesuai dengan urusan pemerintah yang diserahkan; kewenangan memungut dan mendayagunakan pajak dan retribusi daerah dan hak untuk mendapatkan bagi hasil dari sumber-sumber daya nasional yang berada di daerah dan dana perimbangan lainnya; hak untuk mengelola kekayaan daerah dan mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah serta sumber-sumber pembiayaan.

Penyelenggaraan otonomi daerah menuntut adanya kesiapan sumber daya dan sumber dana, responsibilitas serta akuntabilitas dari tiap-tiap daerah. Sejalan dengan itu penyelenggaraan pemerintahan daerah didukung adanya perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah

yang disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan daerah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.

Kaho (1988:252) menjelaskan bahwa "penyelenggaraan otonomi daerah yang benar-benar sehat akan tercapai bila sumber utama keuangan daerah berasal dari Pendapatan Asli Daerah." Pernyataan Kaho tersebut mempertegas bahwa otonomi daerah memacu daerah untuk berupaya menggali potensi sumber-sumber keuangan asli daerah karena kebijakan otonomi daerah itu sendiri sebenarnya tersentral kepada kemandirian daerah, baik dalam hal keuangan maupun kegiatan-kegiatan pembangunan dalam upaya memajukan daerahnya sendiri. Berkaitan dengan hal tersebut, Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang dibentuk berdasarkan Perda Kota Bima Nomor 3 Tahun 2010 adalah salah satu instansi pelaksana di bidang pengelolaan pendapatan daerah. Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) berkaitan langsung dengan upaya daerah dalam menggali dan meningkatkan sumber pendapatan daerah, terutama pemasukan yang berasal dari PAD. Selain itu DPPKAD bertugas sebagai koordinator pengelolaan pendapatan daerah, sehingga dapat dikatakan bahwa DPPKAD merupakan ujung tombak pelaksana otonomi daerah dalam mengurus dan mengatur keuangan daerah. Sejak tanggal 31 Desember 2010, Dispenda berubah menjadi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima yang merupakan penggabungan dari Dispenda, Bagian Keuangan dan sebagian tugas Bagian Umum Sekretariat Daerah. Dinas baru ini tetap

memegang peranan penting dalam mengurus dan mengatur keuangan daerah khususnya di Kota Bima.

Adriani mendefinisikan pajak sebagai “iuran masyarakat kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan perundang-undangan dengan tidak mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjuk dan berguna untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum yang berhubungan dengan tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan”.

Menurut Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dijelaskan: “Pajak Daerah, yang selanjutnya disebut Pajak, adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”.

Penelitian ini akan memfokuskan pada Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang terdiri dari pasir, kerikil, batu gunung/kali, sirtu, tanah liat, dan tanah urug sebagai salah satu bagian dari pajak daerah. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan merupakan kewenangan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi, artinya Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dapat menjadi salah satu sumber pendapatan daerah yang potensial. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan menurut Peraturan Daerah Kota Bima Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah adalah pajak atas kegiatan pengambilan mineral bukan logam dan batuan, baik dari sumber alam di dalam dan/atau permukaan bumi untuk dimanfaatkan.

Menurut data dari Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kota Bima selama lima tahun terakhir, target dan realisasi dari Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Target dan Realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan  
Kota Bima tahun 2007 s/d 2011

NO.	TH	TARGET	REALISASI	%
1	2007	477.212.500	142.368.266	29,83
2	2008	477.212.500	197.810.500	41,45
3	2009	610.832.000	225.656.700	36,94
4	2010	610.832.000	227.602.582	37,26
5	2011	250.000.000	212.575.332	85,03

Sumber : Laporan Hasil Kegiatan Bidang Pendapatan DPPKAD th 2007-2011

Tabel di atas menjelaskan bahwa rata-rata setiap tahun anggaran, realisasi pajak mineral bukan logam dan batuan selalu tidak mencapai target yang ditetapkan. Yang terbesar selama lima tahun tersebut ada di tahun 2011 (85,03%) dan ternyata realisasinya pun belum mencapai 100%. Angka tersebut juga berfluktuatif artinya prosentase realisasi penerimaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan tidak menunjukkan angka yang stabil. Nilai average (rata-rata) selama lima tahun terakhir dari realisasi penerimaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan adalah sebesar 46,10%. Nilai tersebut cukup kecil dan menjadikan pemikiran Pemerintah Kota Bima untuk mencari strategi dalam upaya meningkatkan penerimaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih baik dan maksimal bagi Pendapatan Asli Daerah.

Guna mengatur strategi yang akan dirumuskan maka ditetapkan tugas pengelolaan mineral bukan logam dan batuan pada lembaga/instansi tertentu yang memiliki kompetensi. Menurut Peraturan Daerah Kota Bima Nomor 3 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Bima Nomor 3 Tahun 2008 Tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas-Dinas Daerah Kota Bima tanggung jawab tersebut berada pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah khususnya di Bidang Pendapatan Seksi Pendapatan Asli Daerah.

Dari hasil penelitian di lapangan diperoleh data tentang SWOT di DPPKAD Kota Bima sebagai berikut:

ALI ALE	STRENGTHS (KEKUATAN) S 1. SDM cukup memadai; 2. Fasilitas tersedia; 3. Pengurusan APBD lancar	WEAKNESSES (KELEMAHAN) W 1. Kualitas SDM terbatas; 2. Koordinasi lemah; 3. Reward dan Punishment belum diterapkan dengan optimal.
<b>OPPORTUNITIES (PELUANG) O</b> 1. Job description yang jelas; 2. Adanya potensi Sumber Pendapatan Sendiri (PDS); 3. Kebijakan alokasi dana cukup;	1. a. Penempatan SDM sesuai kompetensi b. Pembagian tugas yang jelas 2. a. Pembagian rejeki yang adil b. Perawatan dan perbaikan yang berkelanjutan 3. a. Kesejahteraan pegawai terwujudkan b. Pelaksanaan kegiatan dan pembangunan daerah lancar	O S 1. a. Peningkatan kualitas SDM b. Diskusi, Tanya jawab dsb 2. Peningkatan koordinasi dan teknis pelaksanaan pada Bidang Pendapatan 3. Peningkatan dan optimalisasi aturan-aturan kedisiplinan dan prosedur pelaksanaan APBD O W
<b>THREADS (TANTANGAN) T</b> 1. Perubahan regulasi; 2. Kebutuhan pelayanan masyarakat berubah; 3. Perubahan aturan yang cepat mengakibatkan peñata usahaan keuangan tidak sesuai dengan kondisi yang ada.	T S 1. Optimalisasi kinerja aparatur dan pengkoordinasian tiap-tiap bidang agar dapat memaksimalkan pelaksanaan regulasi yang ada; 2. Peningkatan sarana dan prasarana untuk memaksimalkan pelayanan terhadap masyarakat; 3. Sosialisasi aturan-aturan yang ditetapkan demi lancarnya pengurusan APBD.	T S 1. Melakukan sosialisasi/diklat/pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan SDM; 2. Peningkatan koordinasi internal dan eksternal dalam hal pelayanan masyarakat; 3. Peningkatan profesionalisme aparatur sesuai tuntutan kebutuhan pemenuhan SDM yang handal dengan pengefektifan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> bagi seluruh aparatur. T W

Sumber: Rencana Kerja (Renja) DPPKAD Kota Bima tahun 2012

Uraian di atas menarik untuk dikaji lebih mendalam, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **"Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan Di Kota Bima"**.

## **B. Perumusan Masalah**

Sebagai konsekuensi pelaksanaan otonomi daerah, Pemerintah Daerah dalam hal ini DPPKAD dituntut untuk dapat menggali potensi pendapatan daerah. Untuk itu sektor pajak dan retribusi memegang peranan yang sangat penting dalam Pendapatan Asli Daerah. Hal ini juga merupakan tuntutan logis dengan membengkaknya jumlah aparatur dan dana teknis serta taktis yang harus ditanggung oleh Pemerintah Daerah.

Permasalahan utama bagi Pemerintah Daerah adalah bagaimana menciptakan kebijaksanaan dan program yang dapat mengembangkan potensi untuk meningkatkan kemampuan pendapatan daerah sehingga otonomi daerah dapat terwujud. Sehubungan dengan hal tersebut Pemerintah Kota Bima dituntut untuk mencari langkah-langkah strategis sebagai upaya untuk meningkatkan pendapatan daerah dari sektor pajak dan retribusi daerah, khususnya pajak mineral bukan logam dan batuan yang selama ini belum memberikan kontribusi yang cukup besar bagi pendapatan daerah, sehingga tidak berlebihan apabila Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima menjadi salah satu perhatian penerimaan pendapatan asli daerah untuk lebih ditingkatkan.

Beberapa identifikasi masalah yang mendasari penelitian ini, di antaranya adalah:

- a. Kecilnya realisasi penerimaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dilihat dari perhitungan selisih antara target dan realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang masuk dalam pos pendapatan asli daerah.
- b. Belum optimalnya upaya intensifikasi dan ekstensifikasi yang dilakukan Pemerintah Kota Bima dalam meningkatkan penerimaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.
- c. Belum jelasnya manajemen Pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan yang dijalankan oleh Pemerintah Kota Bima dalam rangka mendongkrak penerimaan pendapatan dari Pajak Daerah.

Dari beberapa identifikasi masalah di atas, maka perumusan masalah yang penulis teliti adalah “Strategi apa yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Bima dalam meningkatkan penerimaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan ?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan informasi (*input*) bagi Pemerintah Kota Bima dalam rangka mewujudkan visi konstruktif berkaitan dengan upaya meningkatkan pendapatan daerah dari sektor pajak daerah.

Berdasarkan pada permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah: Mencari rumusan strategi yang dapat dilakukan oleh instansi pengelola pajak mineral bukan logam dan batuan di lingkungan Pemerintah Kota Bima dalam rangka peningkatan pendapatan pajak daerah.

## D. Kegunaan Penelitian

### 1. Kegunaan Akademis

Bagi penulis, penelitian ini berguna untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen.

### 2. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis penelitian ini nantinya diharapkan mampu memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sebagai bagian dari penerimaan pendapatan dari sektor pajak daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

### 3. Kegunaan Praktis

a. Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Kota Bima khususnya Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima sebagai institusi penanggung jawab dalam mengupayakan peningkatan penerimaan pendapatan dari Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sehingga otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dapat terwujud.

b. Secara subyektif, hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menambah wawasan penulis dalam memahami seluk-beluk DPPKAD Kota Bima, Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, pajak dan retribusi daerah, dan otonomi daerah.

c. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan nantinya diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai tambahan referensi bagi penelitian lebih lanjut.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Untuk mewujudkan hal-hal yang telah menjadi tujuan penelitian, maka penelitian ini memuat teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian yang dijadikan dasar pemikiran dan metodologi penelitian yang digunakan.

#### A. Kajian Teori

##### 1. Manajemen Strategik

Strategi merupakan pola atau upaya suatu organisasi untuk merumuskan visi dan tindakan tertentu dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang dihadapi organisasi tersebut.

Wheelen dan Hunger (2002) mendefinisikan manajemen strategik sebagai "serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen Strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), evaluasi dan pengendalian".

Makna manajemen strategik di atas berhubungan dengan suatu kegiatan pengambilan keputusan/tindakan yang diperlukan guna mengatasi masalah-masalah yang dihadapi baik oleh seseorang,

kelompok, organisasi atau bahkan pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Islamy (2004:1.3-1.4) menjelaskan bahwa suatu kebijakan memuat 3 (tiga) elemen, yaitu :

1. Identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai;
2. Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan;
3. Penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi.

Dirgantoro (2001:9), mengatakan bahwa "manajemen strategik adalah suatu proses berkesinambungan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat *match* dengan lingkungannya, atau dengan kata lain, organisasi secara keseluruhan dapat selalu responsif terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungannya baik yang bersifat internal maupun eksternal".

Heene dan Desmidth dalam Afiif dan Abdullah (2010:9) mendeskripsikan manajemen strategik sebagai kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai serta kemampuan untuk menghantar dan memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan ataupun pihak lain yang berkepentingan. Strategi adalah pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu.

Bryson (1995:24) menambahkan strategi adalah salah satu cara untuk membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah serta membantu organisasi untuk membantu dan memecahkan masalah terpenting yang mereka hadapi. Dengan strategi, organisasi dapat

membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang sembari mengatasi dan meminimalkan kelemahan dan ancaman dari luar.

Fred R. David (1993:5) mendefinisikan manajemen strategis sebagai suatu seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan fungsi silang yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Definisi ini menyiratkan, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Dari pendapat di atas dapat diartikan bahwa strategi adalah pola atau upaya suatu organisasi untuk merumuskan visi dan tindakan tertentu dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang dihadapi organisasi tersebut.

Manajemen strategik menekankan dan mengutamakan pengamatan dan evaluasi mengenai peluang (opportunities) dan ancaman (threats) lingkungan eksternal perusahaan dengan melihat kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) ( Umar, 2010:16).

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

Pandangan akan pentingnya manajemen strategik pada awal mulanya memang hanya berkembang di sektor privat. Hampir semua kegiatan manajemen strategik di abad ini difokuskan pada organisasi privat (Bryson, 1995:5). Pemanfaatan manajemen strategik ke dalam organisasi sektor publik sendiri baru dimulai pada awal tahun 1980-an (Quinn, 1980; Brucker, 1980 dalam Bryson, 1995:7). Sedangkan dalam rangka memberikan pelayanan kepada publik yang lebih baik di masa mendatang, tradisi *strategic planning* bagi birokrasi akan sangat bermanfaat terutama dalam memacu pola berfikir strategik mengenai apa misi utama birokrasi yang hendak dicapai, tujuan jangka panjang dan pendeknya, rencana-rencana strategik, dan rencana-rencana operasional, khususnya program-program dan proyeknya. Pengimplementasian manajemen strategik di organisasi non profit di bidang pemerintahan didasari oleh filsafat yang berisi nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama dalam kebersamaan di lingkungan suatu masyarakat yang disebut bangsa.

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

1. Pendekatan langsung (*direct approach*), meliputi jalan lurus dari ulasan terhadap mandat, misi dan SWOT hingga identifikasi isu-isu strategis. Pendekatan langsung dapat bekerja di dunia yang pluralistik, partisan, terpolitisasi, dan relatif terfragmentasi di sebagian besar organisasi publik, sepanjang ada koalisi dominan yang cukup kuat dan cukup menarik untuk membuatnya bekerja.

2. Pendekatan tidak langsung (*indirect approach*), hampir sama dengan pendekatan langsung dan biasanya dilakukan bersama dengan pendekatan langsung, hanya tidak dibentuk tim khusus. Kedua pendekatan ini yang paling banyak digunakan untuk organisasi Pemerintah dan organisasi nirlaba.
3. Pendekatan sasaran (*goals approach*), lebih sejalan dengan teori pendekatan konvensional, yang menetapkan bahwa organisasi harus menciptakan sasaran dan tujuan bagi dirinya sendiri dan kemudian mengembangkan strategi untuk mencapainya. Pendekatan ini dapat bekerja jika ada kesepakatan yang agak luas dan mendalam tentang sasaran dan tujuan organisasi, serta jika sasaran dan tujuan itu cukup terperinci dan spesifik untuk memandu pengembangan strategi.
4. Pendekatan visi keberhasilan (*vision of success*), dimana organisasi mengembangkan suatu gambar yang sangat berhasil memenuhi misinya. Pendekatan ini lebih mungkin bekerja dalam organisasi nirlaba ketimbang organisasi sektor publik.

Berdasarkan uraian di atas pendekatan yang paling tepat digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan langsung, sebab pada birokrasi publik pada umumnya ditangani oleh unit tertentu yang telah mendapatkan pengesahan dari para *decision maker*. Namun yang perlu diingat bahwa proses manajemen strategik apapun akan bermanfaat hanya jika proses manajemen strategik membantu berpikir dan bertindak secara strategik kepada orang-orang penting pembuat keputusan.

Proses manajemen strategik menurut Bryson (2004:32) meliputi 10 langkah, yaitu :

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.

Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision maker*) atau pembentuk opini (*opinion leader*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting.

2. Mengidentifikasi mandat organisasi.

Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah “keharusan” yang dihadapi organisasi.

3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.

Misi organisasi yang berkaitan erat dengan mandatnya, menyediakan sarana dan prasarana, pembenaran sosial bagi keberadaannya.

4. Memilai lingkungan eksternal dan internal untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi.

5. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.

Isu strategis meliputi konflik satu jenis dan lainnya. Konflik dapat menyangkut tujuan (apa), cara (bagaimana), filsafat (mengapa), tempat (dimana), waktu (kapan), dan kelompok yang mungkin diuntungkan atau tidak diuntungkan oleh cara-cara yang berbeda dalam pemecahan isu (siapa).

6. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.

Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus melakukan hal tersebut.

7. Melihat kembali dan melakukan penyesuaian terhadap strategi-strategi.

8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.

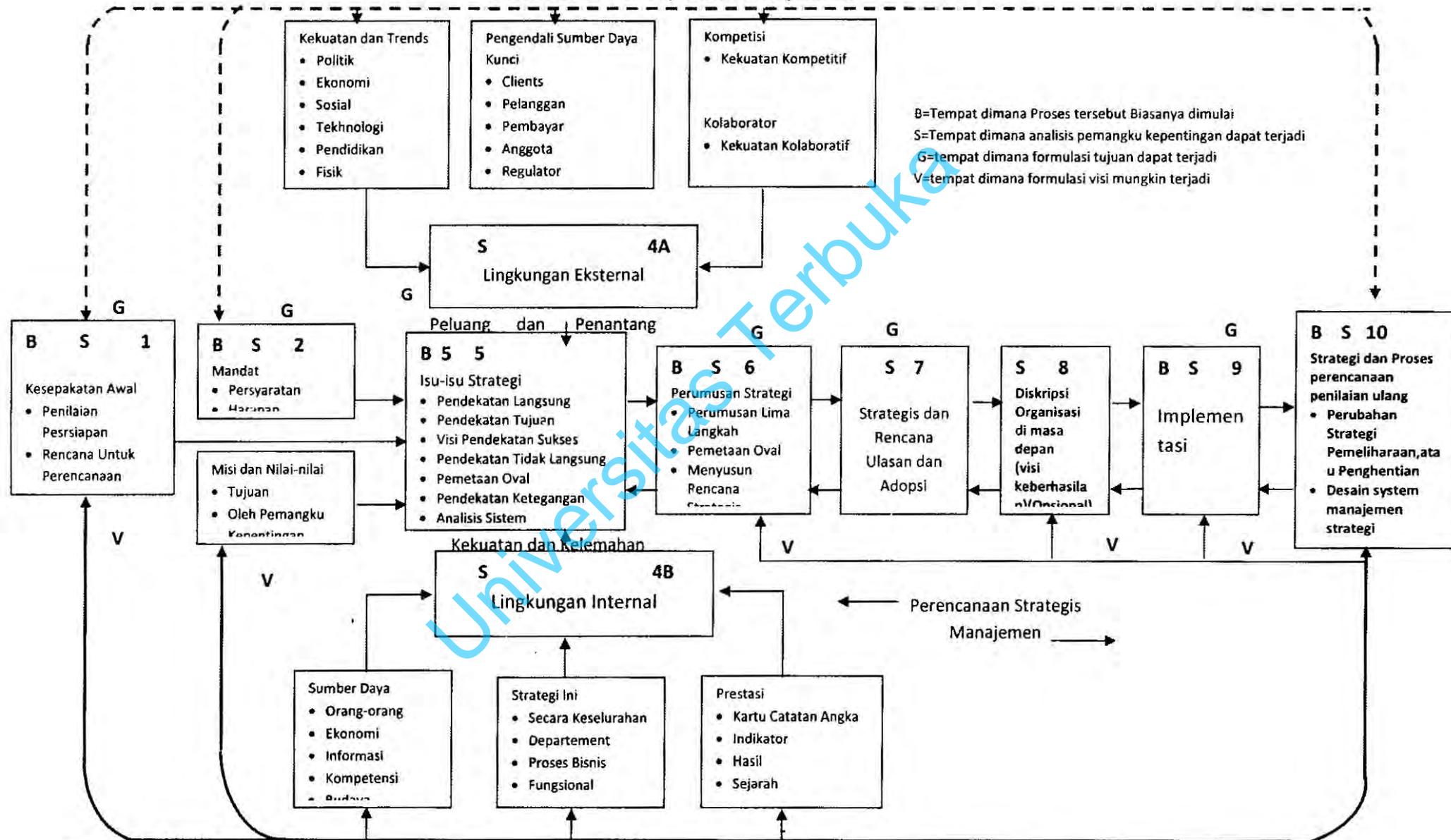
9. Membangun proses implementasi yang efektif.

10. Menilai kembali strategi-strategi dan proses perencanaan strategis.

Pada penelitian ini penulis tidak melakukan semua langkah dalam teori Bryson akan tetapi hanya sampai pada langkah ke-6 yaitu merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu karena tujuan dalam penelitian ini adalah mencari rumusan strategi yang dapat dilakukan oleh instansi pengelola pajak mineral bukan logam dan batuan di lingkungan Pemerintah Kota Bima dalam rangka peningkatan pendapatan pajak daerah.

Teori Bryson dapat digambarkan dengan lebih jelas melalui gambar berikut ini:

Gambar 2.1  
Perencanaan Strategis Untuk Organisasi



Sumber: Bryson (2004)

## 2. Manajemen Strategik Dalam Upaya Meningkatkan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

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

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

Dengan berdasar pada pendapat di atas, instansi pengelola pendapatan sebagai suatu organisasi yang merupakan koordinator pengelolaan keuangan daerah secara umum, dan pajak serta retribusi daerah secara khusus juga perlu menetapkan suatu manajemen strategis untuk menghadapi perubahan yang terjadi secara terus-menerus. Melalui manajemen strategis dapat diidentifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal yang dimiliki oleh organisasi/institusi pengelola mineral bukan logam dan batuan di Kota

Bima dalam mengelola serta meningkatkan pendapatan dari sektor pajak dan retribusi daerah. Setelah dikaitkan dengan misi dan mandat organisasi/institusi pengelola pendapatan di Kota Bima, maka akan tersusun isu-isu strategis. Bila isu-isu tersebut telah teridentifikasi, maka isu-isu harus diurutkan berdasarkan urutan prioritas logis atau urutan temporal sebagai pendahuluan bagi pengembangan strategi dalam langkah berikutnya.

Dengan mengetahui isu-isu strategis yang dihadapi oleh instansi pengelola Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan Pemerintah Kota Bima, organisasi tersebut diharapkan mampu memformulasikan strategi yang paling tepat dan paling sesuai dengan situasi dan kondisi yang dimiliki oleh organisasi, sehingga peningkatan pajak dan retribusi daerah dapat terwujud. Dan perlu diingat bahwa setiap strategi yang efektif akan membangun kekuatan dan mampu mengambil keuntungan dari peluang seraya meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman/tantangan yang ada.

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

#### 1) Upaya Ekstensifikasi

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

(1988:384) adalah :

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

## 2) Upaya Intensifikasi

Intensifikasi memiliki makna penekanan dalam pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada. Adapun langkah-langkah intensifikasi, dimaksudkan untuk mengefektifkan pemungutan pajak terhadap subyek dan obyek pajak/retribusi yang sudah dikenakan sebelumnya dengan memberikan kegiatan penerangan, penyuluhan dan sosialisasi pajak/retribusi lainnya. Menurut Soemitro (1988:77), sistem intensifikasi pajak/retribusi maksudnya untuk meningkatkan pajak/retribusi dengan mengintensifkan segi-segi:

- a) Intensifikasi perundang-undangnya
- b) Meningkatkan kepastian hukum
- c) Mengintensifkan peraturan pelaksanaan
- d) Meningkatkan mutu aparatur
- e) Meningkatkan fungsi dan menyesuaikan organ/struktur perpajakan/ retribusi sehingga sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi
- f) Memberantas pemalsuan pajak/retribusi
- g) Meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pematuhan

peraturan perpajakan/retribusi dan melakukan pengawasan melekat.

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

## **B. Penelitian Sebelumnya**

1. Strategi Peningkatan Kontribusi Usaha Pertambangan Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Di Kota Palopo oleh Andi Ratu, Nurdin Brasit dan Jusni (2010).

Penelitian ini bertujuan untuk 1) mengetahui efektifitas dan efisiensi pemungutan pajak dalam meningkatkan kontribusi usaha pertambangan galian golongan C dan 2) mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam meningkatkan kontribusi usaha pertambangan dari aspek penerimaan pajak pengambilan dan pengolahan bahan galian golongan C. Metode analisis yang digunakan yaitu metode analisis kuantitatif dan kualitatif. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman digunakan analisis SWOT yang dilakukan oleh Dinas Pertambangan dan Energi

Kota Palopo dalam pengambilan dan pengelolaan pajak bahan galian golongan C.

2. Potensi dan Strategi Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Studi Kasus di Kabupaten Sijunjung oleh Lis Elfianti, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammad Yamin Solok (2010).

Tesis ini bertujuan secara umum untuk menganalisis :

1. Mengidentifikasi Potensi Pajak dan Retribusi Daerah, 2. Mengidentifikasi Faktor-faktor yang mempengaruhi kontribusi PDRD, 3. Menganalisis Strategi yang digunakan untuk meningkatkan PAD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Pertama*, pengelolaan potensi dan penerapan strategi pengelolaan pajak dan retribusi daerah, masih banyak kendala di lapangan. *Kedua*, Setelah dianalisis ditemukan 3 penyebab belum optimalnya pengelolaan Potensi Pajak, Retribusi Daerah dan Pendapatan Asli Daerah, potensi PAD faktor penyebabnya: 1) belum tersedianya data basis objek, potensi dan pemetaan Pajak, dan Retribusi Daerah, 2) tiga sektor aktivitas ekonomi wilayah yang memiliki pengaruh signifikan terbesar yaitu sektor pertanian, sektor pertambangan dan sektor jasa, 3) Pengaruh kinerja ekonomi yang mampu meningkatkan PDRB dan PAD. *Ketiga*, Strategi dan kebijakan guna Peningkatan Kemampuan Keuangan Daerah: 1. Ekstensifikasi sumber-sumber penerimaan daerah, 2. Perubahan Struktur Ekonomi Daerah, 3. Intensifikasi sumber-sumber penerimaan yang sudah ada, 4. Memanfaatkan Peluang dan

mendayagunkan Tantangan memajukan sistim agribisnis dengan sektor agroindustri sebagai komponen penerimaan Pajak dan retribusi Daerah, 5.Peningkatan Kemampuan mengelola`Dinamika perekonomian dan Pendapatan Asli Daerah.

3. Implementasi Kebijakan Pajak Pengambilan Dan Pengolahan Bahan Galian Golongan C Di Kabupaten Merauke oleh Edoardus E. Maturbongs, H. Rakhmat dan H. Baharuddin (2011).

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Menjelaskan proses implementasi kebijakan pajak pengambilan dan pengolahan bahan galian golongan C. (2) Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pajak pengambilan dan pengolahan bahan galian golongan C di Kabupaten Merauke. Hasil penelitian menunjukkan proses implementasi meliputi pembayaran pajak atas setiap kegiatan penambangan, adanya izin terhadap kegiatan penambangan dan sanksi atas setiap pelanggar peraturan daerah masih belum berjalan baik. Faktor yang mempengaruhi yakni hubungan antar organisasi, perilaku aparat tingkat bawah dan perilaku kelompok sasaran masih perlu ditingkatkan terutama dalam peningkatan sumber daya manusia sebagai implementor kebijakan.

Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian bertempat di Kabupaten Merauke yang difokuskan pada Dinas Pertambangan dan Energi serta Dinas Pendapatan Daerah. Sumber data pada penelitian ini adalah Data Primer dan Data Sekunder. Teknik pengumpulan data melalui Observasi, Wawancara

dan dokumentasi. Wawancara dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan informan sebanyak 17 orang.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan ini melandaskan pada 3 hal pokok yakni 1).Pembayaran pajak, 2).Ijin Lokasi, 3).Sanksi-sanksi pelanggaran kebijakan. Sedangkan guna mencapai keberhasilan implementasi kebijakan tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain :1).Perilaku hubungan antar organisasi, 2).Perilaku aparat tingkat bawah, 3).Perilaku kelompok sasaran.

4. Upaya-Upaya Pengelolaan PAD (Pendapatan Asli Daerah) Terhadap Peningkatan Pendapatan Daerah Kota Sorong

Jurnal Eksekutif, Volume V, Nomor 3, Desember 2007

*Berti Pakaila, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Victory Sorong Papua  
Jl. Basuki Rahmat Km 11,5 Kel. Klasaman Sorong*

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya-upaya yang ditempuh untuk meningkatkan PAD sektor pajak dan retribusi daerah di Kota Sorong.

Metodologi dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan studi kasus di Kota Sorong. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui teknik observasi dan wawancara. Sedangkan data sekunder melalui dokumen berupa peraturan, (Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Menteri, Peraturan Daerah dan Keputusan Bupati). Laporan realisasi penerimaan PAD dan dokumen resmi lainnya.

Responden penelitian terdiri atas: (1) Unsur Dinas Pendapatan Daerah meliputi Ka Dinas, KaSubdin, Ka Tu, Kasi dan petugas lapangan pemungut pajak dan retribusi daerah. (2) Unsur Sekretariat Kota Sorong yakni Sekda, Kepala Badan Keuangan; Kabag Perekonomian. (3) Unsur Legislatif meliputi Ketua DPRD dan Ketua Komisi membidangi Keuangan Daerah dan (4) Unsur masyarakat yakni wajib pajak daerah dan retribusi daerah. Penulisan responden tersebut dikeluarkan dengan teknik purposive sampling.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan PAD Kota Sorong maka perlu diusahakan penerimaan dari sumber-sumber penerimaan dari pajak daerah dan retribusi daerah dengan mengacu pada Perda yang sudah ditetapkan. Keberhasilan pelaksanaan dalam meningkatkan penerimaan PAD juga melibatkan Dispenda dan instansi yang terkait dalam mensosialisasikan Perda kepada masyarakat dengan melihat pada potensi ekonomi masyarakat yang ada: melalui penyuluhan secara kontinyu dan berkesinambungan maka upaya-upaya peningkatan PAD Kota Sorong akan menunjukkan peningkatan yang signifikan.

##### 5. Strategi Peningkatan Pajak Galian C Di Kabupaten Musi Rawas

Tesis Magister Perencanaan Pembangunan Universitas Bengkulu, April 2011 oleh Desi Miarni.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi terbaik yang harus dilakukan guna mendapatkan hasil yang optimal dalam pengelolaan

pajak bahan galian golongan C di Wilayah Kabupaten Musi Rawas. Data primer diperoleh dari wawancara langsung terhadap pejabat Pemerintah dan Pengusaha di bidang pertambangan bahan galian golongan C, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen instansi pemerintah yang terkait. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah perhitungan matematis sederhana dan analisis SWOT. Strategi terbaik yang harus dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Rawas untuk mengoptimalkan pengelolaan pajak bahan galian golongan C adalah dengan membentuk tim terpadu yang profesional dalam pengelolaan pajak bahan galian golongan C yang melibatkan instansi-instansi terkait.

6. Nawawi (2003) dalam tulisannya Departemen Pendidikan Nasional sebagai organisasi pengelola melakukan proses manajemen stratejik yaitu dengan mengendalikan strategi dan dan pelaksanaan pendidikan nasional yang diwujudkan dalam Sistem Pendidikan Nasional baik secara formal (pendidikan jalur sekolah) maupun pendidikan non formal (pendidikan jalur luar sekolah). Proses manajemen stratejik dilakukan dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yaitu warganegara atau lulusan yang berkualitas dan kompetitif. Selain itu analisis SWOT sebagai salah satu alat dalam manajemen stratejik juga sudah diterapkan dalam sistem pendidikan nasional yaitu dengan adanya pertimbangan sosio kultural yang mewarnai proses dan situasi pendidikan dan

berdampak pada lulusan yang sesuai dengan kebijakan pemerintah masing – masing daerah atau negara.

7. Penelitian Roberts dan Menker dalam Rabin et.al mengupas mengenai manajemen stratejik pada pemerintah pusat di Amerika Serikat hasilnya mereka megusulkan adanya pendekatan baru dalam manajemen sektor publik yaitu pendekatan generatif selain pendekatan yang sudah ada yaitu pendekatan direktif dan pendekatan adaptif. Pendekatan direktif merupakan pendekatan yang bersifat dari atas ke bawah (*top – down*) dan lebih sedikit melibatkan anggota dalam organisasi sektor publik. Pendekatan adaptif lebih menekankan pada kebersamaan dalam organisasi dalam menetapkan tujuan pelaksanaan dan evaluasi. Sedangkan pendekatan generatif menekankan pada pentingnya seorang pemimpin (*leader*) dalam melakukan fungsi penetapan tujuan, pelaksanaan dan evaluasi dengan tidak mengesampingkan anggota lain dalam organisasi sektor publik.
8. Kilimurray et al dalam Rabin et al. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui perencanaan stratejik yang ada dalam dinas pertolongan anak di Amerika Serikat. Hasilnya pada dinas pertolongan anak menjalankan perencanaan stratejik berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku di Amerika Serikat. Selain itu dinas pertolongan anak melakukan perencanaan stratejik dengan mengembangkan 5 hal utama yaitu: (1) Implementasi rencana, dimana hal ini merupakan dasar dari orientasi manajemen yang

ditetapkan, pada implementasi rencana tujuan dan obyektif disusun untuk mengevaluasi kinerja dari kantor prtolongan anak. (2) Indikator kinerja, indikator kinerja sepakat untuk disusun dalam rangka menilai kesulitan dalam mengumpulkan data dan memprogram ulang sistem otomatisasi. (3) Reformasi kesejahteraan, dengan adanya peraturan mengenai reformasi kesejahteraan maka negara bagian sebagai partner harus melakukan perubahan terhadap perencanaan stratejik, pelaporan data, indikator kinerja dan pendanaan dari pemerintah pusat. (4) Kesepakatan kinerja, sebelum adanya implementasi Undang – undang mengenai kinerja setiap negara bagian sudah memiliki standard masing – masing mengenai kinerja organisasi sektor publik. Adanya Undang -- undang tersebut merubah kesepakatan kinerja antara negara bagian dan pemerintah pusat. Hal itu dikembangkan dengan kesepakatr antara negara bagian dan pemerintah pusat dalam rangka menyeragamkan standar yang sudah ada sebelumnya. (5) Pemeriksaan (*Audit*), di masa yang akan datang divisi audit akan menekankan pada validitas data yang diberikan oleh negara bagian, karena pada masa sekarang kepatuhan Negara bagian hanya dibuktikan oleh statuta.

9. Penelitian oleh kantor dinas pajak Amerika Serikat dibantu oleh kantor akuntan publik Pricewaterhouse Coopers dengan obyek penelitian pada kantor dinas pajak pemerintah pusat yang berlokasi di Washington D.C. Penelitian ini melihat tahapan manajemen stratejik dari awal yaitu dengan mengembangkan *multiyear budget*

yaitu penganggaran yang dilakukan dalam waktu yang panjang dimana dalam proses ini belum terdapat visi, obyektif, tujuan dan pengukuran kinerja. Kemudian proses ini berubah menjadi secara perencanaan stratejik bisnis (*strategic business plan*) dimana sudah adanya visi dan misi organisasi namun masih meletakkan penganggaran diluar sistem sehingga sering program tidak dapat berjalan dengan baik karena adanya keterbatasan anggaran. Tahapan ini juga belum terdapat penilaian kinerja dan program dijalankan cenderung mengacu pada proses coba - coba (*trial and error*) sehingga banyak program yang tidak berjalan secara efektif dan efisien. Tahapan selanjutnya dikembangkan suatu proses yaitu perencanaan utama bisnis (*the business master plan*). Tahapan ini organisasi melakukan perubahan dengan lebih menekankan pada restrukturisasi organisasi, program sumber daya manusia, program operasional dan tidak melupakan modernisasi sistem. Namun kembali lagi penganggaran tidak mempunyai hubungan yang kuat dengan program yang akan dijalankan sehingga tidak adanya prioritas dalam program. Perubahan terakhir terhadap manajemen stratejik yang ada dalam kantor dinas pajak pemerintah pusat di Amerika Serikat yaitu dengan menerapkan perencanaan stratejik dan penganggaran. Pada tahapan ini anggaran lebih diintegrasikan dengan perencanaan stratejik sehingga lebih mempunyai hubungan yang erat dengan program yang disusun dan dijalankan. Pada akhirnya kantor dinas pajak pemerintah pusat Amerika Serikat

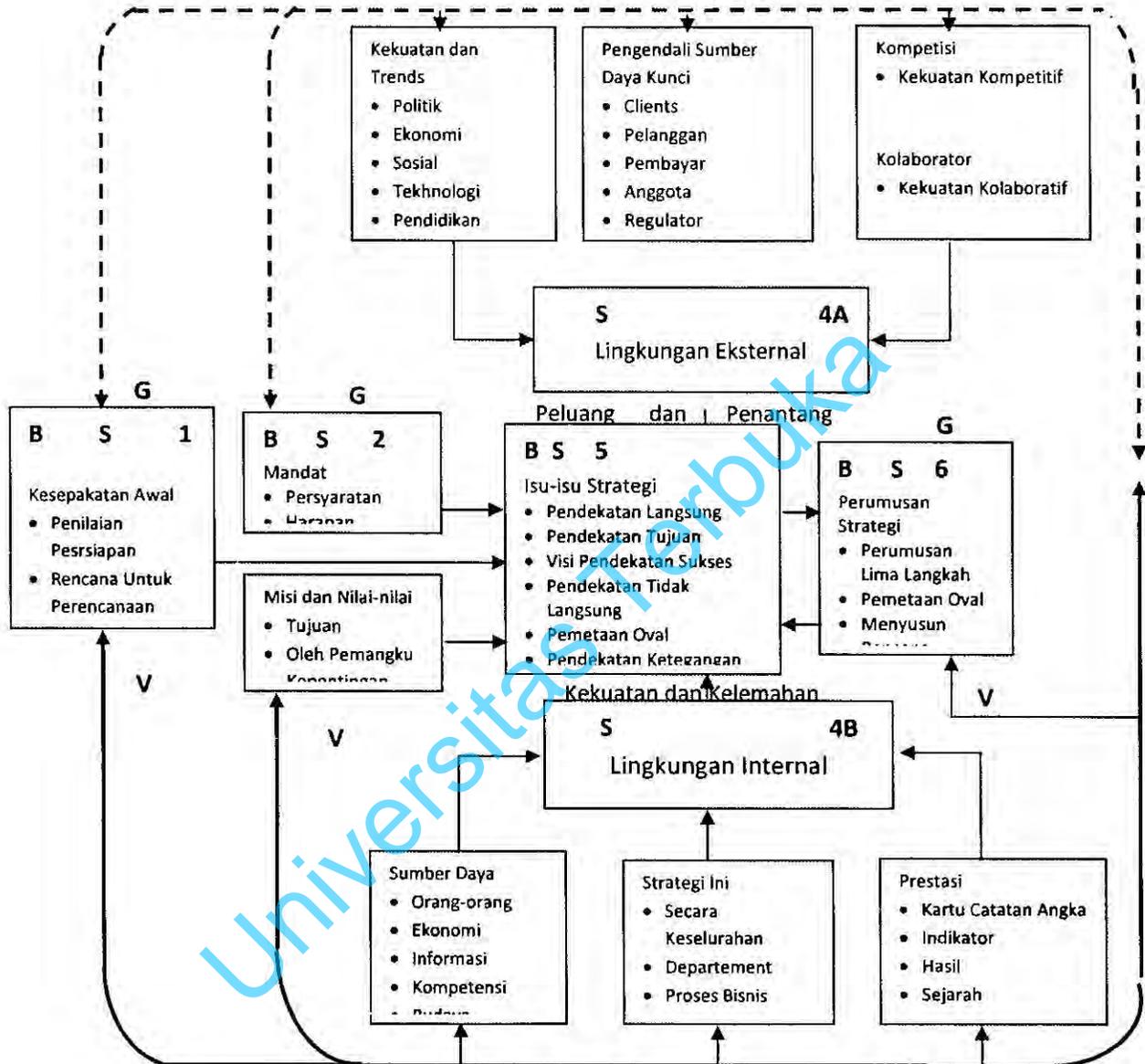
mempunyai misi utama yaitu lebih berpatokan pada pelanggan (*customer driven*). Sedangkan 3 visinya yaitu: (1) Pelayanan terhadap setiap pembayar pajak, (2) Pelayanan terhadap semua pembayar pajak dan (3) Produktivitas yang dibangun melalui lingkungan kerja yang mempunyai kualitas tinggi.

### C. Kerangka Berpikir

Dengan berfikir secara strategik maka Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan DPPKAD Kota Bima, dapat disederhanakan sebagai berikut:

Universitas Terbuka

Gambar 2.2  
Strategi Peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam  
dan Batuan  
(Konsep Analisis SWOT)



Dari gambar 2.2 di atas dapat dijelaskan bahwa untuk menyusun Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, diawali dengan kajian mandat, visi dan misi DPPKAD Kota Bima khususnya Bidang Pendapatan. Dengan berpedoman kepada visi dan misi tersebut dilakukan analisa faktor-faktor Internal, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), dan faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*treath*). Dari identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal tersebut dapat ditentukan isu - isu strategis DPPKAD dan kemudian dari isu-isu strategis dapat ditetapkan isu yang paling strategis yang akan dijadikan sebagai Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

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

1. Strategi adalah pola atau upaya suatu organisasi untuk merumuskan visi dan tindakan tertentu dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang dihadapi organisasi tersebut.
2. Pendapatan Daerah adalah semua hak daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode tahun anggaran yang bersangkutan.
3. Pajak Daerah adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-

undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

4. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan adalah pajak atas kegiatan pengambilan mineral bukan logam dan batuan, baik dari sumber alam di dalam dan/atau permukaan bumi untuk dimanfaatkan.

Universitas Terbuka

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Desain penelitian mempunyai tiga komponen besar, yaitu permasalahan penelitian, kerangka teoritik, dan metodologi. Penelitian ini berawal dari data kuantitatif yang menunjukkan realisasi pajak mineral bukan logam dan batuan selama lima tahun terakhir tidak maksimal. Untuk meningkatkan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan perlu dicari strategi apa yang bisa dijalankan oleh Pemerintah Kota Bima.

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif deskriptif, dan analisis kualitatif dengan teknik triangulasi. Analisa kualitatif digunakan untuk mencari strategi apa yang bisa dijalankan untuk meningkatkan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan. Data yang digunakan adalah data primer yaitu dari kuesioner dan wawancara dengan informan, data sekunder yang diperoleh dari dokumen/arsip pada DPPKAD Kota Bima dan BPS Kota Bima. Teknik triangulasi memadukan dari tiga sumber yaitu antara teori, data kualitatif/kuantitatif, dan persepsi responden untuk mendapatkan hasil penelitian yang diharapkan.

Teknik triangulasi yang akan dipakai dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber yang berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal ini dapat dicapai dengan jalan

membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara serta membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

## **B. Fokus Penelitian**

Dalam melakukan penelitian seringkali masalah yang ada terlalu luas, oleh karena itu penelitian perlu dibatasi. Adanya fokus penelitian akan mempermudah peneliti dalam mengambil data dan kemudian memilahnya, mengolahnya sehingga menjadi sebuah kesimpulan. Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif dengan maksud untuk memperoleh gambaran yang lengkap mengenai strategi peningkatan pendapatan pajak daerah. Adapun fokus penelitian ini adalah analisis strategi peningkatan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan di Kota Bima.

## **C. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi di Kota Bima. Adapun penentuan ini didasarkan atas pertimbangan bahwa lokasi penelitian ini merupakan salah satu wilayah potensial untuk dikembangkan lebih baik lagi, serta berdasarkan visi dan misi yang diemban Pemerintah Kota Bima dalam melaksanakan tugas pokoknya, maka disadari bahwa lingkungan eksternal sangat berpengaruh, mengingat setiap aspek kegiatan yang dilakukan memerlukan peran serta semua elemen sehingga keterlibatan tersebut diharapkan dapat mendorong keberhasilan pelaksanaan tugas Pemerintah Daerah, khususnya dalam merumuskan strategi di bidang pengelolaan pajak

daerah yang pada akhirnya strategi tersebut akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan pengelola pendapatan daerah. Terlebih lagi bahwa pemerintah Kota Bima merupakan daerah otonom yang baru meletakkan dasar-dasar pondasi ke pemerintahannya, yang merupakan pemekaran dari Kabupaten Bima melalui Undang-undang Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Pembentukan Kota Bima Dalam Propinsi Nusa Tenggara Barat, sehingga kemampuan pendapatan daerah dalam pelaksanaan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan harus dipandang sebagai suatu yang strategis dan urgen guna mendorong percepatan pembangunan Kota Bima khususnya dan penataan infrastruktur daerah secara komprehensif pada umumnya. Selain itu, Pemerintah Kota Bima merupakan daerah perlintasan yang terbuka menuju kawasan Timur maka sangat strategis untuk dikembangkan baik itu oleh pihak pemerintah maupun pihak di luar pemerintah,

Adapun yang menjadi situs dalam penelitian ini adalah Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dan Kantor Biro Pusat Statistik Kota Bima di Pemerintah Kota Bima. Sedangkan dalam pengambilan *sample* mengikuti kaidah penelitian kualitatif, dengan ciri-ciri sesuai yang dikemukakan Moleong (2011:224) yaitu dari mana atau dari siapa informasi mulai diambil tidak menjadi soal tetapi bila telah berjalan proses tersebut biasa berlanjut sesuai kebutuhan. Proses ini akan berlangsung terus dan berakhir bila telah ada pengulangan informasi yang masuk dan pertimbangan kecukupan informasi yang diperlukan.

Responden dalam penelitian ini adalah instansi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang bersentuhan langsung dengan kegiatan Kemampuan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah serta Pendapatan Asli Daerah di Pemerintah Kota Bima, untuk pengambilan data berikutnya dari para responden mengacu pada prinsip *snowball*. Adapun yang menjadi responden di luar DPPKAD ini adalah Kantor Biro Statistik yang ada di Kota Bima. Hal ini dilaksanakan terus menerus didasarkan pada kebutuhan data yang diperlukan dalam penelitian.

Karena penelitian ini berkaitan dengan strategi peningkatan pendapatan dari sub sektor Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, maka penelitian akan dilakukan di Pemerintah Kota Bima, dengan lokasi di Kantor Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah serta unsur-unsur terkaitnya.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Lofland and Lofland dalam Moleong (2011:157) menegaskan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen misalnya photo dan data statistik. Hal senada juga dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor (1993) bahwa sumber data dari penelitian kualitatif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Yang menjadi sumber data dalam kegiatan penelitian ini adalah :

1. Orang (informan) yang dipilih secara purposive pada awalnya yang

kemudian dikembangkan secara snowball yaitu: Kepala DPPKAD Kota Bima selaku penanggung jawab perencanaan program, Kepala Bidang Pendapatan DPPKAD selaku Penanggung Jawab Teknis, Kepala Seksi Pendapatan Asli Daerah selaku Pengendali di lapangan, Kepala Seksi Verifikasi dan Anggaran Bidang Anggaran DPPKAD selaku Pengendali Administrasi, dan Ketua GAPENSI Kota Bima sebagai pelaksana serta pihak-pihak yang terkait (Stakeholder) di Kota Bima.

2. Peristiwa/situasi, yaitu peristiwa-peristiwa atau situasi, fenomena yang terjadi atau pernah terjadi dan yang sesuai/relevan dengan fokus penelitian.
3. Dokumen, berbagai dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Dalam penelitian kualitatif, jumlah sampel atau informan tidak ditentukan terlebih dahulu karena dalam proses pengumpulan data bila tidak ditemukan variasi informasi, maka peneliti tidak perlu lagi melanjutkan dengan mencari informasi baru sampai hasil yang diperoleh sama dengan informasi sebelumnya. Jadi jumlah sample bisa sangat sedikit tetapi juga bisa sangat banyak, hal ini tergantung dari tepat tidaknya pemilihan informan kunci, kompleksitas dan keragaman fenomena sosial yang diteliti. Oleh sebab itu yang bisa ditentukan hanya sampel awal saja.

Dalam proses pengumpulan data jika tidak ditemukan lagi variasi informasi atau telah mencapai titik jenuh, maka peneliti tidak

lagi mencari informasi baru, dan proses pengumpulan informasi dianggap selesai/telah cukup. Dalam penelitian kualitatif, ada tiga tahap pemilihan informan yang baik jika kita memakai teknik snowball sampling dalam pengumpulan informasi yakni : *pertama*, pemilihan sample awal, yakni berupaya menemukan informan awal untuk diwawancarai, *kedua* pemilihan informan lanjutan, guna memperluas deskripsi informasi dan melacak variasi informasi yang mungkin ada, *ketiga* menghentikan pemilihan informan lanjutan, bilamana sudah tidak ditemukan lagi variasi informasi.

#### **E. Instrumen Untuk Variabel Penelitian**

Instrumen adalah alat untuk mengumpulkan data. Instrumen harus absah (*valid*) dan dapat dipercaya (*reliabel*). Instrumen yang valid adalah instrument yang dapat dengan tepat mengukur apa yang harus diukur. Instrumen *reliable* (dipercaya) bila hasil pengukuran itu bersifat konsisten.

Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data dan informasi melalui instrumen pedoman wawancara. Teknik wawancara yang penulis lakukan dalam penelitian ini adalah wawancara bebas terpimpin, dimana pewawancara hanya membuat pokok-pokok masalah yang akan diteliti, selanjutnya ketika proses wawancara berlangsung, pewawancara mengarahkan/memimpin yang diwawancarai agar isi wawancara tidak menyimpang. Pedoman wawancara (dapat dilihat pada lampiran II)

berfungsi sebagai pengendali agar proses wawancara tidak kehilangan arah.

Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah :

1. Peneliti sendiri,
2. Interview Guide (Pedoman wawancara)
3. Alat Bantu berupa dokumen, tape recorder, lembar catatan dan kamera.

Variabel dan kriteria yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.1  
Variabel dan Kriteria Aspek Manajemen Strategis

No	Variabel	Kriteria			
		Sangat Jelas	Cukup Jelas	Kurang Jelas	Tidak Jelas
	Manajemen Strategis				
1	Visi misi organisasi				
2	Tupoksi organisasi				
3	Faktor internal yg mendorong peningkatan pajak				
4	Faktor eksternal yang menghambat peningkatan pajak				
5	Penyusunan isu-isu untuk peningkatan pajak				
6	Perumusan strategi untuk peningkatan pajak				

Tabel 3.2  
Variabel dan Kriteria Aspek Ekstensifikasi

No	Variabel	Kriteria			
		Sangat Jelas	Cukup Jelas	Kurang Jelas	Tidak Jelas
	Ekstensifikasi				
1	Penambahan wajib pajak baru				
2	Penambahan obyek pajak baru				

Tabel 3.3  
Variabel dan Kriteria Aspek Intensifikasi

No	Variabel Intensifikasi	Kriteria			
		Sangat Jelas	Cukup Jelas	Kurang Jelas	Tidak Jelas
1	Penambahan Perda baru				
2	Ketaatan untuk berpedoman pada Perda				
3	Ketaatan untuk menjalankan Perda				
4	Kuantitas dan kualitas SDM				
5	Kesesuaian struktur organisasi				
6	Kesesesuaian antara tugas pekerjaan dan kemampuan SDM				
7	Pembagian wewenang dalam pekerjaan				
8	Kemampuan struktur organisasi				
9	Koordinasi pekerjaan				
10	Kondisi sarana dan prasarana kantor				
11	Penyelewengan dalam pemungutan pajak				
12	Diskriminasi Pemungutan				
13	Penegasan sanksi terhadap penyelewengan				
14	Pelaksanaan pengawasan				

Tabel 3.4  
Variabel dan Skor Strategi

No	Strategi	Skor		
		1	2	3
1	Memperluas <i>tax-base</i> Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan			
2	Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan			
3	Melakukan re-identifikasi misi organisasi			
4	Melakukan optimalisasi sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan			

5	Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi			
6	Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan			
7	Melakukan penertiban area pertambangan			
8	Melakukan intensifikasi pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal			
9	Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi			
10	Melakukan pengaturan sistem pengamanan yang optimal di areal penambangan			
11	Mengupayakan keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan			
12	Melakukan penegasan sanksi bagi pelanggaran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan			

#### F. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif ini, dalam mengumpulkan dan mengolah informasi dan data, peneliti melakukan beberapa cara seperti :

##### 1. Teknik dokumenter,

Yaitu mengumpulkan data dengan cara meneliti dokumen-dokumen tentang gejala-gejala atau fenomena yang akan diteliti di lapangan, dalam hal ini peneliti mengumpulkan data dengan cara meneliti dokumen-dokumen yang ada kaitannya dengan obyek yang diteliti, baik di Kantor Pemerintah Daerah maupun pustaka.

##### 2. Observasi,

Yaitu penelitian dengan cara menggunakan data yang diperoleh secara langsung yang disesuaikan dengan obyek yang diteliti. Jenis field research yang digunakan dalam penelitian ini adalah

observasi dimana penulis terjun langsung dan berinteraksi dengan obyek penelitian untuk mendapatkan informasi yang seobyektif mungkin.

### 3. Teknik Wawancara

Untuk lebih melengkapi data yang diperoleh maka penulis juga menggunakan teknik wawancara. Wawancara merupakan suatu percakapan yang diiringi tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih yang diarahkan pada suatu masalah tertentu. Tujuan wawancara ini adalah untuk mengetahui apa yang terkandung dalam hati orang lain dan bagaimana pandangannya tentang sesuatu, yaitu hal-hal yang tidak dapat kita ketahui melalui sekedar observasi.

## G. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena dengan analisis, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian.

Mengingat data tersebut cukup banyak, maka setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, dilakukan langkah berikutnya :

### 1. Reduksi Data

Data lapangan sebagai bahan mentah tersebut perlu dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema dan polanya. Data yang direduksi akan memberi gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperoleh bila diperlukan

(Nasution,1988:129).

## 2. Pemrosesan satuan

Satuan merupakan bagian terkecil yang mengandung makna yang bulat dan dapat berdiri sendiri terlepas dari bagian yang lain. Satuan tersebut dapat berwujud kalimat faktual yang sederhana (Moleong, 2011: 250-251). Langkah pertama dalam pemrosesan satuan ialah membaca dan mempelajari secara teliti seluruh jenis data yang telah terkumpul. Setelah itu usahakan agar satuan-satuan itu diidentifikasi dan memasukkannya ke dalam kartu indeks. Pada tahap ini peneliti tidak membuang dahulu satuan-satuan yang ada walaupun mungkin dianggap tidak atau kurang relevan.

## 3. Kategorisasi

Kategorisasi berarti penyusunan kategori. Kategori tidak lain adalah salah satu tumpukan dari seperangkat tumpukan yang disusun atas dasar pikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu. Langkah pokok kategorisasi berupa pengelompokan kartu-kartu yang telah dibuat ke dalam bagian isi yang secara jelas berkaitan (Moleong, 2011:252). Setelah melalui tahap-tahap analisis data di atas, maka langkah berikutnya dalam memetakan isu atau faktor strategis yang ada digunakan alat analisis SWOT ( Strength, Weakness, Opportunity, Treath Analysis), sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor-faktor tersebut. Dengan matrik SWOT ini dapat diketahui isu atau faktor-faktor strategis yang perlu dikembangkan di masa yang akan datang dalam pengembangan/peningkatan pendapatan

Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Teknik analisis matrik SWOT merupakan tahap awal dalam menemukan isu strategis yang nantinya digunakan bagi penemuan strategi pengembangan peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima.

Diagram matrik SWOT dapat digambarkan pada bagan berikut ini :

Bagan 3.1  
Diagram Matrik SWOT

→ Internal Factor ↓ External Factor	<b>KEKUATAN ( S )</b> Identifikasi Kekuatan	<b>KELEMAHAN ( W )</b> Identifikasi Kelemahan
<b>PELUANG ( O )</b> Identifikasi Kesempatan	<b>STRATEGI ( SO )</b> Menggunakan Kekuatan untuk Menangkap Peluang	<b>STRATEGI ( WO )</b> Mengatasi Kelemahan dengan Mengambil Kesempatan
<b>ANCAMAN ( T )</b> Identifikasi Ancaman	<b>STRATEGI ( ST )</b> Menggunakan Kekuatan untuk Menghindari Ancaman	<b>STRATEGI ( SO )</b> Meminimalkan Kelemahan dengan Menghindari Ancaman

Beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dari matrik SWOT ini adalah sebagai berikut :

1. Strategi SO (Strength Opportunity Strategy), yaitu strategi yang digunakan untuk mendapat keuntungan dari peluang yang ada di lingkungan eksternal.
2. Strategi WO (Weakness Opportunity Strategy), yaitu strategi untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar.
3. Strategi ST (Strenght Treath Strategy), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.
4. Strategi WT (Weakness Threat Strategy), yaitu strategi yang digunakan dengan memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.

Hasil dari interaksi antara faktor internal dan faktor eksternal tersebut adalah isu-isu strategis yang kemudian akan diberikan penilaian dengan menggunakan *Litmus Test* guna menentukan skala prioritas terhadap isu-isu yang harus ditangani. Litmus test berguna untuk mengembangkan beberapa ukuran tentang bagaimana strategisnya isu tersebut. Tes Litmus digunakan oleh Hannepin Country untuk menyaring isu-isu strategis. Dari hasil penilaian terhadap isu-isu tersebut, maka dapat ditentukan strategi-strategi yang akan ditetapkan guna memecahkan isu-isu tersebut.

Menurut Michael Porter (1980) ada tiga strategy generic yaitu cost leadership, focus, dan differentiation. Dari 12 strategy alternatif akan difokuskan kepada 5 strategi dengan skor tertinggi.

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap data-data yang telah ada dengan menggunakan analisis SWOT. Menurut Bryson (1995:84) ada dua hal pokok yang harus diperhatikan, yaitu :

- pertama, menilai lingkungan internal guna mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, tiga kategori utama yang dapat membantu adalah sumber daya manusia (input), strategi sekarang (proses) dan kinerja (output) dan menilai lingkungan eksternal dengan tiga kategori penting yang mungkin dipantau, kekuatan dan kecenderungan klien, pelanggan atau pembayar serta pesaing dan kolaborator yang aktual dan potensial.
- kedua, melakukan analisis yang cermat dengan menggabungkan faktor-faktor di atas untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang perlu dikembangkan organisasi. Sehingga akan ditemukan strategi efektif yang dapat dikembangkan oleh organisasi dengan membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang seraya meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman.

Data yang didapat dari lapangan masih berupa atau berbentuk uraian atau laporan yang terperinci yang akan terasa sulit untuk dicerna apabila tidak direduksi, dirangkum hal-hal pokoknya,

difokuskan pada hal-hal penting dan dicari polanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan mentah disingkat, direduksi lebih sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan.

Universitas Terbuka

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini pembahasan akan difokuskan pada strategi yang bisa dilakukan oleh Pemerintah Kota Bima dalam meningkatkan pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Berdasarkan penelitian di lapangan terdapat 12 alternatif strategi yang bisa dilakukan oleh Pemerintah Kota Bima yaitu:

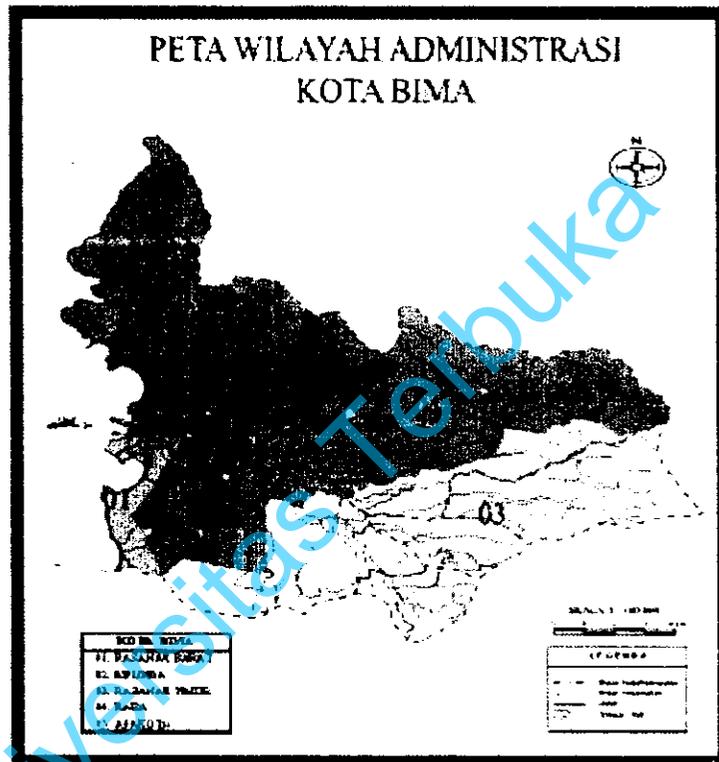
1. Memperluas *tax-base* Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,
2. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,
3. Melakukan re-identifikasi misi organisasi,
4. Melakukan optimalisasi sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,
5. Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi,
6. Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan,
7. Melakukan penertiban area pertambangan,
8. Melakukan intensifikasi pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal,
9. Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi,
10. Melakukan pengaturan sistem pengamanan yang optimal di areal penambangan,
11. Mengupayakan keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan

pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,

12. Melakukan penegasan sanksi bagi pelanggaran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Gambar 4.1  
Peta Wilayah Administrasi Kota Bima



Secara administratif Pemerintah Kota Bima dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 13 tahun 2002 merupakan salah satu Kabupaten/Kota yang berada dalam lingkungan Provinsi Nusa Tenggara Barat, Kota Bima merupakan Kabupaten/Kota terkecil se-Nusa Tenggara Barat adalah pemekaran dari Kabupaten Bima, dengan luas wilayah 22.225 Ha atau 222,25 Km<sup>2</sup> terbagi menjadi 5 Kecamatan, yaitu Kecamatan Rasana Barat, Kecamatan Mpunda, Kecamatan Rasana Timur, Kecamatan Raba dan Kecamatan Asakota, dengan 38 Kelurahan. Kota Bima sebagai bagian

terintegral dengan wilayah Pulau Sumbawa secara geografis terletak antara  $118^{\circ} 41' BT$  sampai dengan  $119^{\circ} 48' BT$  dan  $8^{\circ} 30' LS$  sampai dengan  $8^{\circ} 20' LS$ , dan secara administratif berbatasan dengan beberapa wilayah berikut :

- **Sebelah Utara** : Kecamatan Ambalawi Kabupaten Bima Dan Laut Flores
- **Sebelah Timur** : Kecamatan Wawo Kabupaten Bima
- **Sebelah Selatan** : Kecamatan Belo Kabupaten Bima
- **Sebelah Barat** : Teluk Bima

Dengan adanya pemekaran wilayah dan pembagian wilayah administratif Kabupaten Bima dengan Kota Bima pada tahun 2002, maka Kota Bima dengan lima Kecamatan memiliki komposisi luas wilayah sebagai berikut :

**Tabel 4.1.**

Ibukota Kecamatan dan Luas Wilayah Kecamatan di Kota Bima Pada Akhir Tahun 2011

NO	KECAMATAN	KOTA KECAMATAN	LUAS AREA (km <sup>2</sup> )	KETINGGIAN DI ATAS PERMUKAAN LAUT (dpl)
1	RasanaE Barat	Paruga	10,14	3,00
2	Mpunda	Sadia	15,28	20,00
3	RasanaE Timur	Kumbe	64,07	5,00
4	Raba	Penaraga	63,73	8,00
5	Asakota	Melayu	69,03	2,00
			<b>222,25</b>	<b>15,00</b>

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Bima Tahun 2011

Dari tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa total luas wilayah Kota Bima adalah 222,25 km<sup>2</sup>, Kecamatan Asakota merupakan Kecamatan terluas yaitu 69,03 km<sup>2</sup> atau 31,0592 % dari total wilayah Kota Bima dan Kecamatan RasanaE Barat dengan luas wilayah terkecil yaitu 10,14 km<sup>2</sup> atau 4,5624 % dari total luas wilayah Kota Bima.

Wilayah Kota Bima merupakan perpaduan antara daerah pantai yang landai dengan ketinggian rata-rata 2-20 m di atas permukaan laut dan sebagian lagi wilayahnya berupa perbukitan dengan ketinggian mencapai 200 meter di atas permukaan laut. Perbedaan ketinggian pada wilayah Kota Bima menyebabkan konsentrasi penduduk dan aktifitas kewilayahan berada pada daerah-daerah yang relatif datar. Wilayah-wilayah yang berada pada daerah dengan ketinggian antara 2-5 meter di atas permukaan laut antara lain Kelurahan Tanjung, Kelurahan Sambinae, Kelurahan Paruga dan Kelurahan Sarae di Kecamatan Rasanae Barat. Untuk wilayah Rasanae Timur mencakup Kelurahan Kumbe, Kelurahan Rabangodu dan Kelurahan Penaraga, sedangkan untuk wilayah Kecamatan Asakota wilayah yang berada paling dekat dengan permukaan laut adalah Kelurahan Melayu dan Kelurahan Kolo. Untuk wilayah-wilayah dengan ketinggian antara 10-20 meter di atas permukaan laut mencakup semua Kelurahan selain yang disebutkan di atas, sedangkan wilayah dengan ketinggian di atas 200 meter dari permukaan laut adalah Kelurahan Nitu di wilayah Kecamatan Rasanae Timur.

Pada tabel 4.1 di atas, luas dan tinggi kota Kecamatan dari permukaan laut di Kota Bima, menunjukkan bahwa Kecamatan Mpunda memiliki wilayah yang relatif lebih tinggi dari permukaan laut (20 m dpl) jika dibandingkan

dengan Kecamatan RasanaE Barat dengan ketinggian 3 m dpl dan Kecamatan Asakota dengan ketinggian 2 m dpl yang memang sebagian wilayahnya berbatasan langsung dengan pantai dan teluk Bima.

## 1. Demografis

Berdasarkan data registrasi penduduk pada akhir tahun 2011 menunjukkan jumlah penduduk Kota Bima adalah 142.579 Jiwa, dengan *sex ratio* 97,98 persen. Jumlah ini terdiri dari laki-laki 70.009 jiwa dan perempuan 72.570 jiwa.

Tabel 4.2.  
Jumlah Rumah Tangga dan Penduduk dirinci Menurut Jenis Kelamin

Kecamatan <i>District</i>	Rumahtangga <i>Household</i>	Penduduk/ <i>Population</i>		Jumlah <i>Total</i>
		Laki-Laki <i>Male</i>	Perempuan <i>Female</i>	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Rasanae Barat	7 572	15 612	15 828	31 440
2. Mpunda	8 584	15 579	17 247	32 826
3. Rasanae Timur	4 157	8 114	8 255	16 369
4. Paba	8 869	17 244	17 952	35 196
5. Asakota	6 748	14 212	13 975	28 187
<b>Jumlah Total</b>	<b>35 930</b>	<b>70 761</b>	<b>73 257</b>	<b>144 018</b>
2010	35 606	70 009	72 570	142 579
2009	33 073	66 044	66 248	132 292
2008	31 683	64 821	65 022	129 843
2007	31 090	63 574	63 799	127 373
2006	30 368	60 283	65 752	126 035

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Bima, 2011

Pada data di tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa Kecamatan RasanaE Timur memiliki jumlah Rumah Tangga 4.157 dan populasi penduduk laki-laki 8.114 jiwa dan perempuan 8.255 jiwa, berarti jumlah

Rumah Tangga maupun populasi penduduknya paling kecil jika dibandingkan dengan kecamatan lainnya. Kecamatan Raba memiliki jumlah Rumah Tangga dan Populasi terbesar dengan jumlah Rumah Tangga 8.869 dan populasi penduduk laki-laki 17.244 jiwa serta perempuan 17.952 jiwa.

Tabel 4.3  
Kepadatan Penduduk Per Kecamatan Tahun 2011

Kecamatan District	Luas / Area (Km <sup>2</sup> )	Penduduk Population	Kepadatan Density
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Rasanae Barat	10,14	31.440	3.101
2. Mpunda	15,28	32.826	2.148
3. Rasanae Timur	64,07	16.369	255
4. Raba	63,73	35.196	552
5. Asakota	69,03	28.187	408
<b>Kota Bima</b>	<b>222,25</b>	<b>144.018</b>	<b>648</b>
2010	222,25		
2009	222,25	132.292	595
2008	222,25	129.843	584
2007	222,25	127.373	573
2006	222,25	126.035	567

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Bima, 2011

Penyebaran penduduk jika dilihat berdasarkan persebaran Per-Kecamatan, terjadi ketidakmerataan persebaran penduduk wilayah Kota Bima. Berdasarkan tabel 4.3 di atas, Kecamatan RasanaE Barat merupakan Kecamatan dengan penduduk terpadat yaitu : 3.101 jiwa per kilometer persegi. Diikuti oleh Kecamatan Mpunda dengan tingkat kepadatan 2.148 jiwa per kilometer persegi. Sedangkan Kecamatan RasanaE Timur,

Kecamatan Raba dan Kecamatan Asakota dengan wilayah yang lebih luas namun kepadatan penduduknya relatif lebih renggang jika dibandingkan dengan kepadatan penduduk Kecamatan RasanaE Barat. Kecamatan RasanaE Timur 255 jiwa per kilometer persegi, Kecamatan Raba 552 jiwa per kilometer persegi dan Kecamatan Asakota 408 jiwa per kilometer persegi. Hal ini berarti persebaran penduduk untuk Kota Bima adalah 648 jiwa per kilometer persegi.

## 2. Sosial Budaya.

Masyarakat Bima adalah masyarakat yang religius. Secara historis, Bima dulu merupakan salah satu pusat perkembangan Islam di Nusantara yang ditandai oleh tegak kokohnya sebuah kesultanan yaitu kesultanan Bima. Islam tidak saja bersifat elitis, hanya terdapat pada peraturan-peraturan formal-normatif serta pada segelintir orang saja melainkan juga populis, menjadi urat nadi dan darah daging masyarakat, artinya juga telah menjadi kultur masyarakat Bima.

Masyarakat Kota Bima adalah masyarakat yang masih menghargai budaya dan tata nilai leluhur yang dikembangkan secara turun-temurun. Hal ini tercermin dari berbagai perilaku komunal yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Masyarakat Bima dalam kehidupannya mengarah pada sistem kehidupan komunal yang mengutamakan kebersamaan dan gotong royong, sehingga sangat lazim ditemukan di beberapa wilayah, dimana tingkat swadaya masyarakat dalam berbagai kegiatan khususnya pembangunan fisik sering digambarkan cukup besar nilainya, hal ini merupakan salah satu bentuk aplikatif dari karakter sosial budaya

masyarakat Bima pada khususnya. Tata nilai kekeluargaan yang berkembang dalam masyarakat Bima, dapat dilihat dari dua segi yaitu tata nilai yang mengatur hubungan yang sifatnya intern dan tata nilai yang mengatur hubungan yang sifatnya ekstern, dimana hubungan yang sifatnya intern akan mengatur antara orang tua dengan anak, antara orang tua dan yang dituakan dalam keluarga batih mereka dan antara anak dengan yang sebaya dengan mereka, sedangkan hubungan yang sifatnya ekstern lebih kepada hubungan antara masyarakat pada umumnya.

### **3. Pemerintahan**

#### **a. Visi Kota Bima**

Visi pembangunan daerah Kota Bima Tahun 2008-2013 adalah "Terwujudnya Kota Bima sebagai Kota Pendidikan Menuju Masyarakat Yang Maju Dan Mandiri". Dengan rumusan visi tersebut di atas, dalam kurun 5 (lima) tahun ke depan, diharapkan kondisi Kota Bima akan mengalami perubahan dan lompatan secara signifikan yang diindikasikan oleh 2 (dua) indikator keberhasilan utama, yaitu:

- 1) **Kota Bima sebagai Kota Pendidikan** dengan tersedianya sarana dan prasarana pendidikan mulai dari tingkat dasar sampai pendidikan tinggi melalui terbangunannya universitas Negeri Bima dan semakin berkembangnya kualitas pendidikan tinggi negeri dan swasta serta peningkatan profesionalisme pengelolaan pendidikan dasar dan menengah

2) **Masyarakat yang maju dan mandiri** ditandai dengan adanya kemajuan dalam hal tingkat pendidikan, kesehatan dan pendapatan masyarakat yang lebih baik, maupun ketersediaan sarana dan prasarana perkotaan yang baik. Dari aspek rohani ditandai dengan meningkatnya penerapan nilai-nilai Agama dalam kehidupan pembangunan daerah, semakin mantapnya keimanan dan ketaqwaan masyarakat, serta meningkatnya ketahanan sosial budaya.

#### **b. Misi Kota Bima**

Untuk mencapai visi tersebut di atas, maka misi Pembangunan Daerah Kota Bima adalah :

1. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat Kota Bima yang didukung oleh pelayanan publik yang prima dan pembangunan keagamaan.
2. Pemberdayaan masyarakat yang bertumpu pada pembangunan ekonomi masyarakat dan penataan kelembagaan di tingkat lokal dan kelurahan.
3. Penyediaan infrastruktur perkotaan dan pengendalian ruang yang mendukung proses pembangunan yang berkelanjutan dan penataan kota.

#### 4. Sosial Ekonomi

Berdasarkan tinjauan regional dan fungsi Kota Bima, maka terlihat adanya peranan sektor perdagangan dan jasa yang lebih menonjol dibanding sektor-sektor lain. Hal ini tampak dari keberadaan sarana dan fasilitas yang ada di Kota Bima. Salah satu sarana yang mendukung peranan perekonomian dalam skala regional adalah telah tersedianya berbagai fasilitas perdagangan dan jasa yang memiliki standard pelayanan yang lebih tinggi dibandingkan dengan daerah lainnya yang ada di Pulau Sumbawa, disamping itu lokasi kawasan perdagangan dan jasa yang berada dalam satu kawasan dengan didukung oleh tersedianya jaringan jalan yang menghubungkan Kota Bima dengan daerah di luar Kota Bima terutama menuju ke wilayah Kabupaten Bima yang cukup bagus menyebabkan kota Bima mempunyai peran yang sangat signifikan dalam sistem ekonomi regional. Faktor-faktor di atas semakin mempertegas fungsi dan peran wilayah Kota Bima sebagai koleksi dan distribusi barang untuk wilayah sekitarnya.

Laju pertumbuhan Product Domestic Bruto (PDRB) adalah salah satu indikator yang dapat menunjukkan kondisi perekonomian di tingkat regional, sehingga akan dapat menggambarkan kemampuan sumber daya ekonomi yang dihasilkan oleh suatu daerah, dan tingkat kemakmuran suatu daerah. Berdasarkan kriteria tersebut, laju pertumbuhan PDRB Kota Bima selama tiga tahun terakhir menunjukkan angka yang terus mengalami peningkatan.

Inflasi pada dasarnya merupakan salah satu indikator pembangunan ekonomi. Inflasi sendiri diartikan sebagai suatu keadaan dimana harga-harga umum meningkat secara terus-menerus. Melalui kenaikan harga umum tersebut berarti semua unit ekonomi (konsumen dan produsen) akan membeli barang dengan jumlah sedikit tetapi dengan pengeluaran sama, sehingga mereka akan mengurangi konsumsi. Berdasarkan data dari BPS Kota Bima tahun 2011 laju inflasi PDRB menurut lapangan usaha bidang pertambangan dan penggalian pada tahun 2011 adalah sebesar 6,32%. Namun demikian inflasi yang terlalu deras harus dihindari karena mengganggu struktur perekonomian, sehingga pembangunan justru akan berhenti. Disamping itu dengan inflasi yang terlalu besar juga akan merusak struktur upah, struktur harga dan menghentikan investasi yang digantikan oleh usaha spekulasi.

## 5. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (DPPKAD) Kota Bima dengan gambaran informasi sebagai berikut:

### a. Visi Misi Organisasi

Visi adalah cara pandang jauh ke depan ke mana dan bagaimana DPPKAD Kota Bima harus dibawa dan berkarya agar tetap konsisten dan dapat eksis, antisipatif, dan inovatif, serta produktif. Dengan demikian visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang ingin diwujudkan DPPKAD dalam jangka panjang. Visi DPPKAD mengacu pada Visi Kota Bima 2008 – 2013 yaitu

*“Terwujudnya Kota Bima Sebagai Kota Pendidikan Menuju Masyarakat Yang Maju Dan Mandiri Tahun 2013”*. Untuk mewujudkan visi tersebut, DPPKAD memiliki visi yaitu:

*“Terwujudnya Pengelolaan Pendapatan, Anggaran, dan Aset Daerah yang tertib dan transparan menuju Kota Bima yang maju dan mandiri”*.

Visi tersebut mengandung makna bahwa Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sebagai institusi yang bertanggungjawab dalam merumuskan dan mengendalikan pendapatan, keuangan, dan aset daerah. Hal tersebut diharapkan dapat mewujudkan aparatur yang inovatif dalam pengelolaan keuangan menuju pemerintahan yang baik (*good government*).

Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, pernyataan misi membawa organisasi kepada suatu fokus dan menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukannya dan bagaimana melakukannya. Misi adalah sesuatu yang diemban atau dilaksanakan oleh DPPKAD Kota Bima dalam upaya mencapai visi yang dicita-citakan. Dengan pernyataan misi diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal DPPKAD dan mengetahui peran dan tugas masing-masing serta hasil yang akan diperoleh di waktu-waktu yang akan datang.

Untuk mewujudkan dan merealisasikan visi yang telah disepakati, maka ditetapkan misi DPPKAD adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas dan profesionalisme Sumber Daya Manusia dalam mengelola keuangan daerah;
- 2) Meningkatkan prestasi dan pelayanan kepada masyarakat;
- 3) Peningkatan pendapatan daerah melalui pendayagunaan potensi dan sumber daya yang dimiliki;
- 4) Peningkatan pengelolaan anggaran yang berdayaguna dan berhasil guna melalui ketatalaksanaan yang koordinatif, transparansi, dan akuntabilitas;
- 5) Mewujudkan daya guna aset, sarana dan prasarana penunjang pembangunan daerah.

Misi di atas adalah misi organisasi DPPKAD secara keseluruhan sedangkan misi yang lebih spesifik untuk Bidang Pendapatan sebagai pengelola pajak daerah khususnya pajak mineral bukan logam dan batuan masih belum jelas. Ke depan Bidang Pendapatan seharusnya telah melakukan penyusunan dan penetapan misi yang lebih dekat dengan tujuan diselenggarakannya Bidang Pendapatan pada DPPKAD Kota Bima.

#### b. Mandat Organisasi

Mandat merupakan ketentuan apa yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan oleh otoritas eksternal (Bryson, 1995:65). Mandat DPPKAD Kota Bima berdasarkan Pasal 3 Peraturan Walikota Bima Nomor 5 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Kota Bima, yaitu membantu Walikota dalam memimpin,

mengendalikan, dan mengkoordinasikan penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum yang menjadi kewenangan Dinas pada Bidang Pendapatan, pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang meliputi Bidang Anggaran, Pendapatan Daerah, dan pengelolaan Aset Daerah

c. Susunan Organisasi

Sektor Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan merupakan wewenang dan tanggung jawab Bidang Pendapatan. Bidang ini sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, Dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah merupakan urusan pendapatan sehingga pembentukan organisasi dan tata kerja baru sesuai Peraturan Daerah Kota Bima Nomor 3 tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Bima Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas-Dinas Daerah Kota Bima, Bidang Pendapatan Daerah merupakan bagian dari urusan pendapatan sehingga pada pembentukan struktur organisasi dan tata kerja baru di lingkungan Pemerintah Kota Bima menyatu dengan urusan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah.

Susunan organisasi dan tata kerja DPPKAD dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab

kepada Walikota Bima melalui Sekretaris Daerah.

- 2) Sekretariat, dipimpin oleh seorang Sekretaris yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah. Sekretariat terdiri dari :
  - a) Subbagian Program
  - b) Subbagian Keuangan
  - c) Subbagian Umum dan Kepegawaian.
- 3) Bidang Pendapatan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang Pendapatan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Bidang Pendapatan terdiri dari :
  - a) Seksi PAD
  - b) Seksi Dana Perimbangan
  - c) Seksi Pendapatan Lain-lain yang Sah.
- 4) Bidang Anggaran dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Bidang Anggaran terdiri dari :
  - a.) Seksi Perbendaharaan dan Gaji;
  - b.) Seksi Anggaran dan Verifikasi;
  - c.) Seksi Akuntansi dan Pertanggungjawaban;
- 5) Bidang Aset dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas. Bidang Aset terdiri dari:
  - a) Seksi Penerimaan, Pemanfaatan dan Kebutuhan Aset

- b) Seksi Pengendalian dan Standarisasi
  - c) Seksi Inventarisasi dan Dokumentasi
- 6) Unit Pelaksana Teknis, terdiri dari :
- a) Kepala
  - b) Subbag Tata Usaha
  - c) Kelompok Jabatan Fungsional

Untuk lebih jelasnya mengenai susunan organisasi DPPKAD Kota Bima dapat dilihat pada bagan struktur DPPKAD yang ada pada lampiran III tesis ini.

Pada akhir Tahun Anggaran 2012 keadaan dan jumlah pegawai di lingkungan Bidang Pendapatan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima adalah sebagai berikut :

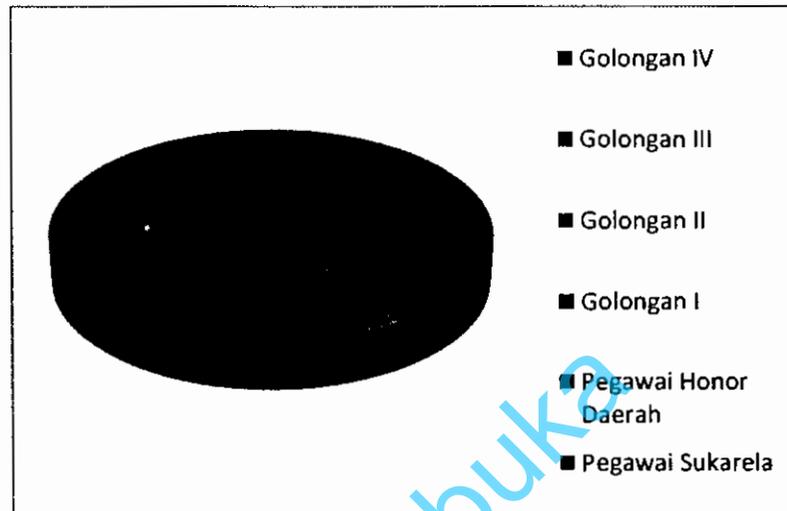
Tabel 4.4

Susunan Kepegawaian Menurut Jenis Kepegawaian Bidang Pendapatan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima tahun 2011

JENIS KEPEGAWAIAN		JUMLAH	%
PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)	Golongan IV	1	3,45
	Golongan III	11	37,93
	Golongan II	12	41,38
	Golongan I	0	0,00
	Jumlah	24	82,76
NON PEGAWAI NEGERI SIPIL	Pegawai Honor Daerah	5	17,24
	Pegawai Sukarela	0	0,00
	Jumlah	5	17,24
TOTAL		29	100

Sumber: Data Kepegawaian DPPKAD Kota Bima Tahun 2011

Gambar 4.2  
 Susunan Kepegawaian Menurut Jenis Kepegawaian  
 Bidang Pendapatan Dinas Pendapatan Pengelolaan  
 Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima tahun 2011



Berdasarkan tabel 4.4 dan gambar 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa pegawai pada DPPKAD Kota Bima terdiri dari 82,76% pegawai negeri sipil dan sisanya sebesar 17,24% merupakan non pegawai negeri sipil. Pegawai negeri sipil terdiri dari 3,45% pegawai golongan IV, 37,93% pegawai golongan III, 41,38% pegawai golongan II, dan 0% pegawai golongan I. Sedangkan pegawai non pegawai negeri terdiri dari 17,24% pegawai honor daerah, 0% tenaga sukarela.

Sedangkan menurut tingkat pendidikan formal maupun kursus/pendidikan teknik fungsional, pegawai Bidang Pendapatan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kota Bima dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5  
Susunan Kepegawaian Menurut Tingkat Pendidikan  
Bidang Pendapatan Per Desember 2011

Jenis Pendidikan	Jumlah	%
Pasca Sarjana (S-2)	1	3,45
Sarjana (S-1)	15	51,72
Sarjana Muda (D-3)	3	10,34
SLTA	10	34,48
SLTP	0	-
SD	0	-
Jumlah	29	100

Sumber : Data Kepegawaian DPPKAD Kota Bima Tahun 2011

Dari tabel 4.5 di atas terlihat bahwa pegawai Bidang Pendapatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima sebagian besar memiliki tingkat pendidikan formal Sarjana (S-1) (51,72%), sedangkan selebihnya memiliki tingkat pendidikan SLTA (34,48%) dan Sarjana Muda (10,34%), Pasca Sarjana (S-2) (3,45%), dan tidak ada yang berpendidikan hanya setingkat SD dan SMP.

d. Realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan Kota Bima

Tabel 4.6  
Realisasi Pajak Mineral Bukan Logam  
dan Batuan di Kota Bima 2007 -2011

NO.	TH	REALISASI	KENAIKAN	% KENAIKAN
1	2007	142.368.266	-	-
2	2008	197.810.500	55.442.234	38,94
3	2009	244.527.700	46.717.200	23,62
4	2010	227.602.582	(16.925.118)	-6,92
5	2011	212.575.332	(15.027.250)	-6,60

Sumber : Laporan Hasil Kegiatan Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima 2007-2011

Realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan daerah di Kota Bima selama lima tahun terakhir mengalami kondisi yang fluktuatif karena setelah terjadi kenaikan sebesar 38,94% pada tahun 2008, kemudian masih tetap naik pada tahun 2009 meskipun kenaikannya berkurang menjadi 23,62% dan setelah itu selama dua tahun berturut-turut mengalami penurunan yaitu -6,92% pada 2010 dan -6,60% pada 2011. Mencermati keadaan yang demikian, maka bisa disimpulkan bahwa realisasi pendapatan dari pajak mineral bukan logam dan batuan belum begitu menggembirakan, namun demikian kontribusi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan tetap menempati posisi yang cukup strategis bagi Pendapatan Asli Daerah Kota Bima.

e. Usaha Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima

Pajak mineral bukan logam dan batuan di Kota Bima dikenakan terhadap kontraktor/rekanan yang mengerjakan proyek di Kota Bima. Tidak semua kontraktor/rekanan dikenakan pajak mineral bukan logam dan batuan akan tetapi hanya yang di dalam pekerjaan proyeknya terkandung unsur mineral bukan logam dan batuan yang dikenakan pajak. Dalam pelaksanaan proyeknya kontraktor tersebut menggunakan nama perusahaan yang jumlahnya mencapai puluhan perusahaan, di antaranya yang terbesar adalah:

- 1) PT. Tukad Mas
- 2) PT. Bhumi Mahamarga
- 3) PT. Bunga Raya Lestari

- 4) PT. Citra Nusra Persada
- 5) PT. Dunia Mas
- 6) CV. Garuda Merdeka
- 7) CV. Putri Duta Liberty
- 8) CV. Tri Tunggal Sakti, dll

Perusahaan-perusahaan tersebut di atas adalah kontraktor/rekanan Pemerintah Kota Bima yang mengerjakan proyek di Kota Bima seperti pembuatan jalan, pembangunan jembatan, pembangunan gedung, pengurukan lahan, dan sebagainya. Pajak mineral bukan logam dan batuan dimasukkan sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk dibayar lunas apabila para kontraktor/rekanan akan mengajukan pencairan dana proyeknya.

## **B. Hasil Penelitian**

### **1. Penyajian Data**

#### **a. Manajemen Strategis**

Manajemen strategis merupakan suatu seni dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategis dengan menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai suatu sasaran melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Untuk itu setiap organisasi perlu menyusun suatu manajemen strategis sebagai gambaran arah dan tujuan dibentuknya suatu organisasi. Berikut ini dalam tabel 4.7 akan disajikan data jawaban informan terhadap aspek

manajemen strategis dalam upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Tabel 4.7  
Aspek Manajemen Strategis dalam Upaya Peningkatan  
Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

No	Inti Pernyataan (Fenomena)	SJ		CJ		KJ		TJ	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Visi misi terkait upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	-	-	-	-	3	20	12	80
2.	Tupoksi instansi berwenang terkait dengan pengelolaan Pajak MBLB	7	46	6	40	-	-	2	13
3.	Faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan	10	67	5	33	-	-	-	-
4.	Faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.	10	67	5	33	-	-	-	-
5.	Penyusunan isu-isu dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.	-	-	3	20	10	67	2	13
6.	Merumuskan strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.	3	20	10	67	-	-	2	13

Sumber : Lampiran I

Keterangan:

SJ : Sangat Jelas

CJ : Cukup Jelas

KJ : Kurang Jelas

TJ : Tidak jelas

Tabel di atas menunjukkan bahwa item visi misi terkait upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sebagian besar informan (80%) menyatakan tidak jelas dengan visi misi dinas yang berkaitan dengan upaya/cita-cita untuk meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, dan 20% informan lainnya menyatakan kurang jelas dengan visi misi

dinas yang berkaitan dengan upaya/cita-cita untuk meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Hal ini juga diungkapkan oleh sumber informan bahwa renstra (Rencana Strategis) SKPD belum memuat secara visi dan misi yang menggambarkan arah peningkatan pajak. Satu hal yang dijadikan alasan kuat adalah seringnya terjadi perubahan SOT (struktur organisasi dan tata kerja) perangkat daerah dan bidang pendapatan juga secara faktual turut berganti-ganti SKPD sehingga menyulitkan penyusunan visi misi terkait dengan pengelolaan pajak secara umum dan upaya peningkatan pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan pada khususnya. Penggabungan Dinas Pendapatan Daerah dan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah menjadi Badan Pengelola Keuangan Daerah didasarkan atas pertimbangan sebagaimana diungkapkan oleh Kepala DPPKAD dalam wawancara sebagaimana yang diungkapkan pada tanggal 21 Desember 2012 sebagai berikut:

*"Penggabungan Dinas Pendapatan Daerah dan Bagian Keuangan serta Bagian Aset Sekretariat Daerah yang dilaksanakan pada tanggal 30 Desember 2010 searah dengan maksud Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah yang pada intinya menghendaki struktur organisasi yang ramping tetapi kaya akan fungsi. Akan tetapi visi misi Dinas baru ini belum tertuang secara jelas dalam bentuk tulisan.(Wawancara tanggal 21 Desember 2012).*

Dari hasil *kuesioner* dan *wawancara* dengan para informan dapat disimpulkan bahwa visi misi terkait dengan upaya peningkatan pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di DPPKAD sebagai pengelola pajak tidak jelas, sehingga perkembangan kegiatan

peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dalam jangka panjang dan menengah tidak dapat dilihat proyeksinya.

Pada item yang menggambarkan tentang tupoksi instansi berwenang terkait dengan pengelolaan pajak mineral bukan logam dan batuan, hasil kuesioner yang dituangkan dalam tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 46% informan menyatakan bahwa tugas pokok dan fungsi terkait dengan pengelolaan pajak sangat jelas, 40% informan menyatakan tugas pokok dan fungsi terkait dengan pengelolaan pajak cukup jelas, sedangkan hanya 13% informan menyatakan bahwa tugas pokok dan fungsi terkait dengan pengelolaan pajak tidak jelas. Informasi di atas menunjukkan bahwa sebagian besar informan (86%) memberikan keterangan bahwa tugas pokok dan fungsi dapat diketahui secara legal dan jelas. Para informan menyebutkan bahwa ada Perda dan Peraturan Walikota yang mengatur tugas pokok dan fungsi terkait dengan pengelolaan pajak. Dalam wawancara yang dilaksanakan pada tanggal 21 Desember 2012 Kepala DPPKAD mengungkapkan :

*“Tugas pokok dan fungsi DPPKAD telah dituangkan di dalam Perwali Kota Bima No.5 tahun 2011. Sesungguhnya apabila diperhatikan tugas pokok dan fungsi yang ada, DPPKAD membutuhkan lebih banyak pegawai yang memiliki kompetensi terutama tugas-tugas pada Bidang Pendapatan membutuhkan petugas yang umumnya lebih banyak berada di lapangan dalam rangka penagihan pajak daerah.” (Wawancara tanggal 21 Desember 2012).*

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tugas pokok dan fungsi pengelolaan pajak telah diatur dalam dasar hukum yang jelas.

Pada item yang menanyakan mengenai faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sebagaimana dapat dilihat pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 12 orang (80%) informan menyatakan sangat jelas mengetahui faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, seorang (7%) informan menyatakan cukup jelas mengetahui faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, sedangkan 2 orang (13%) informan menyatakan kurang jelas mengetahui faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan. Banyak informasi yang disebutkan oleh para informan mengenai faktor internal yang mampu mendorong pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan ini, di antaranya: sumber daya manusia yang optimal baik secara kualitatif maupun kuantitatif, tersedianya anggaran kesejahteraan pegawai, adanya Peraturan Daerah yang mengatur tentang Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, pembagian tugas yang jelas, dan lain-lain. Sedangkan untuk faktor internal yang menghambat adalah merupakan faktor yang menjadi kelemahan, diantaranya diinformasikan para informan sebagai berikut : belum optimalnya jumlah dan kualitas pegawai, belum memadainya sarana dan

prasarana, sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah, belum mampu menetapkan sanksi, data potensi yang kurang akurat, dan lain-lain. Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor internal yang bisa menjadi kekuatan dan kelemahan dalam upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dapat diketahui secara jelas dan hal tersebut artinya disadari betul para aparatur yang berada di lingkungan Bidang Pendapatan.

Selanjutnya untuk item faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan terdapat 10 orang (67%) informan menyatakan sangat jelas mengetahui faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan, dan 5 orang (33%) informan menyatakan cukup jelas mengetahui faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Jadi semua informan menyatakan mengetahui dengan jelas mengenai faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Dari informasi yang diperoleh dari informan faktor-faktor eksternal yang dapat mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, diantaranya adalah: kesempatan mengikuti pendidikan teknis/kursus bagi pegawai, Jumlah pengguna mineral

bukan logam dan batuan yang terus meningkat dalam lima tahun terakhir, Adanya kesadaran membayar pajak dari masyarakat, Masih ada obyek pajak yang belum tergali, dan lain-lain. Sedangkan faktor- faktor eksternal yang dapat menghambat upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, diantaranya adalah : Kolusi dalam penetapan dan pemungutan, Instabilitas keamanan areal penambangan, Keberatan terhadap penetapan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, Penghindaran pembayaran oleh wajib pajak, dan lain-lain.

Untuk item penyusunan isu-isu dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, terdapat 3 orang (20%) informan menyatakan cukup jelas mengetahui penyusunan isu-isu dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, 10 orang (67%) informan menyatakan kurang jelas mengetahui penyusunan isu-isu dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, dan 2 orang (13%) informan menyatakan tidak jelas. Wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima pada tanggal 21 Desember 2012 sebagai berikut:

*“Kami akui bahwa identifikasi dan penyusunan isu-isu strategis terkait dengan upaya peningkatan pajak belum kami lakukan. Akan tetapi ke depan kami akan segera mengidentifikasi dan menyusun isu-isu strategis demi peningkatan pajak daerah secara umum dan pajak mineral bukan logam dan batuan secara khusus.” (Wawancara pada tanggal 21 Desember 2012).*

Jadi dari hasil kuesioner dan interview dengan para

informan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar informan tidak mengerti dengan penyusunan isu-isu strategis terkait dengan upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Untuk item perumusan strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, terdapat hanya 3 orang (20%) informan menyatakan sangat jelas mengetahui perumusan strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, 10 orang (67%) informan menyatakan kurang jelas mengetahui perumusan strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, dan 2 orang (13%) informan menyatakan tidak jelas mengetahui perumusan strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pendapatan Asli Daerah Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima mengungkapkan:

*“Penyusunan terhadap isu strategis pengelolaan pajak daerah dan perumusan strategi dalam upaya peningkatan pajak daerah belum dilakukan secara baik. Pekerjaan yang dilakukan masih mengalir begitu saja apa adanya. Kami lebih banyak menunggu para wajib pajak yang datang untuk membayar pajak dan berusaha melayaninya dengan baik.” (hasil wawancara pada tanggal 26 Desember 2012).*

Dari hasil kuesioner dan wawancara dengan para informan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar informan tidak mengetahui secara jelas bagaimana perumusan strategi terkait dengan upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

b. Aspek Ekstensifikasi dalam rangka peningkatan pendapatan Pajak

## Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Ekstensifikasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan merupakan suatu kondisi yang menekankan pada upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan secara lebih luas daripada yang telah ada. Ekstensifikasi dapat dilakukan dengan mengupayakan hal-hal seperti :

1. Penambahan pajak baru dengan menemukan wajib obyek pajak baru.
2. Menciptakan jenis pajak baru, atau memperluas ruang lingkup Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang ada.

Berikut ini tabel 4.8 akan menyajikan data jawaban informan terhadap aspek ekstensifikasi dalam upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Tabel 4.8

### Aspek Ekstensifikasi dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

No	Inti Pernyataan	SJ		CJ		KJ		TJ	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Penambahan pajak baru dengan menemukan wajib obyek pajak baru.	15	100	-	-	-	-	-	-
2.	Menciptakan jenis pajak baru, atau memperluas ruang lingkup pajak MBLB yang ada	2	13	-	-	-	-	13	87

Sumber : Lampiran I

Pada item adanya penambahan pajak baru dengan menemukan wajib obyek pajak baru diperoleh hasil bahwa seluruh informan (100%) informan menyatakan setuju dan sangat jelas bahwa setiap tahun pasti ada penambahan wajib pajak yang

berarti menambah wajib Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan baru. Hal tersebut sesuai dengan data sekunder yang diberikan oleh Bidang Pendapatan pada Seksi PAD bahwa setiap tahun selalu ada peningkatan jumlah proyek di DPA SKPD Kota Bima. Realita di lapangan juga menunjukkan bahwa target yang selalu ditetapkan tidak dapat terpenuhi pada setiap tahun anggaran.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan dalam setiap tahun senantiasa terjadi penambahan jumlah wajib pajak baru sebagaimana hasil interview dengan para informan di lapangan dan data yang tercatat pada Bidang Pendapatan.

Selanjutnya pada item penciptaan jenis pajak baru, atau memperluas ruang lingkup Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang ada, diperoleh hasil bahwa 13 orang (87%) informan menyatakan tidak jelas kalau ada penambahan jenis/obyek Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dan kemungkinan penambahan obyek Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dalam lima tahun terakhir, sedangkan dua orang (13%) informan lain menyatakan kurang jelas kalau ada penambahan jenis/obyek Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dan kemungkinan penambahan obyek Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dalam lima tahun terakhir. Wawancara dengan Kepala Seksi PAD Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima mengatakan:

*“Undang-undang No. 28 Tahun 2009 sebagai pegangan di dalam pemungutan pajak daerah tidak mengisyaratkan penambahan obyek pajak baru dalam pengelolaan pajak*

*mineral bukan logam dan batuan. Selain itu wilayah Kota Bima tidak terlalu luas sehingga potensi mineral bukan logam dan batuan yang dimiliki juga tidak terlalu banyak jenisnya.”(wawancara tanggal 26 Desember 2012)*

Jadi dari hasil kuesioner dan wawancara dengan para informan dapat disimpulkan bahwa hampir semua informan menyatakan bahwa tidak ada penciptaan jenis pajak baru, atau perluasan ruang lingkup Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang ada. Hal tersebut diperkuat dengan tidak atau belum adanya perubahan peraturan terhadap materi terkait dengan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sejak tahun 2005 hingga saat dilakukan penelitian.

c. Aspek Intensifikasi dalam rangka peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Intensifikasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan adalah suatu sistem dan upaya pajak yang dimaksudkan untuk meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Intensifikasi dapat dilaksanakan dengan mengintensifkan hal-hal berikut :

- 1). Intensifikasi perundang-undangan mengenai pajak.
- 2) Meningkatkan kepastian hukum.
- 3) Mengintensifkan peraturan pelaksanaan.
- 4) Meningkatkan mutu aparatur pengelola mineral bukan logam dan batuan.
- 5) Meningkatkan fungsi dan menyesuaikan organ/struktur instansi pengelola pajak sehingga sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi.

6) Memberantas penyelewengan terhadap Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

7). Meningkatkan pengawasan terhadap pelaksanaan dan pematuhan peraturan pajak dan melakukan pengawasan melekat.

Berikut ini tabel 4.9 akan menyajikan data jawaban informan terhadap aspek Intensifikasi dalam upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Tabel 4.9

Aspek Intensifikasi dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

No	Inti Pernyataan (Fenomena)	SJ		CJ		KJ		TJ	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Penambahan jumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan pajak dalam lima tahun terakhir	-	-	13	87	-	-	2	13
2.	Tugas dan tanggung jawab yang dijalankan instansi berwenang (bidang pendapatan) senantiasa berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang ada.	11	73	-	-	-	-	4	27
3.	Peraturan yang ada dijalankan secara nyata di lapangan	11	73	-	-	-	-	4	27
4.	Kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pajak dalam menunjang tugas-tugasnya.	11	73	-	-	-	-	4	27
5.	Kesesuaian struktur organisasi yang berlaku dengan tanggung jawab dan kewenangan pengelolaan pajak.	-	-	-	-	15	100	-	-
6.	Kesesuaian tugas/pekerjaan dengan pengetahuan/skill yang dimiliki	-	-	-	-	15	100	-	-
7.	Pembagian wewenang dalam pekerjaan	15	100	-	-	-	-	-	-
8.	Kemampuan struktur organisasi yang berlaku dalam memberikan ruang gerak pada birokrat di tingkat operasional	-	-	-	-	15	100	-	-
9.	Koordinasi dalam pekerjaan	-	-	-	-	15	100	-	-
10.	Kondisi sarana prasarana bidang pendapatan dalam menunjang tugas dan tanggung jawabnya.	-	-	-	-	15	100	-	-
11.	Penyelewengan dalam pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.	-	-	8	54	1	6	6	40

12.	Diskriminasi pemungutan	-	-	8	54	1	6	6	40
13.	Penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib pajak yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran.	-	-	10	67	1	7	4	27
14.	Pelaksanaan pengawasan.	11	73	-	-	4	27	-	-

Sumber : Lampiran I

Pada item penambahan jumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan mineral bukan logam dan batuan dalam lima tahun terakhir, tabel di atas menunjukkan terdapat 13 orang (87%) informan menyatakan cukup jelas ada penambahan jumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan pajak dalam lima tahun terakhir, sedangkan 2 orang (13%) informan lain menyatakan tidak setuju kalau ada penambahan jenis/obyek Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dan kemungkinan penambahan obyek Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dalam lima tahun terakhir. Menurut para informan hal tersebut dikarenakan ada pembaharuan atau perubahan peraturan perundang-undangan yaitu dengan berlakunya Undang-Undang No.28 tahun 2009 dan Perda Kota Bima No.17 Tahun 2010 sebagai pengganti Undang-undang dan Perda Tahun sebelumnya. Ketika peraturan perundang-undangan ini ditanyakan kepada Kepala Seksi PAD Bidang Pendapatan Kota Bima hasilnya mengatakan:

*“Dalam waktu yang akan datang akan dikaji kemungkinan perubahan/penambahan peraturan daerah dengan mengenakan pajak mineral bukan logam dan batuan yang bahannya diambil dari wilayah Kota Bima akan tetapi digunakan di luar wilayah Kota Bima, tentunya kebijakan ini diharapkan akan dapat menambah pendapatan melalui pajak mineral bukan logam dan batuan.” (wawancara tanggal 26 Desember 2012).*

Jadi untuk item penambahan jumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan pajak dalam lima tahun terakhir dapat disimpulkan bahwa sebagian besar informan menyatakan cukup jelas terjadi penambahan jumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan pajak dalam lima tahun terakhir.

Selanjutnya item tugas dan tanggung jawab yang dijalankan instansi berwenang (bidang pendapatan) apakah senantiasa berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang ada, tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 11 orang (73%) informan menyatakan sangat jelas bahwa tugas dan tanggung jawab yang dijalankan instansi berwenang (bidang pendapatan) senantiasa berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang ada, sedangkan 4 orang (27%) informan lainnya menyatakan bahwa tidak ada kejelasan tugas dan tanggung jawab yang dijalankan instansi berwenang (bidang pendapatan) berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang ada. Kepala Bidang Pendapatan DPPKAD ketika dilakukan wawancara mengatakan:

*“Tugas dan tanggungjawab pada Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima selalu berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang ada. Saat ini masyarakat semakin kritis terhadap apa yang dilakukan pemerintah oleh karena itu kami wajib berpegang pada peraturan yang ada.” (hasil wawancara tanggal 26 Desember 2012).*

Jadi dapat disimpulkan bahwa tugas dan tanggung jawab pendapatan telah dijalankan sesuai dengan pedoman peraturan perundang-undangan yang berlaku karena didukung oleh separo

lebih jawaban informan.

Untuk item peraturan yang ada dijalankan secara nyata di lapangan, tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 11 orang (73%) informan menyatakan sangat jelas bahwa peraturan yang ada dijalankan secara nyata di lapangan karena peraturan yang mendasari pelaksanaan tugas sangat jelas jadi arah pelaksanaan tugas juga dapat diketahui secara detail, sedangkan 4 orang (27%) informan lainnya menyatakan bahwa peraturan yang ada dijalankan secara nyata di lapangan tidak jelas karena informan tidak pernah mendapatkan sosialisasi mengenai peraturan yang mendasari pelaksanaan tugas dalam pengelolaan pendapatan dan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Menanggapi hal ini Kepala Bidang Pendapatan DPPKAD mengatakan:

*“Semua pengenaan pajak daerah harus mempunyai dasar yang jelas terutama terhadap siapa yang dikenakan dan bagaimana cara penghitungan pajaknya. Ada beberapa wajib pajak yang pernah menanyakan hal ini kepada kami dan setelah dijelaskan peraturan dan pengenaan tarifnya mereka bisa memahaminya karena kami telah dibekali peraturan yang jelas.”(hasil wawancara tanggal 26 Desember 2012).*

Jadi kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa dalam pelaksanaan tugas di lapangan telah didasarkan pada peraturan yang berlaku.

Pada item kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pajak dalam menunjang tugas-tugasnya dari tabel di atas menunjukkan bahwa 11 orang (73%) informan menyatakan sangat jelas mengetahui mengenai kuantitas dan kualitas aparatur pengelola

pajak dalam menunjang tugas- tugasnya yang artinya bahwa kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pajak sudah sesuai dengan yang diharapkan, sedangkan 4 orang (27%) informan lain menyatakan tidak jelas mengetahui mengenai kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pajak dalam menunjang tugas-tugasnya tugasnya yang artinya bahwa kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pajak belum sesuai dengan yang diharapkan. Terkait engan hal ini Kepala Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima mengatakan:

*“Seiring dengan semakin bertambahnya pegawai sebagai konsekuensi dari rasionalisasi kepegawaian dan penambahan pegawai baru diharapkan bahwa personil pegawai yang ada pada bidang pendapatan akan semakin diperkuat dan diberdayakan sehingga dapat mendukung pelaksanaan tugas di bidang pendapatan daerah, khususnya dalam mengimplementasikan seluruh instrumen-instrumen dalam pengelolaan pajak daerah, dan khususnya dalam mengaplikasikan keseluruhan fungsi-fungsi baku pengelolaan pajak daerah. Sampai sejauh ini kuantitas dan kualitas pegawai dirasa masih cukup dan kami anggap mampu.” (hasil wawancara tanggal 26 Desember 2012).*

Dari hasil wawancara kepada responden dan interview kepada para informan di atas dapat disimpulkan bahwa kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pendapatan dalam menunjang tugas-tugasnya dapat diketahui secara jelas dan sesuai dengan yang diharapkan.

Hasil kuesioner kepada para informan mengenai item kesesuaian struktur organisasi yang berlaku dengan tanggung jawab dan kewenangan pengelolaan mineral bukan logam dan batuan menunjukkan bahwa semua (100%) informan menyatakan struktur organisasi yang berlaku kurang menjelaskan atau kurang sesuai

dengan tanggung jawab dan kewenangan pengelola pajak cukup berat karena beban kerja pengelolaan pajak cukup besar dan tanggung jawab yang besar terhadap pemenuhan target pendapatan asli daerah sehingga dituntut struktur organisasi yang terpisah agar pelaksanaan tanggung jawab dapat dilaksanakan secara optimal. Kepada peneliti Kasi Pendapatan Lain-lain Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima mengatakan sebagai berikut:

*“Struktur yang ada pada Bidang Pendapatan saat ini masih belum pas karena beban paling berat berada pada seksi PAD yang menangani 8 jenis pajak termasuk pajak mineral bukan logam dan batuan ditambah dengan 2 jenis retribusi. Sedangkan 2 seksi yang lain hanya menangani dana transfer yang tidak berat penanganannya. Oleh karena itu 2 seksi yang lain mau tidak mau ikut membantu tugas pada seksi PAD.” (hasil wawancara tanggal 27 Desember 2012)*

Jadi dapat disimpulkan bahwa struktur yang berlaku kurang sesuai dengan tanggung jawab memaksimalkan kontribusi pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan terhadap pendapatan asli daerah.

Pada item kesesuaian tugas/pekerjaan dengan pengetahuan/skill yang dimiliki, diperoleh hasil informasi bahwa semua (100%) informan menyatakan kurang jelas tugas/pekerjaan dengan pengetahuan/skill yang dimiliki. Artinya bahwa kesimpulan yang bisa diambil dari pernyataan para informan tersebut pada tabel adalah latar belakang ilmu/pengetahuan dari aparatur bidang pengelolaan pajak kurang ada kesesuaian (atau kurang pas) dengan tugas/pekerjaan yang harus dijalankan. Dari hasil

wawancara dengan Kepala Seksi Pendapatan Lain-lain Bidang Pendapatan DPPKAD diperoleh informasi bahwa:

*“Dilihat dari latar belakang pendidikan memang hampir semuanya tidak sesuai dengan tugas yang dihadapi. Ada yang berpendidikan sebagai Guru, Sosia, Politik, Ilmu komputer, dan banyak yang hanya tamatan SMA. Sebenarnya yang paling sesuai adalah yang berlatar belakang pendidikan perpajakan, akan tetapi kami akan berusaha menangani tugas yang diberikan ini dengan sebaik-baiknya dengan belajar dari yang telah berpengalaman.”(hasil wawancara tanggal 27 Desember 2012).*

Untuk item pembagian wewenang dalam pekerjaan, tabel di atas menunjukkan bahwa semua (100%) informan menyatakan sangat jelas dengan pembagian wewenang dalam pekerjaan karena telah ada peraturan yang mengatur struktur organisasi dan tata kerja dinas. Kesimpulan jawaban dari para informan menyatakan bahwa pembagian wewenang didasarkan pada tugas pokok dan fungsi dari bidang pengelolaan pajak daerah yang termuat dalam Peraturan Daerah dan Peraturan Walikota.

Untuk item pernyataan kemampuan struktur organisasi yang berlaku dalam memberikan ruang gerak pada birokrat di tingkat operasional, semua (100%) informan menyatakan bahwa kemampuan struktur organisasi yang berlaku kurang jelas dalam memberikan ruang gerak pada birokrat di tingkat operasional. Alasan yang diberikan oleh para informan karena banyak kebutuhan di tingkat operasional yang kurang terakomodir dalam anggaran belanja daerah. Jadi kesimpulan dari pernyataan informan terhadap item ini adalah struktur organisasi yang ada

kurang mampu memberikan ruang gerak pada birokrat di tingkat operasional.

Selanjutnya item pernyataan koordinasi dalam pekerjaan, semua (100%) informan menyatakan kurang jelas. Kekurangjelasan struktur organisasi banyak pengaruhnya terhadap jalannya koordinasi dalam pekerjaan. Seringnya terjadi perubahan struktur organisasi dan tata kerja dinas membawa pengaruh yang cukup signifikan dalam pelaksanaan tanggung jawab/pekerjaan. Jadi kesimpulannya bahwa telah terjadi kekurangjelasan koordinasi dalam pekerjaan bidang pendapatan dalam upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Untuk item pernyataan kondisi sarana prasarana bidang pendapatan dalam menunjang tugas dan tanggung jawabnya, menunjukkan semua (100%) informan menyatakan bahwa sarana prasarana kerja yang ada kurang mendukung, artinya bahwa sarana prasarana yang ada kurang menunjang tugas dan tanggung jawabnya. Dalam wawancara yang dilakukan dengan Kepala DPPKAD Kota Bima diperoleh informasi bahwa:

*Sarana dan prasarana perkantoran pada DPPKAD untuk masing-masing unit kerja, seperti untuk komputer, meja kerja, lemari, telepon, faximail dan lainnya, masih belum memadai dalam menunjang pelaksanaan kegiatan. Sarana dan prasarana tersebut harus dapat dimanfaatkan secara maksimal, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan baik. Untuk ruang kerja dinilai masih kurang, luasnya sangat terbatas, pegawai bekerja berdesakan, menumpuk dalam satu ruangan, sehingga suasana kurang nyaman dalam bekerja, bahkan kami masih terpisah kantor yaitu Sekretariat dan Bidang Anggaran di Kantor Barat sedangkan Bidang Pendapatan dan Aset di Kantor Timur.” (hasil wawancara tanggal 27 Desember 2012)*

Jadi kesimpulan dari pernyataan item ini adalah sarana prasarana yang ada kurang mendukung pelaksanaan tugas dari bidang pendapatan..

Pada item pernyataan penyelewengan dalam pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, terdapat 8 orang (53%) informan menyatakan jelas bahwa terjadi penyelewengan dalam pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, 6 orang (40%) menyatakan tidak jelas kalau terjadi penyelewengan dalam pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, dan seorang (6%) informan lain menyatakan kurang jelas penyelewengan dalam pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Kepala Bidang Pendapatan DPPKAD dalam wawancara yang dilakukan mengatakan:

*Tidak dapat dipungkiri bahwa selalu ada celah yang dapat dimanfaatkan oleh oknum baik petugas pemungut pajak sendiri maupun oleh para wajib pajak. Terhadap para oknum tersebut kami telah melakukan pembinaan dan memberikan pengawasan yang lebih ketat.” (hasil wawancara tanggal 26 Desember 2012)*

Jadi kesimpulan pernyataan item ini adalah bahwa telah terjadi penyelewengan dalam pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan karena dinyatakan oleh sebagian besar informan.

Untuk item pernyataan diskriminasi pemungutan, terdapat 8 orang (53%) informan menyatakan jelas bahwa terjadi diskriminasi pemungutan, 6 orang (40%) menyatakan tidak jelas kalau terjadi diskriminasi pemungutan, dan seorang (6%) informan lain

menyatakan kurang jelas kalau terjadi diskriminasi pemungutan. Jadi kesimpulannya, bahwa telah terjadi diskriminasi pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang dilakukan oleh para petugas pemungut. Ada beberapa alasan yang diberikan oleh para informan mengenai bukti adanya diskriminasi ini, seperti alasan politis, personality, atau kultural. Hasil wawancara dengan Kasi Pendapatan Lain-lain sebagai berikut:

*“Sebagian di antara para rekanan pemerintah yang menjadi wajib pajak mineral bukan logam dan batuan punya hubungan dengan orang kuat yang keinginannya sulit untuk tidak dikabulkan, mereka cenderung meminta keringanan pajak. Budaya masyarakat Bima yang masih tunduk dan patuh kepada penguasa juga ikut berperan di sini. Pada akhirnya jumlah pembayaran pajak menjadi berkurang.” (hasil wawancara tanggal 27Desember 2012)*

Untuk item pernyataan penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib pajak yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran, ada 10 orang (67%) informan menyatakan jelas bahwa penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib pajak yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran belum mampu ditegakkan, seorang (6%) informan menyatakan kurang jelas kalau penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib pajak yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran belum ditegakkan, dan 4 orang (27%) informan menyatakan tidak jelas kalau penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib pajak yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran belum ditegakkan. Kepada peneliti dalam wawancara dengan Kepala Bidang Pendapatan DPPKAD Kota

Bima mengatakan:

*“Pemberian sanksi yang tegas kepada oknum yang melakukan penyelewengan belum dapat kami lakukan. Yang baru bisa kami lakukan adalah pembinaan dan pengawasan yang lebih ketat. Akan tetapi perlu kami sampaikan bahwa setiap permasalahan yang terjadi selalu kami sampaikan kepada pimpinan kami termasuk adanya penyelewengan pemungutan pajak” (hasil wawancara tanggal 26 Desember 2012)*

Jadi dapat disimpulkan bahwa selama ini belum ada penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib pajak yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran.

Dan untuk item pernyataan pelaksanaan pengawasan, terdapat 11 orang (73%) informan menyatakan sangat jelas adanya pengawasan terkait dengan pelaksanaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, dan 4 orang (27%) informan lainnya menyatakan kurang jelas dengan pengawasan terkait dengan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Pernyataan ini diperkuat oleh Kepala Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima yang mengatakan:

*“Seperti yang telah kami sampaikan sebelumnya bahwa kami telah melakukan pengawasan terkait pemungutan pajak khususnya pajak mineral bukan logam dan batuan. Pengawasan ini kami lakukan dengan memeriksa dokumen lebih teliti dan turun langsung ke lapangan.” (hasil wawancara tanggal 26 Desember 2012)*

Jadi kesimpulan dari item ini adalah bahwa pengawasan telah dilakukan baik yang berupa monitoring, evaluasi dan pengawasan instansi berwenang yang bersifat periodik maupun non-periodik (mendadak).

## 2. Analisis Data

Setelah penyajian data dilakukan, maka data-data tersebut akan dianalisis dengan berpedoman pada Gambar 2.1 Perencanaan Strategis untuk Organisasi dari Bryson (2004:32) sebagaimana dijelaskan dalam Bab II penulisan tesis ini. Langkah-langkah analisis sesuai perencanaan strategis tersebut adalah sebagai berikut :

### a. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.

Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision maker*) atau pembentuk opini (*opinion leader*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting.

Hasil penelitian di lapangan diperoleh informasi bahwa langkah ini telah berjalan karena dalam proses perencanaan strategis yang berlaku di instansi pemerintah atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) adalah dimilikinya Rencana Strategis SKPD. Untuk hal tersebut Rencana Strategis dari SKPD yang merupakan wadah dari Bidang Pendapatan yang sejak bergabung dengan Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima telah ada. Proses penyusunan rencana strategis juga telah dilalui sesuai tata cara yang berlaku di lingkungan organisasi pemerintah, yaitu dengan mekanisme dua arah, yaitu *Bottom Up* dan *Top Down*. Dari bawah (*bottom up*) dimaksudkan untuk menampung kebutuhan dari bawah sesuai dengan kondisi dan potensi yang ada.

Dimulai dari musyawarah pembangunan di tingkat desa, kemudian dipadukan antar desa dibahas pada musyawarah pembangunan di tingkat kecamatan, untuk kemudian masing-masing kecamatan mengusulkan ke tingkat kota. Sedangkan mekanisme *top down* atau dari atas (dinas teknis terkait) menyusun usulan sesuai data yang terhimpun dari bawah yang merupakan Rencana Kerja (Renja) SKPD untuk selanjutnya dibahas dalam suatu forum group discussion (FGD). FGD akan membahas usulan dari kecamatan dan dinas teknis terkait secara parsial sesuai dengan bidang teknis yang ada di Pemerintah Kota Bima. Hasil dari FGD ini menjadi Rencana Strategis (bersifat lima tahunan) SKPD. Selanjutnya Rencana Strategis (Renstra) SKPD dipadukan menjadi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan yang dirinci dalam rencana tahun menjadi Rencana Kerja Pemerintah Daerah. Guna mendapatkan legalitas, maka RPJMD ditetapkan dengan Peraturan Daerah dan RKPD ditetapkan dengan Peraturan Walikota. Namun demikian, visi yang berkaitan langsung dengan upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan belum jelas sama sekali. Menurut penulis, visi yang cukup bagus terkait dengan upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan ini adalah: "Tercapainya realisasi peningkatan pendapatan dari Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sebesar 100% dalam jangka lima tahun dengan optimalisasi potensi yang ada". Visi ini mengandung asumsi bahwa target yang ingin

dicapai selama lima tahun, dan realisasi penambahan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan ini bisa mencapai 10% setiap tahunnya sehingga persentase selisih realisasi dan target berada pada kisaran angka 5%. Angka tersebut cukup ideal karena banyak potensi pendapatan dari Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang belum berjalan secara optimal. Hal ini akan diterangkan pada analisa lebih lanjut.

**b. Mengidentifikasi mandat organisasi.**

Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah “keharusan” yang dihadapi organisasi. Mandat bertendensi kepada tugas pokok dan fungsi yang harus dijalankan Bidang Pendapatan. Hasil penelitian di lapangan diperoleh informasi yang jelas mengenai tugas pokok dan fungsi terkait dengan pengelolaan pajak. Dari studi kepustakaan juga diperoleh hasil bahwa mandat (tugas pokok dan fungsi) dari Bidang Pendapatan tercantum dalam Peraturan Walikota Bima Nomor 5 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima.

Bidang Pendapatan Daerah mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyusunan program kerja kegiatan bidang
- 2) Perumusan kebijakan, petunjuk teknis serta rencana strategis sesuai lingkup bidang tugasnya
- 3) Pelaksanaan anggaran kegiatan bidang
- 4) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum yang

meliputi kewenangan Dinas pada bidang pendapatan daerah yang meliputi dana perimbangan, pendapatan asli daerah, serta pendapatan lain-lain yang sah.

- 5) Pelaksanaan hubungan kerja sama dengan SKPD terkait
- 6) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi kegiatan yang merupakan lingkup tugasnya
- 7) Pelaksanaan tugas dinas lainnya sesuai perintah Kepala Dinas

Seksi Pendapatan Asli Daerah mempunyai tugas membantu Kepala Bidang dalam melaksanakan kebijakan teknis dan kegiatan Administrasi yang berkaitan langsung dengan Pendapatan Asli Daerah. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Seksi Pendapatan Asli Daerah mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyusunan program dan rencana kegiatan seksi
- 2) Penyiapan bahan penyusunan dan perumusan kebijakan, petunjuk teknis serta rencana strategis sesuai lingkup tugasnya
- 3) Pelaksanaan anggaran kegiatan bidang
- 4) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan dalam lingkup tugasnya
- 5) Pelaksanaan tugas kedinasan lainnya sesuai perintah Kepala Bidang
- 6) Penyiapan dan penyusunan bahan laporan kegiatan seksi.

Rincian tugas seksi Pendapatan Asli Daerah adalah :

- 1) Memimpin, mengatur, membina dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan sesuai lingkup tugasnya
- 2) Menyiapkan bahan penyusunan dan perumusan visi misi Bidang

- 3) Menyiapkan bahan penyusunan dan perumusan rencana strategis sesuai lingkup tugasnya
- 4) Menyiapkan bahan untuk perumusan kebijakan dan atau petunjuk teknis pada lingkup tugasnya sebagai bahan penetapan kebijakan pimpinan
- 5) Menyiapkan bahan untuk perumusan pedoman kerja di lingkup tugasnya sebagai bahan penetapan kebijakan pimpinan
- 6) Menyiapkan bahan penyusunan dan perumusan program kerja dan rencana kegiatan pada lingkup tugasnya sesuai dengan rencana strategis dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Kepala Bidang
- 7) Menyiapkan bahan dan menyusun rencana anggaran kegiatan pada lingkup tugasnya untuk dirumuskan menjadi rencana anggaran kegiatan Bidang
- 8) Menyiapkan bahan dan usulan rencana kebutuhan biaya kegiatan rutin sesuai bidang tugasnya
- 9) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan operasional yang meliputi pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta lain-lain pendapatan asli daerah yang sah
- 10) Melaksanakan tugas yang mencakup
  - a) Mengendalikan pelaksanaan kegiatan
  - b) Melaporkan perkembangan pelaksanaan kegiatan
  - c) Menyiapkan dokumen anggaran atas beban pengeluaran pelaksanaan kegiatan
- 11) Pelaksanaan koordinasi anatar Bidang dan SKPD terkait dalam

- menyusun dan menghimpun data untuk kegiatan pendataan subyek/obyek pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.
- 12) Melaksanakan penilaian, penghitungan, penetapan dan penagihan pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.
  - 13) Menyiapkan bahan koordinasi dengan Bagian Hubungan Masyarakat terkait dengan penyampaian informasi di lingkup tugasnya.
  - 14) Memberikan pertimbangan teknis dan/atau administratif terkait kebijakan-kebijakan strategis sesuai lingkup tugasnya kepada pimpinan
  - 15) Memberikan saran dan pertimbangan kepada pimpinan
  - 16) Mengidentifikasi permasalahan berkaitan dengan penyelenggaraan kegiatan serta memberikan alternatif pemecahan masalah
  - 17) Melakukan koordinasi teknis dengan kepala bidang dalam pelaksanaan tugasnya
  - 18) Melakukan koordinasi dengan jajaran pemerintah baik setingkat Kabupaten/Kota, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Pusat maupun instansi vertikal dalam rangka penyelenggaraan tugas sesuai kebijakan Kepala Bidang
  - 19) Mengarahkan, mendistribusikan, memonitoring, mengevaluasi, dan mengawasi pelaksanaan kegiatan secara teknis operasional dan

- fungsional pada lingkup tugasnya
- 20) Membina, mengevaluasi dan memotivasi kinerja staf dalam upaya peningkatan produktivitas kerja
  - 21) Melaksanakan pengawasan melekat secara berjenjang terhadap pegawai di lingkup seksi sesuai ketentuan yang berlaku
  - 22) Memberikan sanksi sesuai kewenangan tingkatan eselonnya atas pelanggaran disiplin staf/bawahan sesuai ketentuan yang berlaku
  - 23) Menyiapkan bahan perumusan bahan laporan kinerja sesuai bidang tugasnya
  - 24) Merumuskan dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas secara administratif kepada kepala bidang setiap akhir tahun anggaran atau pada saat serah terima jabatan
  - 25) Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan pimpinan sesuai wewenang bidang tugasnya.

**c. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.**

Misi organisasi berkaitan erat dengan mandatnya, pembenaran sosial bagi keberadaannya. Misi menjelaskan tujuan organisasi atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya (Bryson, 1995:67). Wawancara dengan para informan diperoleh keterangan bahwa 80% menyatakan tidak jelas. Sejak lima tahun terakhir misi yang konkrit berkaitan dengan upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan belum ada, tetapi hanya tersirat dalam misi peningkatan PAD Kota Bima. Untuk itu penulis mencoba memberikan gambaran misi yang lebih konkrit berkaitan

dengan upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, seperti :

- 1) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (pegawai negeri maupun pegawai honorer);
- 2) Mengoptimalkan obyek-obyek pajak mineral bukan logam dan batuan lainnya yang belum tergali;
- 3) Melakukan optimalisasi pelaksanaan intensifikasi dan ekstensifikasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan;
- 4) Mengupayakan keseimbangan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan dengan anggaran bagi pemeliharaan dan penataan fasilitas penambangan;
- 5) Meningkatkan sarana dan prasarana kerja;
- 6) Melakukan penerapan sanksi pengawasan yang lebih tegas dan jelas.

**d. Menilai lingkungan eksternal : peluang dan ancaman.**

Mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebagian besar informan (80%) menyatakan paham dengan faktor eksternal yang bisa menjadi peluang maupun ancaman dalam upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Dari kumpulan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara maupun dokumentasi di lapangan, maka dapat dijelaskan beberapa faktor eksternal yang mampu menjadi peluang bagi peningkatan pendapatan Pajak

Mineral Bukan Logam dan Batuan, yaitu :

1). Kesempatan mengikuti pendidikan teknis/kursus bagi pegawai

Hasil wawancara kepada para informan menunjukkan kondisi bahwa masih rendahnya kualitas pegawai di lingkungan bidang pengelolaan pajak. Disamping itu data tersebut juga memberikan informasi bahwa jumlah pegawai yang telah mengikuti pendidikan teknis/kursus baru berkisar 27,59%, dengan demikian masih banyak pegawai yang belum mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan teknis (kursus/bimbingan teknis) berkaitan dengan bidang tugasnya. Pendidikan teknis/kursus ini cukup penting karena akan mampu meningkatkan pengetahuan/wawasan terhadap pekerjaan yang harus dihadapi, sehingga bisa dikatakan kesempatan tersebut akan mampu meningkatkan motivasi kerja dan dengan demikian meningkat pula kualitas para pegawai. Oleh karena itu diharapkan 72,41% pegawai yang belum mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan teknis mestinya secara bertahap akan memperoleh juga bila ada kesempatan di waktu-waktu yang akan datang.

2). Jumlah pembayar pajak mineral bukan logam dan batuan yang terus meningkat dalam lima tahun terakhir.

Dari hasil pengumpulan data sekunder di lapangan terlihat bahwa setiap tahun terjadi penambahan jumlah wajib pajak mineral bukan logam dan batuan. Faktor ini menjadi pendorong untuk

terus meningkatnya pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. .

Tabel 4.10

Jumlah Pembayar Pajak MBLB Tahun 2007-2011  
Di Kota Bima

Tahun	Jumlah Pembayar Pajak	Peningkatan Jumlah	% Kenaikan
2007	227		
2008	235	8	3.52
2009	244	9	3.83
2010	299	55	22.54
2011	318	19	6.35

Sumber: Data Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima Tahun 2007 - 2011

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah rekanan kontraktor pembayar pajak masih terus meningkat dalam lima tahun terakhir. Hal ini merupakan peluang yang amat bagus Pemerintah Kota Bima untuk terus meningkatkan pelayanan fasilitasi kepada wajib pajak agar jumlah pembayar pajak bahan mineral bukan logam dan batuan terus meningkat kembali karena peningkatan jumlah pembayar pajak bahan mineral bukan logam dan batuan berarti peningkatan potensi pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

3). Adanya kesadaran membayar pajak dari masyarakat

Hasil wawancara dengan para informan pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa 67% informan mengetahui faktor eksternal yang mempengaruhi pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan. Salah satu dari faktor tersebut adalah kesadaran

masyarakat (kontraktor) dalam membayar pajak. Jadi dapat dikatakan bahwa kesadaran masyarakat dalam hal ini wajib Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan juga salah satu faktor peluang yang mampu meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

#### 4). Masih ada obyek pajak yang belum tergali

Penelitian di lapangan menunjukkan bahwa ada 87% informan menyatakan bahwa selama lima tahun terakhir tidak ada penambahan obyek pajak mineral bukan logam dan batuan (tabel 4.20), namun justru ada beberapa obyek pajak yang belum tergali sama sekali seperti batu kapur, marmer, dan batu apung. Jadi berdasarkan realita tersebut masih ada peluang pendapatan pajak yang bisa diupayakan secara optimal.

Bidang pendapatan belum intensif mengupayakan berjalannya pungutan obyek-obyek Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang belum tergali. Informasi yang diperoleh secara langsung di DPPKAD yang menjadi salah satu sasaran utama penelitian, diketahui bahwa belum sepenuhnya obyek pajak yang diamanatkan Perda Kota Bima Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah telah dilaksanakan secara menyeluruh. Jadi masih ada beberapa obyek pajak yang belum secara intensif dipungut dari wajib pajak. Lampiran Perda Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah disebutkan bahwa tarif pajak mineral bukan logam dan batuan dipungut atas setiap kegiatan

pengambilan Mineral Bukan Logam dan Batuan. Jadi berdasarkan uraian di atas masih ada beberapa obyek pajak mineral bukan logam dan batuan yang belum tergali secara intensif seperti batu kapur, batu apung, dan batu marmer.

5). Kemajuan ilmu dan teknologi

Semakin majunya ilmu dan teknologi merupakan peluang bagi Bidang Pendapatan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima untuk meningkatkan pajak daerah. Salah satu bentuk realisasinya adalah dengan penggunaan sistem komputerisasi yang akan meningkatkan efisiensi organisasi dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Karena fakta yang ada bahwa sarana prasarana Bidang Pendapatan masih kurang memadai dalam menunjang tugas dan tanggung jawabnya. Jadi pemanfaatan kemajuan ilmu dan teknologi bisa menjadi peluang untuk meningkatkan kinerja Bidang Pendapatan dalam upaya meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

6). Kerjasama dengan pihak swasta baik dalam pengelolaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan Kerjasama dengan pihak swasta, dengan cara memberikan sebagian atau seluruhnya tugas pengelolaan maupun pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dapat menjadi peluang dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Peluang kerjasama pada jenis pajak yang lain bisa juga dilakukan sejauh memberi manfaat bagi

masyarakat dan pemerintah setempat. Sejauh ini kerjasama dengan pihak swasta, dengan cara memberikan sebagian atau seluruhnya tugas pengelolaan maupun pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan belum pernah menjadi wacana bagi Pemda Kota Bima pada umumnya dan Bidang Pendapatan pada khususnya. Banyak yang harus dipertimbangkan untuk menuju ke sana. Karena segala sesuatu pasti ada baik dan buruknya. Namun demikian faktor ini bisa menjadi peluang agar pelayanan fasilitasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan makin profesional.

Sebagai contoh adalah pengelolaan pajak parkir di DKI Jakarta yang dilakukan dengan bekerja sama dengan pihak swasta, ternyata berhasil meningkatkan penerimaan daerah dari sektor pajak parkir serta meningkatkan efektifitas dan efisiensi karena hal tersebut berarti mengurangi beban tugas pemerintah daerah.

Faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, seperti :

- 1). Maraknya Penambangan Liar
- 2). Kolusi dalam penetapan dan pemungutan

Kegiatan kolusi ternyata terjadi pula dalam pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima. Penelitian langsung di lapangan melalui pengamatan dan wawancara diperoleh informasi, bahwa terdapat kegiatan kolusi dalam

pemungutan pajak karena beberapa rekanan kontraktor pembayar pajak mineral bukan logam dan batuan merupakan orang-orang yang dekat dengan tokoh masyarakat/pejabat pemerintah. Besarnya pungutan pajak bisa dimainkan oleh para pegawai/petugas pajak, sehingga seringkali mekanisme pungutan keluar dari aturan yang ada.

### 3). Krisis kepercayaan terhadap Pemda

Berdasarkan informasi di lapangan diperoleh keterangan terjadinya krisis kepercayaan terhadap Pemerintah Daerah karena sikap dari pegawai/petugas pajak dalam melaksanakan tugas/tanggung jawabnya.

Lemahnya penegakan hukum bagi pelanggaran yang dilakukan pegawai/petugas dan/atau wajib pajak menyebabkan nuansa *deconfident* terhadap pemerintah sehingga kondisi tersebut justru membuka peluang bagi keduanya untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran. Disamping itu peran GAPENSI yang seharusnya dapat menjadi jembatan tersalurkannya aspirasi dari para kontraktor, selama ini belum mendapatkan perannya dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan penataan dan pengelolaan pajak mineral bukan logam dan batuan sesuai yang dibutuhkan dan diharapkan oleh wajib pajak.

### 4). Instabilitas keamanan

Daerah penambangan ternyata menjadi tempat yang kurang aman untuk melakukan kegiatan penggalian bahan mineral bukan logam

dan batuan, padahal para kontraktor yang menggunakan bahan mineral bukan logam dan batuan, jelas tidak mungkin untuk mencari ke daerah bukan wilayah penambangan. Walaupun tidak seberapa banyak yang diambil, namun sering terjadi. Sebagian besar penambang mengalami hal ini. Kondisi ini dianggap wajar karena jumlah pegawai di Bidang Pendapatan secara keseluruhan berjumlah 29 orang. Dari jumlah tersebut tidak ada tenaga keamanan areal penambangan. Jadi tidak adanya pegawai untuk keamanan areal penambangan tersebut menyebabkan seringnya terjadi instabilitas keamanan di areal penambangan. Selama ini masalah keamanan di areal penambangan belum sepenuhnya mendapatkan perhatian dan penanganan dari pemerintah daerah, sehingga mengantisipasi keamanan di areal penambangan diambil kebijakan bahwa keamanan areal penambangan diserahkan kepada masyarakat sebagai bentuk tanggung jawab bersama antara masyarakat dan pemerintah.

##### 5). Keberatan terhadap penetapan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

Keberatan terhadap penetapan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan ini sebenarnya karena kurangnya sosialisasi Bidang Pendapatan terhadap Perda Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang berlaku baik kepada pegawai/petugas pajak maupun wajib pajak. Kurangnya pengetahuan/wawasan petugas menjadikan mereka seperti robot dalam melakukan

pekerjaannya diperberat lagi kualitas sumber daya manusianya juga kurang. Jadi apa pun yang diperintah atasan tanpa dipikir atau dipahami dan tanpa dikonfirmasi dengan aturan yang berlaku langsung dilaksanakan saja.

Informasi dari kontraktor maupun Gabungan Pengusaha Seluruh Indonesia (GAPENSI) Kota Bima diperoleh kenyataan bahwa hampir tidak pernah ada sosialisasi mengenai aturan-aturan berkenaan dengan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Hal ini menunjukkan bahwa sosialisasi terhadap aturan-aturan terkait dengan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan masih lemah. Demikian juga kurangnya respon para petugas pemungut terhadap pemahaman aturan-aturan yang berlaku menyebabkan pekerjaan yang dilaksanakan kurang dipahami secara baik, sehingga adanya perubahan-perubahan aturan tak juga dimengerti keberadaannya. Jadi hal tersebut menjadi bukti bahwa aturan mengenai Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang berlaku tidak mereka pahami secara baik.

6). Penghindaran pembayaran oleh wajib Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

Dari penelitian di lapangan diperoleh informasi, bahwa ada beberapa kontraktor yang selama ini enggan membayar pajak, alasan yang tidak jelas seperti belum ada uang karena belum mendapatkan pencairan termin, adanya pungutan liar dari oknum tertentu baik sebelum dilaksanakannya proyek, selama

pelaksanaan proyek maupun setelah pelaksanaan proyek sehingga memperkecil margin keuntungan yang diperoleh kontraktor. Sikap penghindaran pembayaran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan ini bisa menyebabkan kecemburuan bagi wajib pajak lainnya karena tidak membayarkan pun tidak akan dikenakan sanksi.

**e. Menilai lingkungan internal : kekuatan dan kelemahan.**

Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*). Hasil wawancara dengan para informan, diperoleh hasil bahwa 67% informan menyatakan sangat jelas mengetahui faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sebagaimana dapat disimak pada tabel 4.7.

Faktor internal yang mampu mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan hasil eksplorasi informasi dari para informan terpilih adalah sebagai berikut:

1). Tersedianya sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan tenaga operasional utama yang menentukan apakah organisasi tersebut dapat berjalan dan berkembang dengan baik. Dan Pemerintah Kota Bima telah menyadari hal tersebut dan khususnya bagi Bidang Pendapatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah telah dilakukan penempatan pegawai, dengan kondisi yang dapat

dilihat pada tabel 4.4

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa secara kualitas sumber daya manusia yang ada belum mampu menunjang pekerjaan secara optimal karena masih belum melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Masih ada beberapa pegawai yang terlalu santai dan tidak menghasilkan pekerjaan apapun dalam waktu sehari-hari. Sedangkan secara kuantitatif, staf di Bidang Pendapatan ini masih dirasakan kurang mengingat tanggung jawab yang besar dari bidang pendapatan ini yang berkaitan dengan target pendapatan dari Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dalam memberikan kontribusinya yang signifikan pada PAD Kota Bima

Dari uraian di atas dapat ditegaskan bahwa adanya sumber daya manusia merupakan faktor penentu tegaknya suatu organisasi, sehingga sumber daya manusia baik kualitas maupun kuantitas menjadi kekuatan yang harus dipenuhi oleh organisasi.

## 2). Tersedianya anggaran kesejahteraan pegawai

Tersedianya anggaran yang mencukupi akan memungkinkan bidang pendapatan untuk mengembangkan dirinya, termasuk di dalamnya pemberian tunjangan vakasi, tunjangan kesra, dan insentif kepada para pegawai dimaksudkan agar mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Tunjangan vakasi diberikan kepada para pejabat di lingkungan Pemerintah Kota Bima sedangkan Tunjangan Kesra

diberikan kepada staf biasa PNS, sedangkan untuk pegawai non PNS tidak mendapatkan tunjangan. Besarnya tunjangan vakasi dan tunjangan kesra di lingkungan Pemerintah Kota Bima, setiap pejabat eselon III (Kepala Bidang) menerima Rp.1.000.000,00/bulan, pejabat eselon IV (Kepala Seksi dan Kepala UPT Mineral bukan logam dan batuan) Rp.700.000,00/bulan, pegawai golongan III Rp.350.000,00/bulan dan pegawai golongan II menerima sebesar Rp. 250.000,00/bulan. Disamping tunjangan vakasi dan kesra ada anggaran operasional lain yang rutin diterimakan kepada pegawai Bidang Pendapatan berupa insentif sebesar 5% dari pendapatan apabila mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu terdapat anggaran perjalanan dinas dalam rangka melakukan monitoring dan evaluasi ke lokasi wajib pajak.

Analisa dari beberapa masukan wawancara di atas bahwa adanya anggaran untuk insentif ini diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga merupakan salah satu faktor yang mampu menjadi kekuatan organisasi.

### 3). Adanya Peraturan Daerah yang mengatur

Di Kota Bima, pelaksanaan pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan telah diatur dalam Peraturan Daerah (Perda) Nomor 17 tahun 2010 tentang Pajak Daerah. Perda tersebut mengatur besaran tarif pajak yang dipungut kepada para wajib pajak sesuai dengan aturan yang berlaku.

Perda tersebut juga menjadi pedoman dalam rangka penetapan sanksi yang dapat dikenakan kepada para wajib pajak bila terjadi pelanggaran atau penyelewengan terkait dengan pelaksanaan pemungutan pajak mineral bukan logam dan batuan. Walaupun hingga sekarang Perda tersebut tetap menjadi pedoman pelaksanaan tugas pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan bagi para petugas pajak, tetapi kondisi di lapangan menunjukkan bahwa tarif yang berlaku sekarang ini sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat, sehingga perlu adanya perubahan guna menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Disamping itu terdapat MOU antara Pemerintah Kota Bima dan Pemerintah Kabupaten Bima yang mengatur prosentase pembagian pajak mineral bukan logam dan batuan yang diambil dari wilayah Kota Bima akan tetapi dipergunakan untuk proyek di wilayah Kabupaten Bima. Dalam hal ini Pemkot Bima mendapatkan bagian 40% sedangkan Kabupaten Bima mendapatkan 60% dari jumlah pajak mineral bukan logam dan batuan yang dibayarkan oleh wajib pajak. MOU ini perlu ditinjau ulang karena Kota Bima mendapatkan bagian yang lebih sedikit daripada Kabupaten Bima.

Mencermati uraian di atas maka dapat ditarik analisa bahwa peraturan menjadi salah satu kekuatan organisasi dalam menjalankan tugas karena merupakan rambu-rambu yang mengarahkan bagaimana tugas harus dilaksanakan dan menjadi

pedoman dalam melaksanakan tanggung jawab sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan tertib.

4). Sistem penarikan pajak melalui sistem *face to face*

Selama ini, Bidang Pendapatan telah melakukan sistem penarikan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan *face to face*, yaitu melakukan penagihan dengan mendatangi dan bertatap muka dengan wajib pajak secara langsung sehingga para pemungut hafal dengan wajib pajak yang datang tersebut. Hal ini dapat dijadikan pegangan bagi pemungut dalam menghitung jumlah pedagang secara periodik. Dengan diberlakukannya sistem ini telah meningkatkan realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan secara cukup signifikan. Namun demikian, sistem ini membutuhkan jumlah petugas/pegawai yang cukup jumlahnya, dan kenyataannya bahwa petugas/pegawai yang ada jumlah dan sarana transportasi untuk kepentingan teknis dinas masih terbatas.

Jumlah kontraktor inilah yang menjadi faktor utama bagi potensi pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan. Oleh karena itu logis kalau Pemerintah Kota Bima berupaya agar jumlah proyek terus mengalami penambahan sebab hal tersebut amat berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang masih menjadi salah satu primadona bagi pendapatan asli daerah khususnya sektor pajak dapat disimak perkembangannya sejak tiga tahun terakhir sejak tahun 2009, yaitu :

Tabel 4.11

 Realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan  
 Kota Bima tahun 2009-2011

JENIS MBLB	2009			2010			2011		
	TARGET	REALISASI	%	TARGET	REALISASI	%	TARGET	REALISASI	%
Pasir	139,269,696	38,110,445	27.36	139,269,696	51,930,572	37.29	57,000,000	27,637,601	48.49
Kerikil	222,342,848	54,294,149	24.42	222,342,848	82,530,891	37.12	91,000,000	42,945,307	47.19
Tanah Urug	79,163,827	39,264,298	49.60	79,163,827	29,593,962	37.38	32,400,000	54,713,280	168.87
Batu Gunung/Kali	136,826,368	75,074,442	54.87	136,826,368	51,077,449	37.33	56,000,000	77,351,878	138.13
Pasir Batu / Sirtu	8,795,981	16,530,118	187.93	8,795,981	3,309,416	37.62	3,600,000	2,165,947	60.17
Tanah Liat	24,433,280	21,254,248	86.99	24,433,280	9,160,292	37.49	10,000,000	7,761,319	77.61
JUMLAH	610,832,000	244,527,700	-	610,832,000	227,602,582	-	250,000,000	212,575,332	-

Sumber : Data Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima Tahun 2009 -2011

Dari tabel di atas terlihat bahwa bahwa untuk tahun 2009 sirtu merupakan jenis mineral bukan logam dan batuan yang realisasinya tertinggi yaitu mencapai 187,93%. Untuk tahun 2010 sirtu masih merupakan jenis mineral bukan logam dan batuan yang realisasinya tertinggi yaitu mencapai 37,62%. Sedangkan pada tahun 2011 tanah urug merupakan jenis mineral bukan logam dan batuan yang realisasinya tertinggi yaitu mencapai 168,87%.

Analisa dari uraian di atas dapat ditegaskan bahwa dilakukannya sistem ini merupakan salah satu faktor kekuatan Bidang Pendapatan karena terbukti telah mampu meningkatkan penerimaan/pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

##### 5). Produktivitas organisasi yang telah cukup baik

Produktivitas organisasi menjadi alat yang cukup penting untuk mengukur kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dan menjaga keeksistensian

organisasi tersebut. Penilaian terhadap produktivitas Bidang Pendapatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima bisa dilihat berdasarkan kepada perbandingan antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi hasil yang dicapai pada suatu tahun anggaran tertentu. Secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.12  
Kenaikan Target dan Kenaikan Realisasi Pajak Mineral  
Bukan Logam dan Batuan Kota Bima Tahun 2007 - 2011

NO	TH	TARGET	KENAIKAN TARGET	% KENAIKAN TARGET	REALISASI	KENAIKAN REALISASI	% KENAIKAN REALISASI	% REALISASI DARI TARGET
1	2007	477,212,500	-	-	142,368,266	-	-	30
2	2008	477,212,500	-	-	197,810,500	55,442,234	39	41
3	2009	610,832,000	133,619,500	28	244,527,700	46,717,200	24	40
4	2010	610,832,000	-	-	227,602,582	(16,925,118)	(7)	37
5	2011	250,000,000	(360,832,000)	(59)	212,575,332	(15,027,250)	(7)	85

Sumber : Laporan Realisasi Anggaran DPPKAD Kota Bima Tahun 2007 - 2011

Dari data di atas dapat dilihat bahwa realisasi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan hampir setiap tahunnya cenderung selalu tidak melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa produktivitas Bidang Pendapatan yang berasal dari pajak mineral bukan logam dan batuan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima kurang baik. Selisih antara target dan realisasi masih tergolong besar sehingga menjadi alasan bagi Pemerintah Kota Bima khususnya Bidang Pendapatan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah Kota Bima untuk lebih meningkatkan kinerja dan mengolah faktor-faktor penghambat agar realisasi Pajak Mineral

Bukan Logam dan Batuan benar-benar mampu menjadi primadona kontributor PAD Kota Bima.

Jadi analisa dari gambaran kondisi ini adalah bahwa produktivitas yang cukup baik mampu menjadi kekuatan dalam sebuah organisasi untuk mampu lebih berkembang ke arah lebih baik.

#### 6).Pembagian tugas yang jelas

Bidang Pendapatan menjadi bidang cukup strategis karena kinerja bidang ini menentukan perolehan besarnya pajak yang menjadi andalan PAD Kota Bima. Peraturan Daerah Kota Bima Nomor 3 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Perda Kota Bima Nomor 3 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas-Dinas Daerah Kota Bima dan Peraturan Walikota Bima Nomor 5 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Kota Bima merupakan kekuatan bagi Bidang Pendapatan dalam melaksanakan kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsinya dalam melaksanakan pengelolaan pendapatan.

Analisa dari faktor ini adalah adanya pembagian tugas ini menjadi kekuatan bagi organisasi dalam hal ini Bidang Pendapatan beserta unsur-unsur teknisnya untuk menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan aturan yang berlaku.

Faktor-faktor internal yang dapat menghambat upaya peningkatan

pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, yaitu :

1). Belum optimalnya jumlah dan kualitas pegawai

Data akhir tahun 2011 menyebutkan bahwa jumlah pegawai di Bidang Pendapatan dihitung berdasarkan struktur yang berlaku, yaitu :

Tabel 4.13  
Jumlah Pegawai Bidang Pendapatan  
Tahun 2011

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Bidang Pendapatan	1
2	Kepala Seksi	3
3	Koordinator	13
4	Staf PNS	7
5	Staf Non PNS	5
	JUMLAH	29

Sumber : Data Kepegawaian DPPKAD Kota Bima Tahun 2011

Sedangkan menurut tingkat pendidikan formal maupun kursus/pendidikan teknik fungsional, pegawai Bidang Pendapatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14  
Susunan Kepegawaian Menurut Tingkat  
Pendidikan Bidang Pendapatan  
Per Desember 2011

Jenis Pendidikan	Jumlah	%
Pasca Sarjana (S-2)	1	3.45
Sarjana (S-1)	15	51.72
Sarjana Muda (D-3)	3	10.34
SLTA	10	34.48
SLTP	0	-
SD	0	-
Jumlah	29	100

Sumber : Data Kepegawaian DPPKAD Tahun 2011

Tabel di atas memperlihatkan bahwa pegawai Bidang Pendapatan sebagian besar memiliki tingkat pendidikan formal Sarjana (51,72%), SLTA (34,48%) dan Sarjana Muda (10,34%). Dengan program Pemerintah Wajib Belajar (Wajar) 9 tahun, semestinya diupayakan bahwa minimal pendidikan pegawai juga pada tingkatan SLTP. Untuk itu kesempatan meningkatkan kualitas pendidikan bagi para pegawai harus lebih dibuka yang seluas-luasnya.

Sedangkan mengenai jumlah pegawai di lingkungan Bidang Pendapatan memang masih jauh dari optimal karena tanggung jawab bidang pendapatan cukup besar terhadap kontribusi PAD Kota Bima, sehingga membutuhkan jumlah pegawai yang cukup untuk merencanakan potensi pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan, memonitor pelaksanaan pemungutan pajak dan mengevaluasi pelaksanaan pemungutan guna melihat potensi-potensi obyek pajak yang belum berjalan sesuai aturan serta permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan.

Jadi analisa yang bisa diberikan kaitannya dengan realita di atas adalah kondisi tersebut bisa menjadi satu kelemahan organisasi karena menghambat penyelesaian tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Upaya peningkatan sumber daya manusia menjadi sesuatu yang mutlak agar para pegawai terbuka wawasannya dan cepat merespon terhadap perkembangan

pekerjaan dan permasalahan di lapangan.

2). Belum memadainya sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana merupakan unsur penunjang yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi Bidang Pendapatan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima. Jika dilihat dari beban tugas Bidang selaku pelaksana pengelolaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, sarana dan prasarana yang tersedia masih belum mencukupi. Hasil yang diperoleh di lapangan menunjukkan data dan informasi sebagai berikut:

Sarana komputer yang dimiliki hanya berjumlah 5 buah dan printer 3 buah dengan perincian hanya 4 buah komputer yang dapat digunakan secara normal sedangkan 1 buah dalam keadaan sering rusak bila digunakan. Jika dibandingkan dengan beban tugas Bidang Pendapatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima tentu saja hal tersebut sangatlah belum memadai. Bahkan idealnya Bidang Pendapatan memiliki sistem komputerisasi yang *on-line* dengan Bidang Anggaran yang terkait dengan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sehingga pelaksanaan pemungutan dan hasilnya dapat diketahui setiap harinya dalam satu system yang terintegrasi antara pendapatan, belanja, dan aset.

Selama ini walaupun seharusnya setoran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan harus diserahkan dan dilaporkan setiap

hari, tetapi karena keterbatasan sarana prasarana maka hal tersebut tidak bisa dilakukan.

Sarana transportasi/kendaraan dinas yang masih sangat kurang, terutama untuk menunjang pelaksanaan pendataan, penagihan dan pengawasan objek pajak. Sampai saat ini Bidang Pendapatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima hanya memiliki 3 buah motor dinas bagi pegawai di kantor bidang pendapatan. Keterbatasan sarana dan prasarana tersebut merupakan salah satu dari faktor kelemahan Bidang Pendapatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima dalam memantau pelaksanaan kegiatan penarikan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Jadi keterbatasan sarana prasarana yang dimanfaatkan oleh pegawai dirasakan cukup menghambat dalam melaksanakan tugas-tugas yang secara langsung tentunya juga tugas-tugas yang berkaitan dengan upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

### 3). Misi organisasi yang belum terperinci secara jelas

Misi yang tertulis secara jelas dan eksklusif oleh Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima berkaitan dengan sektor pajak daerah khususnya pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan belum dapat dilakukan oleh Dinas bersangkutan karena instansi tersebut masih baru terbentuk pada tanggal 30 Desember 2010 dan mulai

melaksanakan fungsinya pada awal Januari tahun 2011. Namun demikian tujuan diselenggarakannya Bidang Pendapatan yang tergabung dalam Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima adalah karena Pendapatan dari sektor pajak yang sepenuhnya dikelola Bidang Pendapatan merupakan penyumbang yang cukup besar bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bima. Berhubungan dengan hal tersebut, maka mandat yang diberikan kepada Bidang Pendapatan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima adalah tugas dan fungsi Bidang Pendapatan yang dapat dilihat secara jelas pada pasal 3 Peraturan Walikota Bima Nomor 5 Tahun 2011.

Dari uraian di atas, maka analisis data yang bisa diberikan adalah bahwa belum tergambaranya visi dan misi organisasi menjadi sulit mengetahui arah tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, sehingga hal tersebut dapat menjadi faktor kelemahan sebuah organisasi.

- 4). Sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah.

Di lapangan ditemukan kenyataan bahwa banyak staf pajak mineral bukan logam dan batuan yang tidak tahu persis uraian tugas yang harus dijalankan sesuai dengan tugas yang ada karena rasa enggan untuk mempelajari aturan- aturan yang berlaku sehingga setiap kali ada perubahan aturan pun tidak

memahami. Selain itu sikap pimpinan yang terkesan tidak peduli terhadap upaya untuk mensosialisasikan aturan-aturan yang harus dijalankan terkait peraturan yang mengatur tentang Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Pada akhirnya bisa penulis lihat di semua sudut ruangan tidak ada papan yang menyebutkan aturan pajak yang berlaku saat itu. Banyak wajib Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang saat ditanya juga tidak tahu persis berapa besarnya tarif Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dan berapa macam obyek yang masuk dalam Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sesuai aturan yang berlaku. Hal ini juga menunjukkan bahwa aturan-aturan yang berkaitan dengan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan ini tidak tersosialisasi dengan baik. Lebih-lebih peran GAPENSI yang belum dimanfaatkan secara baik oleh Pemerintah Kota Bima untuk menjadi jembatan antara kepentingan pemerintah dan para kontraktor rekanan pemerintah yang merupakan Wajib Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sehingga terjalin hubungan baik yang sifatnya *top-down* maupun *bottom-up*.

Hal penting yang peneliti cermati, bahwa prospek kenaikan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan tidak menjadi pemikiran yang strategis dari pelaksana teknis di lapangan. Jadi pengelola pajak belum memiliki visi bahwa dalam sekian tahun kenaikan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan harus naik sekian persen. Dasar pemikian

masih terbatas kondisi tahun lalu dan tahun depan sehingga dalam sekian puluh tahun belum bisa dilakukan semacam proyeksi pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan dengan segala langkah-langkah pendukung kegiatannya. Jadi bisa dikatakan kemampuan inovasi pengelola pendapatan masih rendah.

Pengamatan yang juga penulis lakukan baik di kantor Bidang Pendapatan maupun di areal penambangan nampak bahwa antusiasme pegawai terhadap pekerjaan juga kurang terlihat dari seringnya pegawai meninggalkan ruang/tempat kerja pada jam-jam kerja, tertundanya penyelesaian tugas-tugas yang seharusnya telah selesai (seharusnya bisa dirampungkan dalam satu hari, bisa jadi hingga 2-3 hari), hanya ngobrol di sela-sela jam kerja, melakukan bisnis di luar kantor, dan lain-lain.

Analisa yang dapat ditarik dari gambaran kondisi di atas bahwa sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah bisa menghambat upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

##### 5). Belum mampu menetapkan sanksi

Belum dimilikinya data proyek pemerintah dan siapa rekanan pelaksana proyek yang ada pada tahun yang bersangkutan menjadi masalah tersendiri bagi Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima. Kebanyakan para wajib pajak datang sendiri ke Kantor Bidang Pendapatan untuk membayar pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Oleh karena itu petugas pada Bidang Pendapatan tidak bisa

membedakan wajib pajak mineral bukan logam dan batuan mana yang sudah terlambat membayar pajak. Akhirnya penerapan sanksi yang tegas tidak dilakukan. Selain itu aktifitas penambangan liar yang terjadi selama ini juga belum diberikan sanksi karena petugas juga enggan untuk menegur para penambang liar yang tidak berizin. Dalam hal ini Bidang Pendapatan hanya memungut pajaknya saja, sedangkan yang berwenang menerapkan regulasi dan sanksi adalah Subbag. Sumber Daya Alam pada Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam Sekretariat Daerah Pemkot Bima dan Bidang Pertambangan pada Dinas Pekerjaan Umum Pemkot Bima. Di sinilah perlu adanya koordinasi antara satuan kerja yang terkait

Jadi alasan tidak tega terhadap wajib pajak bisa menjadi sebuah kelemahan suatu organisasi dalam menerapkan disiplin aturan. Sanksi terhadap pelanggaran masih belum dapat ditegakkan secara tegas.

#### 6). Kurangnya perhatian terhadap wajib pajak

Hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, bahwa perhatian pengelola mineral bukan logam dan batuan terhadap para wajib Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan masih rendah. Hal tersebut dibuktikan dengan keluhan-keluhan atau permasalahan-permasalahan berkaitan dengan kondisi areal penambangan yang disampaikan secara pribadi maupun kolektif oleh GAPENSI jarang ditanggapi dengan baik oleh pengelola mineral bukan

logam dan batuan.

Kurangnya perhatian terhadap wajib pajak menjadi kelemahan suatu organisasi, karena kalau sikap ini dibiarkan bukan tidak mungkin ke depan akan menjadi salah satu faktor penyebab makin berkurangnya jumlah wajib pajak mineral bukan logam dan batuan.

#### 7). Data potensi yang kurang akurat

Kegiatan pendataan potensi dan realisasi pajak yang dilakukan secara periodik setiap tahun sekali oleh Bidang Pendapatan secara langsung ke areal penambangan, ternyata memiliki angka-angka yang berbeda dengan data potensi yang diberikan oleh para penambang.

Kurangnya keakurasian data tersebut menunjukkan adanya manipulasi laporan pendapatan. Oleh karena itu pengawasan yang makin intensif seharusnya bisa dilakukan oleh pihak-pihak yang berkompeten terutama dalam melakukan monitoring dan evaluasi.

#### 8). Manajemen yang kurang baik

Kegiatan manajemen secara umum meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Pada tahap perencanaan, Pemerintah Kota Bima telah menyiapkan kelembagaan, sumber daya manusia, sarana prasarana dan dasar hukum pelaksanaan pekerjaan secara legal. Tahap pelaksanaan, mengarah kepada semua sumber daya yang telah mampu digerakkan (berproses) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

Tahap pengawasan telah dilaksanakan sesuai dengan informasi Kepala Seksi PAD, yang intinya adalah bahwa kegiatan pengawasan sering dilakukan oleh instansi berwenang secara periodik, baik secara internal maupun eksternal. Penerapan manajemen dikatakan kurang baik, karena beberapa argumentasi sebagai berikut :

a) Perencanaan

(1) Aspek kelembagaan, sudah ditertibkan melalui Perda dan Perwalikota yang menerangkan tugas pokok dan fungsi dari SKPD tersebut, namun visi misi SKPD belum tersusun. Padahal visi dan misi dikatakan penting karena melalui visi dan misi ini sebuah organisasi memiliki kejelasan arah dan tujuan jelas yang ingin dicapai. Jadi tiadanya visi dan misi ini berarti SKPD bekerja tanpa target dan cita-cita yang jelas. Hal ini tidak akan memberi memberi pengaruh positif bagi kinerja SKPD tersebut.

(2) Aspek sumber daya manusia, sudah dijelaskan bahwa kuantitas dan kualitas aspek ini terasa cukup memprihatinkan karena dengan beban kerja yang cukup tinggi belum mendapatkan dukungan dari personalia/pegawai yang mencukupi jumlahnya dan kurang kualitasnya.

(3) Aspek sarana dan prasarana. Dukungan aspek ini juga belum optimal, terbukti berdasarkan data yang dijelaskan

di atas bahwa sarana prasarana penunjang pekerjaan hingga sekarang belum mencukupi.

- (4) Aspek finansial. Setiap pegawai mendapatkan gaji dan tunjangan kerja sesuai dengan pangkat/golongan. Disamping itu setiap pegawai juga mendapatkan insentif daerah sesuai dengan struktur kepegawaian.

b) Pelaksanaan

Dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan mineral bukan logam dan batuan diketahui banyak ketimpangan-ketimpangan sesuai dengan aspek-aspek perencanaan di atas. Sumber daya manusia yang ada, dalam proses pelaksanaan tugas-tugasnya diperoleh fakta sebagaimana diterangkan di atas, seperti: masih ada pegawai yang memiliki sikap mental, disiplin kerja, motivasi dan pengetahuan yang rendah; kurangnya kesempatan pelatihan teknis atau diklat yang lain sehingga menyebabkan kualitas sumber daya manusia kurang dan sulitnya merespon perubahan-perubahan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dari hal tersebut muncul tindakan-tindakan yang tidak semestinya dalam menjalankan pekerjaannya (penyelewengan, diskriminasi, kolusi dan lain-lainnya berkaitan dengan pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan).

c) Pengawasan

Pengawasan Internal dilakukan pejabat berwenang di lingkungan

DPPKAD, meliputi :

Pengawasan oleh Koordinator setiap hari;

- (1) Kasi Pendapatan Asli Daerah melakukan monitoring dilakukan seminggu sekali;
- (2) Kepala Bidang Pendapatan melakukan monitoring 2 (dua) minggu sekali;
- (3) Kepala Dinas melakukan evaluasi sebulan sekali.

Pengawasan Eksternal dilakukan pejabat berwenang di luar SKPD, seperti :

- (a) Inspektorat melakukan evaluasi satu semester sekali,
- (b) BPK melakukan pemeriksaan 1 – 2 tahun sekali.
- (c) Komisi C DPRD Kota Bima.

Lemahnya pengawasan merupakan catatan bahwa pengawasan belum terlaksana secara maksimal. Pentingnya penegasan sanksi yang harus ditegakkan secara perlahan tapi pasti terhadap pegawai atau wajib pajak harus bisa dilakukan dengan tetap memperhatikan upaya pemenuhan kebutuhan/fasilitas yang menjadi hak keduanya.

#### 9). Minimnya anggaran penataan lingkungan penambangan

Pemerintah Kota Bima dalam setiap tahunnya perlu selalu menganggarkan bagi rehabilitasi dan revitalisasi fasilitas dan lingkungan penambangan. Hal ini dilakukan agar areal penambangan sebagai wahana kegiatan perekonomian menjadi tempat yang teratur dan aman sehingga penambang merasakan kenyamanan selama melakukan eksplorasi.

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa tidak ada kesungguhan Pemerintah Kota Bima menyediakan anggaran untuk melaksanakan penataan lingkungan penambangan di Kota Bima agar area tersebut terjaga eksistensinya dan memberi kenyamanan sebagai tempat pusat kegiatan ekonomi.

Analisa yang diberikan sehubungan dengan anggaran penataan lingkungan penambangan dirasakan jauh belum seimbang dengan penerimaan dari pajak mineral bukan logam dan batuan. Oleh karena itu kurangnya keseimbangan ini mengakibatkan penanganan pemeliharaan lingkungan penambangan tidak maksimal, sehingga bisa menjadi kelemahan organisasi karena pada waktu yang akan datang dapat mengganggu upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

#### **f. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.**

Isu strategis meliputi konflik satu jenis dan lainnya. Konflik dapat menyangkut tujuan (apa), cara (bagaimana), filsafat (mengapa), tempat (dimana), waktu (kapan), dan kelompok yang mungkin diuntungkan atau tidak diuntungkan oleh cara-cara yang berbeda dalam pemecahan isu (siapa).

Bagan Bryson (2004:32) Perencanaan Strategis untuk Organisasi memperlihatkan bahwa isu strategis muncul karena dipengaruhi beberapa hal, yaitu :

- 1) Tugas pokok dan fungsi suatu organisasi,

- 2) Misi yang dimiliki suatu organisasi,
- 3) Faktor eksternal yang bisa menjadi peluang dan ancaman bagi suatu organisasi, yang juga disebabkan oleh beberapa kondisi, yaitu :
  - a) Kekuatan/Kecenderungan: politik, ekonomi, sosial, teknologi
  - b) Nasabah: Pelanggan/ Pembayar
  - c) Para Pesaing: Kekuatan bersaing Para Mitra dan Kekuatan bekerja sama
- 4) Faktor internal yang bisa menjadi kekuatan dan kelemahan suatu organisasi, yang dapat disebabkan oleh beberapa kondisi berikut ini :
  - a) Sumber daya: manusia, ekonomi, informasi, kemampuan
  - b) Strategi yang dipersiapkan: menyeluruh, fungsional atau bagian
  - c) Pelaksanaan: Hasil, Sejarah

Setelah dilakukan analisis data di atas, maka langkah berikutnya dalam memetakan isu atau faktor strategis yang ada digunakan alat analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat Analysis*), sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor-faktor tersebut. Dengan matrik SWOT ini dapat diketahui isu atau faktor-faktor strategis yang perlu dikembangkan di masa yang akan datang dalam pengembangan/ peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Teknik analisis matrik SWOT merupakan tahap awal dalam menemukan isu strategis yang nantinya digunakan bagi penemuan

strategi pengembangan peningkatan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan di Kota Bima.

Berdasarkan penelitian di lapangan terdapat 12 alternatif strategi yang bisa dilakukan oleh Pemerintah Kota Bima yaitu:

1. Memperluas *tax-base* Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,
2. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,
3. Melakukan re-identifikasi misi organisasi,
4. Melakukan optimalisasi sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,
5. Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi,
6. Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan,
7. Melakukan penertiban area pertambangan,
8. Melakukan intensifikasi pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal,
9. Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi,
10. Melakukan pengaturan sistem pengamanan yang optimal di areal penambangan,
11. Mengupayakan keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,
12. Melakukan penegasan sanksi bagi pelanggaran Pajak Mineral

Bukan Logam dan Batuan.

Berikut ini adalah matrik SWOT yang akan dipergunakan untuk memetakan isu-isu strategis dalam upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima :

Bagan 4.2

Matriks SWOT Untuk Mengelola Isu-Isu Strategis

<p>LINGKUNGAN INTERNAL</p> <p>LINGKUNGAN EKSTERNAL</p>	<p><b>STRENGTHS (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Tersedianya sumber daya manusia.</li> <li>1.2 Tersedianya anggaran kesejah teraan pegawai.</li> <li>1.3 Sistem penarikan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan melalui sistem face to face.</li> <li>1.4 Produktivitas organisasi yang cukup baik</li> <li>1.5 Adanya Perda yang mengatur.</li> <li>1.6 Pembagian tugas yang jelas</li> </ol>	<p><b>WEAKNESSES (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Belum memadainya sarana dan prasarana</li> <li>2.2 Misi dan mandat organisasi yang belum terperinci secara jelas</li> <li>2.3 Sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah.</li> <li>2.4 Belum memadainya jumlah dan kualitas pegawai.</li> <li>2.5 Belum mampu menetapkan sanksi</li> <li>2.6 Kurang perhatian terhadap wajib pajak.</li> <li>2.7 Data potensi pajak mineral bukan logam dan batuan yang kurang akurat</li> <li>2.8 Manajemen yang kurang baik</li> <li>2.9 minimnya anggaran penataan lingkungan pertambangan</li> </ol>
<p><b>OPPORTUNITIES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a.1 Kesempatan mengikuti pendidikan teknis/kursus bagi pegawai.</li> <li>a.2 Jumlah kontraktor yang meningkat dalam lima tahun tera khir.</li> <li>a.3 Adanya kesadaran membayar Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.</li> <li>a.4 Masih ada obyek pajak yang belum tergali.</li> <li>a.5 Kemajuan ilmu dan teknologi</li> <li>a.6 Kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperluas tax-base Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. (a.2 dan a.4 vs 1.1, 1.3 dan 1.5)</li> <li>2. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. (a.6 vs 1.5 dan 1.6)</li> </ol>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi (a.1 vs 2.2)</li> <li>2. Pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (a.5 vs 2.1)</li> <li>3. Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi (a.4 vs 2.3, 2.5,2.6)</li> <li>4. Pembinaan manajemen pengelolaan Pajak MBLB (a.2 dan a.3 Vs 2.4, 2.5, 2.7, 2.8, 2.9)</li> </ol>

THREATS (T)	Strategi ST	Strategi WT
b.1 Maraknya penambang liar b.2 Kolusi dalam penetapan dan pemungutan. b.3 Krisis kepercayaan terhadap pemda b.4 Instabilitas keamanan. b.5 Kebertan terhadap penetapan pajak mineral bukan logam dan batuan b.6 Penghindaran pembayaran oleh wajib pajak mineral bukan logam dan batuan	1.. Melakukan pengaturan pengaturan areal penambangan. (b.1 vs 1.5) 2. Mengintensifkan pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal (b.3 dan b.6 vs 1.2, 1.3 dan 1.4) 3.. Melakukan penyempurnaan/ perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi (b.5 vs 1.4) 4. Menyelenggarakan sistem pengaman yang tepat di areal tambang (b.4 vs 1.1 dan 1.4)	1. Menyeimbangkan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. (b.2, b.5, b.6 vs 2.7, 2. Penegasan sanksibagi pelanggar pajak. (b.2, b.6 vs 2.5 dan b.2.6)

Dari penggabungan antara faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi dapat kita identifikasi bahwa isu- isu strategis yang perlu dikembangkan dan dicermati oleh Pemerintah Kota Bima dalam rangka meningkatkan pajak mineral bukan logam dan batuan adalah :

#### 1. Kurang luasnya *tax-base* Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

Dengan adanya faktor peluang yang dihadapi oleh Pemerintah Kota Bima berupa jumlah kontraktor/wajib pajak yang meningkat dalam lima terakhir (a.2) dan masih adanya obyek pajak mineral bukan logam dan batuan yang belum tergali (a.4) yang didukung oleh faktor kekuatan yang secara internal dimiliki oleh Bidang Pendapatan berupa adanya Peraturan Daerah yang mengatur (1.5) dan produktivitas organisasi yang telah cukup baik (1.4), sangat memungkinkan untuk melaksanakan strategi perluasan *tax-base* Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Isu ini sangat strategis untuk dikembangkan oleh

Pemerintah Kota Bima karena masih ada obyek atau sasaran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang belum digali oleh Bidang Pendapatan. Salah satu contoh sektor yang sangat potensial untuk dikembangkan adalah beberapa sasaran/obyek yang masuk dalam pajak mineral bukan logam dan batuan namun belum tergali secara intensif seperti pemanfaatan batu marmer yang menurut penelitian dinas terkait memiliki potensi yang cukup besar .

Disamping itu untuk memperluas *tax-base* Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan juga dapat dilakukan dengan melakukan pendataan kembali wajib pajak baru yaitu para kontraktor baru yang merupakan rekanan pemerintah dan melaksanakan proyek pemerintah Kota Bima

2. Belum adanya kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Banyak tersedianya organisasi swasta yang dapat diajak melakukan kerjasama dengan pemerintah (a.6) dengan tetap memperhatikan kelangsungan hajat hidup orang banyak dan produktivitas Bidang Pendapatan yang telah cukup baik (1.6) dan adanya Peraturan Daerah yang mengatur mengenai pelaksanaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (1.5) akan sangat mendukung jika dilakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pemungutan maupun pengelolaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi

organisasi.

Banyak daerah yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pemungutan maupun pengelolaan pajak dan pajak daerah. Salah satu daerah yang paling dekat adalah DKI Jakarta. DKI Jakarta telah berhasil melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pengelolaan jasa perparkiran. Kerjasama tersebut dinilai berhasil karena beban pemerintah daerah menjadi lebih ringan, pendapatan dari sektor tersebut meningkat, dan masyarakat lebih puas karena kualitas pelayanan yang jauh lebih baik.

Untuk itu Pemerintah Kota Bima (dilakukan oleh Bidang Pendapatan) dapat melakukan studi banding dengan dinas pendapatan di salah satu kota di DKI Jakarta mengenai kerjasama dengan pihak swasta dalam memungut dan mengelola pendapatan daerah.

### 3. Belum dilakukannya re-identifikasi misi dan mandat organisasi

Kesempatan mengikuti diklat teknis/kursus yang merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia (a.1) akan menjadi penunjang bagi peningkatan kinerja dan kemampuan pegawai dalam melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi (2.2) dalam rangka pengelolaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan secara jelas dan terarah sehingga target pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan

Batuan dapat disusun dalam suatu rencana potensi yang akurat dan realistis dengan tetap memperhatikan aturan yang berlaku.

Misi dan mandat merupakan hal pokok dalam suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan. Mandat dipaksakan dari luar dan boleh jadi dipandang sebagai keharusan sehingga organisasi diharapkan melaksanakannya. Sedangkan misi lebih banyak dikembangkan dari dalam dan mengidentifikasi tujuan yang hendak dikejar oleh organisasi. Bidang Pendapatan sebagai salah satu bagian penting suatu organisasi yang belum menyusun misi organisasi secara jelas, namun mandat yang harus dilakukan telah tercantum dalam pasal 3 Peraturan Walikota Bima Nomor 5 tahun 2011 tentang rincian Tupoksi DPPKAD.

Namun untuk suatu organisasi modern, misi dan mandat tersebut hendaknya harus lebih diperjelas dan terperinci. Pernyataan misi merupakan suatu deklarasi tentang tujuan organisasi dan harus dapat memberikan inspirasi. Misi itu harus dirujuk dalam pembukaan tindakan organisasi yang resmi, harus ditempelkan di dinding kantor, dan secara umum harus hadir secara fisik. Sedangkan mandat merupakan kompilasi mandat formal dan non formal yang dihadapi oleh organisasi dan interpretasi terhadap apa yang diperlukan sebagai akibat dari mandat tersebut.

4. Masih minimnya sarana dan prasarana yang dapat menunjang

upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Kemajuan ilmu dan teknologi (a.5) yang dapat membuat pekerjaan menjadi lebih cepat, efektif dan efisien seperti sistem komputerisasi, hendaknya juga dimanfaatkan oleh DPPKAD Kota Bima Khususnya Bidang Pendapatan yang mengelola pajak Mineral bukan logam dan batuan terutama dalam hal pengadaan sarana dan prasarana (2.1) yang dapat menunjang peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang sangat menunjang suatu organisasi dalam melakukan tugasnya. Untuk meningkatkan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Bidang Pendapatan membutuhkan banyak sarana dan prasarana seperti sarana komputerisasi, ruang kantor yang mendukung, sarana transportasi, maupun upaya pemeliharaan sarana dan prasarana yang telah ada akan sangat membantu Bidang Pendapatan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Upaya pengadaan sarana dan prasarana tersebut tentu saja membutuhkan pembiayaan. Biaya tersebut dapat diperoleh dari APBD untuk operasional pengelolaan pajak mineral bukan logam dan batuan pada DPPKAD.

5. Masih rendahnya sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi.

Salah satu kelemahan yang dimiliki oleh Bidang Pendapatan

yang sangat penting adalah masih rendahnya sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi (2.3). Kondisi tersebut dapat diperkuat dengan fakta sikap para petugas pajak mineral bukan logam dan batuan terhadap berupa kurangnya perhatian terhadap wajib pajak (2.6) dan belum mempunya menetapkan sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh wajib pajak (2.5). Kelemahan ini dapat diantisipasi dengan memberikan arahan kepada para staf kantor maupun petugas pemungut bahwa sebagai pegawai penanggungjawab perolehan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan harus paham terhadap aturan yang berlaku jangan hanya menerima perintah dari atasan tanpa mengetahui dasar/legalitas hukumnya, baik yang menyangkut jenis obyek dalam Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (a.4) maupun besaran tarif yang seharusnya dipungut dari para wajib pajak, sehingga adanya komplain dan pelanggaran berkaitan dari para wajib pajak terkait dengan pungutan yang dilakukan dapat memberikan penjelasan yang transparan dan dapat diterima dengan baik oleh para wajib pajak. Pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi merupakan faktor yang sangat penting yang menentukan kinerja suatu organisasi. Sikap mental para pegawai yang merupakan warisan dari zaman kolonial adalah sikap mental yang seperti buruh, yang selalu mengharap imbalan berupa uang setelah melakukan suatu

pekerjaan, tidak memiliki inisiatif karena selalu menunggu perintah dari atasan, dan bekerja jika diawasi oleh atasan.

Memang sulit untuk memperbaiki sikap mental yang telah berakar sejak dahulu kala. Namun upaya tetap harus dilakukan meskipun hal ini membutuhkan proses yang tidak mudah. Untuk itu Kepala DPPKAD dan khususnya Kepala Bidang Pendapatan harus lebih pro aktif dalam melakukan pendekatan kepada para pegawainya dengan memberikan penjelasan secara terus menerus, baik secara formal seperti dalam forum rapat ataupun apel/upacara maupun secara non formal dengan menyelinpan pesan-pesan ketika berbincang-bincang dengan para pegawainya. Selain itu juga perlu ditingkatkan upaya pengawasan, baik pengawasan yang dilakukan oleh atasan secara langsung maupun pengawasan oleh masyarakat secara non formal.

#### 6. Masih lemahnya manajemen pengelolaan pajak mineral bukan logam dan batuan

Salah satu kelemahan yang dimiliki Pemerintah Kota Bima terkait dengan pengelolaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan adalah perlunya pembenahan manajemen dalam pengelolaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (2.8). Salah satu penyebab kelemahan ini adalah belum memadainya jumlah dan kualitas pegawai (2.4) yang ada di bidang pendapatan maupun yang bertugas di lapangan. Faktor berikutnya yang bisa menyebabkan kelemahan penerapan manajemen adalah data

potensi pajak mineral bukan logam dan batuan yang kurang akurat (2.7) sehingga mempengaruhi ketepatan dan kecermatan dalam penyusunan perencanaan potensi dan target dalam perolehan pendapatan pajak MBLB. Peluang makin meningkatnya jumlah penambang (a.2) yang berarti meningkat pula pendapatan dari Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan ini harus menjadi salah satu masukan yang penting dalam proses manajemen pengelolaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Sudah sewajarnya kalau pendapatan dari Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dimanfaatkan kembali secara adil dan berimbang bagi penataan lingkungan dan pemeliharaan fasilitas (2.9) yang dibutuhkan wajib pajak sehingga memberi kenyamanan dan keselamatan di areal penambangan.

#### 7. Belum adanya penertiban penambang liar

Penambangan liar yang telah berlangsung di Kota Bima selama lebih dari 2 (dua) tahun dan semakin meluas wilayah operasinya hingga mencapai hampir 50% wilayah Kota Bima, telah dirasakan oleh Kepala Dinas PPKAD sebagai suatu ancaman pada masa yang akan datang (b.1) sebab karena keberadaannya tidak diatur dalam Perda Kota Bima Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah dan sejauh ini belum ada aturan resmi yang mengatur secara tersendiri (1.5) maka hingga saat ini belum bisa dikenakan pungutan resmi dalam Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

8. Belum intensifnya pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal

Krisis kepercayaan terhadap Pemerintah Daerah (b.3) dan penghindaran pembayaran pajak oleh wajib Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan(b.6) merupakan ancaman yang dihadapi oleh Pemerintah Kota Bima dalam meningkatkan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Namun hal tersebut dapat diantisipasi dengan melakukan penyuluhan yang lebih intensif baik secara formal maupun informal karena didukung oleh adanya motivasi kerja dari pegawai yang cukup baik ditandai dengan produktivitas organisasi yang baik (1.4). Pemerintah Daerah juga memberikan insentif kepada pegawai untuk lebih memotivasi kinerja pegawai (1.2) serta sistem pemungutan yang dilakukan secara *face to face* (1.3) sekaligus menjadi sarana yang cukup efektif bagi pegawai untuk memberikan penyuluhan/penyampaian informasi yang sifatnya informal dan langsung kepada para wajib pajak.

Kesadaran masyarakat untuk membayar Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan merupakan salah satu faktor penentu bagi Pemerintah Kota Bima untuk meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. Kesadaran masyarakat untuk membayar Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan harus selalu ditingkatkan.

Kesadaran tersebut dapat ditingkatkan melalui penyuluhan.

Penyuluhan ini dapat dilakukan secara langsung oleh Bidang Pendapatan dengan mengundang masyarakat ke tempat yang telah ditentukan kemudian diberikan informasi mengenai Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan disertai dengan peringatan maupun sanksi apabila tidak melaksanakan kewajibannya. Ataupun dengan melakukan kerjasama dengan GAPENSI untuk membantu menyampaikan informasi-informasi penting berkenaan dengan pelaksanaan aturan yang menyangkut kepentingan wajib pajak dan Pemerintah Kota Bima. Bagaimana pun GAPENSI memiliki peran yang cukup penting karena GAPENSI merupakan wadah para kontraktor untuk menampung aspirasi/keluhan/masukan/saran mereka berkenaan dengan kondisi proyek dan hal-hal mengganggu serta membuat tidak nyaman dalam melakukan kegiatan penambangan.

9. Belum adanya penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi.

Ancaman berupa sikap keberatan para wajib pajak terhadap penetapan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan (b.5) terpicu oleh pungutan tarif pajak yang tidak sesuai dengan peraturan daerah yang ada. Oleh karena itu peraturan perundang-undangan tentang Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang tidak sesuai lagi dengan situasi dan kondisi saat ini harus segera disempurnakan ataupun dilakukan perubahan. Hal ini sangat mungkin untuk dilaksanakan karena Pemerintah Kota Bima telah

memiliki sumber daya manusia (pegawai) (1.1) dan memiliki produktivitas organisasi yang cukup baik (1.4) yang dapat memberikan usulan, saran dan masukan kepada DPRD untuk melakukan pembahasan terhadap penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Isu ini dinilai strategis, apalagi dengan dikeluarkannya Undang-undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang memberikan kewenangan yang sangat besar kepada daerah untuk membuat peraturan sendiri tentang pajak daerah dan retribusi daerah.

Pemerintah Kota Bima dapat memberikan usulan, saran dan masukan kepada DPRD tentang peraturan daerah mengenai Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan baik perbaikan terhadap peraturan daerah yang telah ada maupun usulan tentang peraturan daerah yang belum ada. Karena yang paling mengetahui situasi dan kondisi di lapangan adalah Bidang Pendapatan pada DPPKAD yang terjun dan berinteraksi dengan subjek dan objek pajak secara langsung.

Misalnya saja perlunya perda atau peraturan walikota mengenai pengaturan dan penertiban eksplorasi mineral bukan logam dan batuan secara liar yang telah cukup ramai di Kota Bima dapat dinilai cukup potensial memberikan kontribusi

bagi pendapatan Pemerintah Kota Bima. Perwali No 10 Tahun 2005 tentang Pajak Pengambilan dan Pengolahan Bahan Galian Golongan C yang dinilai sudah memerlukan perubahan karena sudah tidak sesuai dengan perkembangan situasi dan kondisi masyarakat maupun tentang pengenaan tarif yang tidak sesuai lagi akibat inflasi dan target pendapatan pajak yang terus dinaikkan setiap tahunnya.

10. Belum diselenggarakannya sistem pengamanan yang optimal di areal penambangan.

Keterbatasan jumlah pegawai untuk mengawasi areal penambangan memicu terjadinya suatu ancaman instabilitas keamanan di areal penambangan (b.4). Oleh karena itu sumber daya manusia yang ada (1.1) belum bisa mencukupi tenaga keamanan yang dibutuhkan di areal penambangan yang dikelola oleh Pemerintah Kota Bima sehingga sering terjadi penambangan liar. Guna mengatasi permasalahan ini, maka Pemerintah Daerah Kota Bima dituntut untuk mengupayakan sistem keamanan yang kondusif di areal penambangan. Dalam hal ini tidak hanya mengupayakan sumber daya manusianya saja, tetapi harus juga faktor-faktor metode, sarana prasarana keamanan, waktu, dan penggajian.

11. Belum adanya keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Ancaman berupa kolusi dalam penetapan dan pemungutan

(b.2) dapat dipicu oleh makin berkurangnya nilai kesejahteraan para pengelola pajak mineral bukan logam dan batuan yang bekerja sehari-hari serta upaya melayani kontraktor/wajib pajak yang sering tidak terduga datangnya. Oleh karena itu pegawai pengelola pajak mineral bukan logam dan batuan mengeluhkan sikap para wajib pajak yang keberatan terhadap penghitungan/penetapan pajak (b.5) dan penghindaran pembayaran oleh wajib pajak (b.6) dengan alasan yang diberikan oleh wajib pajak bahwa kurangnya kepedulian Pemerintah Daerah terhadap fasilitas areal penambangan dan penataan lingkungan mineral bukan logam dan batuan yang sering menyebabkan ketidaknyamanan seperti banjir, longsor, jalanan areal penambangan yang becek saat hujan, mampetnya saluran air, dan lain-lain. Untuk segera mengatasi kondisi tersebut dibutuhkan biaya operasional bagi pemeliharaan dan penataan lingkungan yang baik.

Dari data yang telah diolah bahwa anggaran yang diberikan kembali dari hasil pajak mineral bukan logam dan batuan sebagai imbalan jasa pembayaran pajak masih amat minim.

## 12. Belum adanya penegasan sanksi bagi pelanggaran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Kolusi dalam penetapan dan pemungutan pajak (b.2) menjadi satu fenomena yang memang bisa terjadi di lapangan. Merasa kurangnya kesejahteraan yang diterima, kebutuhan di luar biaya dinas yang sering ada, kurangnya pengawasan, dan

beberapa alasan yang menuntut hal tersebut dilakukan. Sikap penghindaran pembayaran pajak (b.6) juga yang masih sering terjadi. Kedua ancaman tersebut di atas sebagai akibat dari belum mampunya Pemerintah Daerah dalam menetapkan sanksi (2.5) dan kurangnya perhatian pengelola mineral bukan logam dan batuan (2.6) terhadap aspirasi yang diharapkan oleh para wajib pajak.

Oleh karena itu pemberlakuan sanksi terhadap pelanggaran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang dilakukan oleh pegawai yang melakukan penyelewengan dalam penetapan dan pemungutan maupun para wajib pajak harus dipertegas. Kurangnya sikap tegas Pemerintah Daerah dalam menerapkan sanksi melahirkan sikap kurang disiplin para petugas pajak mineral bukan logam dan batuan dan sikap menyepelekan dari para wajib pajak terhadap peraturan-peraturan yang seharusnya dipatuhi.

**g. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.**

Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus melakukan hal tersebut.

Setelah pada pembahasan di atas teridentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi Pemerintah Kota Bima dalam rangka meningkatkan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan, maka selanjutnya untuk melihat kestrategisannya isu-isu tersebut, isu-isu

itu akan diurutkan berdasarkan urutan prioritas, logis, atau urutan temporal sebagai pendahuluan bagi pengembangan strategi dalam langkah berikutnya. Untuk itu alat yang akan dipergunakan adalah tes litmus, yaitu dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan untuk setiap isu.

Tes Litmus ini terdiri dari 9 pertanyaan, dan pertanyaan ke-4 terbagi menjadi 4 bagian, sehingga secara keseluruhan terdapat 13 pertanyaan untuk setiap isu. Kemudian setiap jawaban dari pertanyaan diberi skor 1- 3, skor 1 memiliki arti bahwa isu tersebut lebih bersifat operasional, skor 3 memiliki arti bahwa isu tersebut bersifat strategis, sedangkan skor 2 berarti bahwa isu tersebut terletak di antara operasional dan strategis.

**1. Tes Litmus untuk isu strategis : Kurang luasnya *tax-base* Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan**

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang ⊗	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal ⊗	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) ⊗	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak ⊗		Ya ⊗ Ya ⊗ Ya ⊗ Ya ⊗
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan ⊗	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala Bidang ⊗	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi ⊗	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada ⊗	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak ⊗	Sedang	Keras

**2. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum adanya kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.**

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	(Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang ⊗
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian ⊗	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) ⊗	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak ⊗ Tidak Tidak ⊗ Tidak ⊗ Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya ⊗
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci ⊗	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala Bidang	Kepala Dinas ⊗
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi ⊗	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga ⊗	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang ⊗	Keras

### 3. Tes Litmus untuk isu strategis : Melakukan re-identifikasi misi organisasi

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang ⊗	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian ⊗
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) ⊗	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak ⊗ Tidak ⊗ Tidak Tidak ⊗ Tidak		Ya Ya Ya ⊗ Ya Ya ⊗
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk dimplementasikan ⊗	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala Bidang	Kepala Dinas ⊗
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana ⊗	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga ⊗	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak ⊗	Sedang	Keras

**4. Tes Litmus untuk isu strategis : Masih minimnya sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.**

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang ⊗	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal ⊗	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) ⊗	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak ⊗ Tidak ⊗ Tidak ⊗ Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya ⊗ ⊗ ⊗ ⊗
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan ⊗	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala Bidang	Kepala Dinas ⊗
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan ⊗
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga ⊗	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang ⊗	Keras

5. Tes Litmus untuk isu strategis : Masih rendahnya sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi.

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan ⊗	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal ⊗	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) ⊗	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum?	Tidak ⊗ Tidak Tidak Tidak ⊗ Tidak ⊗		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk dimplementasi kan ⊗	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala seksi	Kepala Bidang ⊗	Kepala Dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan ⊗
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga ⊗	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak ⊗	Sedang	Keras

**6. Tes Litmus untuk isu strategis : Masih lemahnya manajemen pengelolaan mineral bukan logam dan batuan.**

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional) 1	2	(Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang ⊗
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian ⊗
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran) ⊗
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan :			
	a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru?	Tidak ⊗		Ya
	b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan?	Tidak		Ya ⊗
	c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan?	Tidak		Ya ⊗
	d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum?	Tidak		Ya ⊗
	e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak		Ya ⊗
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas ⊗
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala seksi	Kepala Bidang	Kepala dinas ⊗
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan ⊗
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada ⊗	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang ⊗	Keras

**7. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum adanya penertiban areal pertambangan.**

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional.....)	Strategis)	
		1	2	3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang ⊗
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian ⊗
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) ⊗	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak ⊗ Tidak Tidak ⊗ Tidak ⊗ Tidak ⊗		Ya Ya ⊗ Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas ⊗
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala Bidang	Kepala Dinas ⊗
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan ⊗
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada ⊗	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang ⊗	Keras

**8. Tes Litmus untuk isu strategis: Belum intensifnya pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal.**

No	PERTANYAAN	(Operasional ... 1	SKOR ..... 2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang <input checked="" type="checkbox"/>	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal <input checked="" type="checkbox"/>	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran) <input checked="" type="checkbox"/>	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : f. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? g. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? h. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? i. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? j. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak		Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya Ya Ya <input checked="" type="checkbox"/>
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan <input checked="" type="checkbox"/>	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang <input checked="" type="checkbox"/>	Kepala Dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi <input checked="" type="checkbox"/>	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada <input checked="" type="checkbox"/>	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak <input checked="" type="checkbox"/>	Sedang	Keras

**9. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum adanya penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi.**

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan ⊗	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian ⊗
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran) ⊗	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya ⊗ Ya ⊗ Ya ⊗ Ya ⊗ Ya ⊗
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci ⊗	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala Bidang	Kepala dinas ⊗
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan ⊗
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih ⊗
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang ⊗	Keras

**10. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum diselenggarakannya sistem pengamanan yang optimal di mineral bukan logam dan batuan.**

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang ⊗	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian ⊗
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran) ⊗
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak ⊗ Tidak Tidak ⊗		Ya ⊗ Ya ⊗ Ya Ya ⊗ Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan ⊗	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala Bidang	Kepala dinas ⊗
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana ⊗	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih ⊗
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang ⊗	Keras

**11. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum adanya keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.**

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional) 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang <input checked="" type="checkbox"/>
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal <input checked="" type="checkbox"/>	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran) <input checked="" type="checkbox"/>	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : k. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? l. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? m. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? n. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? o. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak <input checked="" type="checkbox"/> Tidak <input checked="" type="checkbox"/>		Ya Ya <input checked="" type="checkbox"/> Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan <input checked="" type="checkbox"/>	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala Bidang <input checked="" type="checkbox"/>	Kepala Dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi <input checked="" type="checkbox"/>	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada <input checked="" type="checkbox"/>	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang <input checked="" type="checkbox"/>	Keras

**12. Tes Litmus untuk isu strategis : Belum adanya penegasan sanksi bagi pelanggaran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.**

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada dihadapan Anda?	Sekarang ⊗	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian ⊗
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran) ⊗
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : f. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? g. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? h. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? i. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? j. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak ⊗ Tidak Tidak Tidak ⊗ Tidak ⊗		Ya Ya ⊗ Ya ⊗ Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk dimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas ⊗
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala Bidang	Kepala Dinas ⊗
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan ⊗
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga ⊗	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas atau "charged" isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, religius, dan kultural komunitas	Lunak	Sedang ⊗	Keras

Setelah masing-masing isu diberi skor untuk tiap-tiap pertanyaan yang diberikan oleh Tes Litmus diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.15

Hasil Tes Litmus Untuk Isu-isu Strategis Pemerintah Kota Bima Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

NO. ISU STRATEGIS	SKOR TIAP PERTANYAAN													JML
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	1	1	2	3	3	3	1	3	1	2	1	1	1	23
2	3	2	2	1	3	1	1	3	2	3	1	2	2	25
3	1	3	2	1	1	3	1	3	1	3	2	2	1	24
4	1	1	2	1	3	1	3	3	1	3	2	2	2	26
5	2	1	2	1	3	3	1	1	1	2	3	2	1	23
6	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	2	34
7	3	3	2	1	3	1	1	1	3	3	3	1	2	27
8	1	1	2	3	3	1	1	3	1	2	1	1	1	21
9	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	34
10	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	2	3	2	29
11	3	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	2	19
12	1	3	3	1	3	3	1	1	3	3	3	2	2	29

Sumber : data diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa diperoleh 5 (lima) isu strategis yang diprioritaskan untuk segera ditangani, yaitu isu

yang memiliki skor paling tinggi untuk semua dimensi, yaitu :

Nomor 9 : **Belum adanya penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi**

Nomor 6 : **Masih lemahnya manajemen pengelolaan mineral bukan logam dan batuan.**

Nomor 12 : **Kurang tegasnya peneanaan sanksi bagi**

## **pelanggaran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan**

Nomor 10 : **Belum adanya pengaturan sistem pengamanan yang optimal di area penambangan.**

Nomor 7 : **Belum adanya penertiban area pertambangan**

Pada penulisan tesis ini, sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian maka puncak penelitian dimaksudkan untuk merumuskan strategi yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Bima dalam upaya meningkatkan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan, sehingga penulisan tesis sampai pada langkah ketujuh dari delapan langkah proses manajemen strategis menurut Bryson and Roring.

Tahapan merumuskan strategi dilakukan setelah isu-isu strategis yang dihadapi oleh organisasi berhasil diidentifikasi. Sehingga maksud tahapan ini adalah merumuskan strategi yang tepat untuk mengatasi isu- isu tersebut. Strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya dan menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok.

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan, maka dapat teridentifikasi isu-isu strategis sebagaimana diuraikan di

atas. Pada dasarnya isu-isu strategis merupakan problem yang membutuhkan pemecahan masalah. Pemecahan masalah yang dimaksud di sini adalah strategi yang perlu dikembangkan untuk mengatasi atau mereduksi permasalahan yang ditemukan melalui penelitian di lapangan.

Mendasarkan pada identifikasi isu-isu strategis tersebut, maka tindakan yang dapat diambil oleh Pemerintah Kota Bima guna meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dapat diformulasikan ke dalam strategi-strategi sesuai dengan isu-isu strategis yang ada. Untuk itu strategi yang berpotensi dapat diambil dan dikembangkan dengan memperhatikan isu-isu strategis tersebut, yaitu :

- 1). Memperluas *tax-base* Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,
- 2). Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,
- 3). Melakukan re-identifikasi misi organisasi,
- 4). Melakukan optimalisasi sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,
- 5). Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi,

- 6). Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan mineral bukan logam dan batuan,
- 7). Melakukan penertiban area pertambangan
- 8). Melakukan intensifikasi pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal,
- 9). Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi,
- 10). Melakukan pengaturan sistem pengamanan yang optimal di area penambangan,
- 11). Mengupayakan keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan,
- 12). Melakukan penegakan sanksi bagi pelanggaran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Guna mendapatkan skala prioritas terhadap pengambilan strategi yang diambil, maka dari data yang telah dianalisis dan dipetakan sehingga melahirkan isu-isu strategis, kemudian dilakukan penilaian tes litmus dengan hasil penilaian diperolehnya 5 (lima) isu strategis dengan nilai tertinggi yang berarti bahwa 5 (lima) isu strategis yang diutamakan untuk segera ditangani (bisa dilihat pada tabel 4.22). Dari hasil tersebut selanjutnya bisa ditentukan tindakan untuk mengatasi isu strategis. Tindakan yang diambil merupakan strategi dalam upaya meningkatkan

pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima. Sesuai urutan penilaian, maka strategi yang dapat dirumuskan untuk memecahkan masalah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Strategi penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi,
2. Strategi memperkuat manajemen pengelolaan pajak mineral bukan logam dan batuan,
3. Strategi mempertegas pengenaan sanksi bagi pelanggar pajak mineral bukan logam dan batuan
4. Strategi pengaturan system pengamanan yang optimal di area penambangan,
5. Strategi penertiban wilayah area pertambangan.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari hasil penelitian di atas yang mendasarkan pada proses manajemen strategis menurut Bryson, maka dapat dirumuskan strategi-strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima. Untuk itu perlu penulis uraikan mengenai strategi- strategi tersebut disertai dengan langkah-langkah untuk melaksanakannya.

#### **a. Strategi penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi,**

Dengan berlakunya UU No.28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah pemerintah Kota Bima telah

melakukan penyesuaian dengan dibuatnya Perda No.17 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah. Akan tetapi peraturan teknis yang lebih rinci untuk mengaturnya belum dibuat. Hal-hal yang perlu diatur lebih lanjut dalam Perwali di antaranya adalah:

1. Penentuan harga dasar mineral bukan logam dan batuan sebagai dasar untuk menghitung pajak yang akan dikenakan. Dasar yang digunakan adalah Surat Keputusan Walikota Bima No.109 tahun 2006 sehingga sudah tidak relevan lagi digunakan setelah berlakunya Perda No.17 Tahun 2010. Di dalamnya harus diatur ulang tentang penetapan harga dasar mineral bukan logam dan batuan.
2. Peninjauan ulang terhadap MOU yang dibuat antara Pemerintah Kota Bima dan Pemerintah Kabupaten Bima yang mengatur bagi hasil pajak mineral bukan logam dan batuan.

Yang terjadi saat ini apabila bahan mineral bukan logam dan batuan yang diambil di wilayah Kota Bima yang dipergunakan untuk wilayah Kabupaten Bima maka bagi hasilnya adalah 40% untuk Kota Bima dan 60% untuk Kabupaten Bima. Tentu ini akan merugikan Kota Bima karena mendapatkan bagian yang lebih kecil.

**b. Strategi memperkuat manajemen pengelolaan pajak mineral bukan logam dan batuan,**

Manajemen adalah suatu seni dan proses yang intinya

meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan. Pada kenyataannya kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan dalam implementasinya belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu menurut peneliti membenahan manajemen perlu dilakukan, melalui hal-hal sebagai berikut :

- 1). Melakukan pendataan potensi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan secara terpadu dengan melibatkan aparaturnya mineral bukan logam dan batuan yang bertanggung jawab dalam penarikan pajak, sehingga akan diperoleh data yang lebih akurat. Keakurasian data sangat penting dalam pengambilan keputusan dan perencanaan kegiatan-kegiatan yang tepat sehingga diharapkan kebutuhan-kebutuhan yang sifatnya urgen dapat terakomodir dengan baik dan tepat.
- 2). Menerapkan secara konsisten kebutuhan sumber daya manusia (pegawai) yang disesuaikan dengan beban kerja yang harus dilaksanakan oleh Bidang Pendapatan, baik yang menyangkut kebutuhan yang bersifat kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan demi lancarnya pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Upaya ini dilakukan dengan menambah jumlah pegawai yang dibutuhkan, memberi kesempatan tugas belajar/ijin belajar kepada pegawai untuk meningkatkan klasifikasi

pendidikannya, mengirimkan pegawai dalam kursus-kursus/diklat teknis guna meningkatkan ketrampilan/kemampuan pegawai.

- 3). Menyediakan sarana prasarana yang benar-benar dibutuhkan oleh pegawai yang ada di Bidang Pendapatan sebagai sarana pendukung dan penunjang pekerjaan sehingga memperoleh motivasi dalam menyelesaikan tugas-tugas secara mudah, tepat waktu dan tepat sasaran, seperti sistem komputerisasi on-line, kendaraan roda dua, fasilitas di areal pertambangan, pemeliharaan fasilitas kantor. Karena Bidang Pendapatan bertanggung jawab dalam pencapaian pendapatan asli daerah dari pajak mineral bukan logam dan batuan, maka sarana prasarana yang memadai dibutuhkan dalam rangka pemantauan kegiatan penarikan pajak mineral bukan logam dan batuan, sehingga pendapatan pajak dapat selalu diketahui setiap harinya, apakah mampu memenuhi target ataukah terhalang beberapa kendala yang harus mendapatkan perhatian segera.
- 4). Senantiasa melakukan pembinaan dan memberi arahan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai peraturan yang berlaku.
- 5). Senantiasa mendorong dan memberi kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas dan kemampuannya

guna menunjang pelaksanaan pekerjaannya, seperti melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi, mengikuti bimbingan teknis/kursus/pelatihan teknis.

**c. Strategi mempertegas penenaan sanksi bagi pelanggar pajak mineral bukan logam dan batuan**

Melakukan penegasan sanksi yang bersifat teguran, tertulis, maupun tindakan kepada pegawai maupun kepada wajib pajak yang melakukan pelanggaran dan penyelewengan agar peraturan benar- benar dapat ditegakkan sebagaimana mestinya.

**d. Strategi pengaturan sistem pengamanan yang optimal dia area penambangan.**

Areal penambangan sangat rentan terjadi kerusakan lingkungan seperti tanah longsor dan banjir karena eksplorasi yang berlebihan. Oleh karena itu pemberian izin terhadap areal pertambangan harus lebih diperketat dengan lebih memperhatikan aspek keamanan dan kelestarian lingkungan.

Selain itu munculnya penambang liar di areal wilayah penambang berizin berpotensi menimbulkan konflik di antara mereka. Apalagi apabila para penambang liar ini menggunakan peralatan yang lebih lengkap dan modern sehingga bisa mendapatkan hasil yang lebih besar. Untuk itu munculnya penambang liar seharusnya dapat dicegah oleh petugas pada dinas terkait dengan memperbaiki sistem pengamanan yang

optimal di area penambangan.

**e. Strategi penertiban wilayah area pertambangan.**

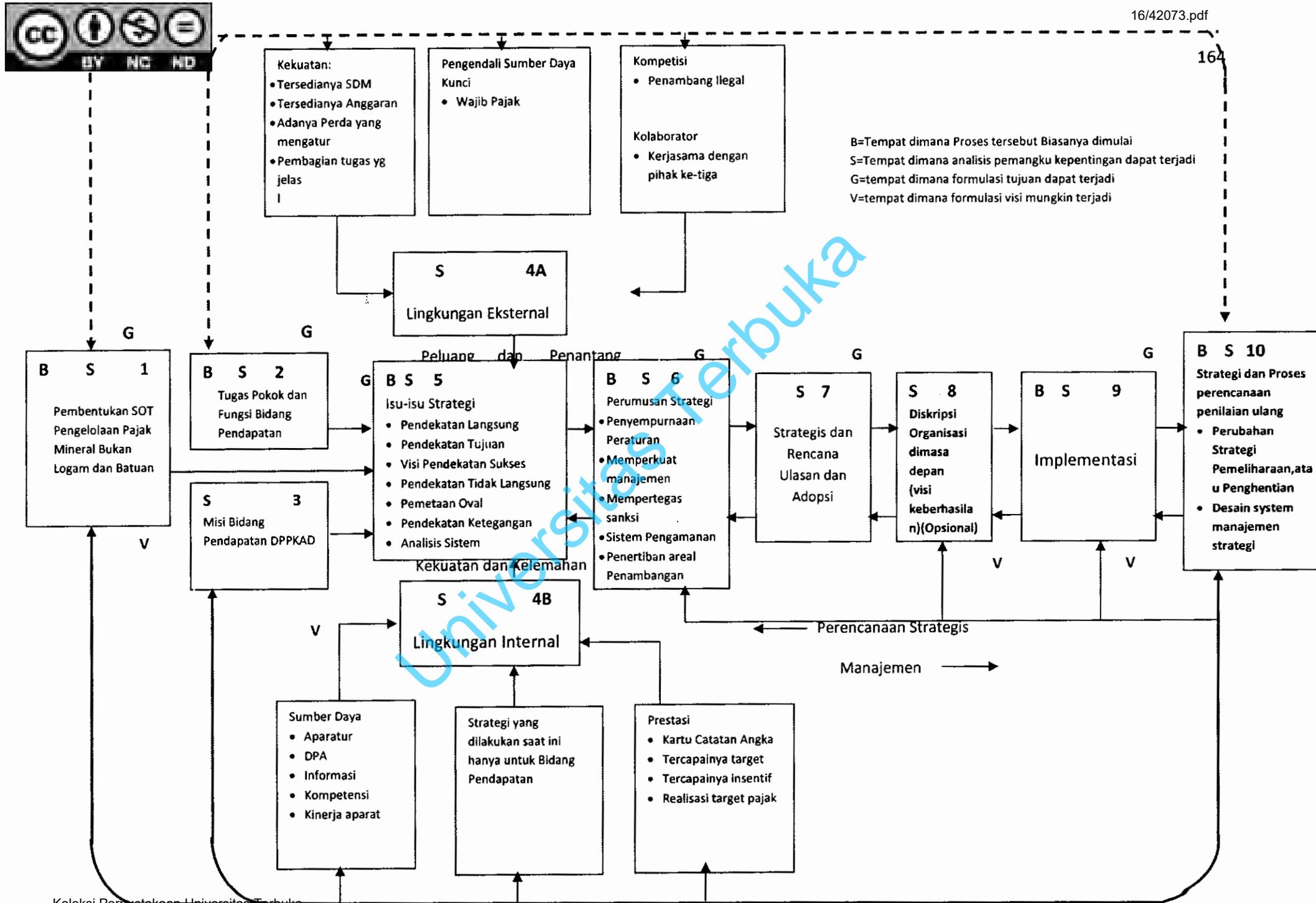
Penambangan liar telah menjadi suatu fenomena yang cukup meresahkan penambang berizin dan para pejabat Dinas terkait (Dinas PU Bidang Pertambangan, Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumberdaya Alam, Badan Lingkungan Hidup, dan DPPKAD) karena beberapa dampak yang muncul akibat keberadaannya sebagaimana telah dijelaskan oleh Kepala DPPKAD, seperti banyaknya penambang liar yang bergabung ke penambang yang mempunyai izin, banyak penambang yang beralih tempat ke lokasi yang tidak diberikan izin untuk dieksplorasi, hingga saat ini tidak ada pungutan pajak karena hingga saat ini belum ada aturan yang mendasari pungutan pajak bagi penambang liar, harga barang mineral bukan logam dan batuan liar lebih murah dibandingkan dengan harga barang mineral bukan logam dan batuan tradisional yang berizin sehingga pembeli lebih suka mendapatkan bahan di penambang liar, penambangan liar belum ditata secara legal dengan aturan-aturan. Untuk itu terdapat beberapa langkah yang menurut peneliti perlu diambil oleh Bidang Pendapatan untuk memecahkan permasalahan di atas

- a. Merekomendasikan kepada Walikota agar segera menyusun kebijakan yang mengatur pengelolaan areal penambangan

- b. Melakukan pemantauan secara intensif terhadap terus merebaknya penambangan liar di wilayah Kota Bima.
- c. Melakukan penelaahan dampak positif keberadaan pengolahan mineral bukan logam dan batuan tiban bagi masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan hidup dengan tetap memperhatikan kelestarian lingkungan di sekitarnya.

Setelah dilakukan penyajian data dan analisis data hasil penelitian, maka rangkaian kegiatan hasil pembahasan penulisan tesis ini dapat diaplikasikan dalam Bagan Bryson dan Roring sebagai berikut :

Universitas Terbuka



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Aspek Manajemen Strategis belum berjalan secara sempurna, karena ada beberapa unsur dari aspek ini yang ternyata setelah dilakukan penelitian tidak menggambarkan situasi yang baik. Item-item tersebut adalah visi dan misi terkait upaya peningkatan pendapatan pajak yang belum jelas, isu-isu strategis dalam rangka peningkatan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan yang juga belum jelas, dan tidak adanya rumusan strategi peningkatan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan yang jelas. Sedangkan item-item lainnya dari manajemen strategis yang sudah baik, yaitu tugas pokok dan fungsi dari bidang pengelolaan mineral bukan logam dan batuan yang jelas dan faktor-faktor internal maupun eksternal yang telah dapat jelas diketahui.
2. Aspek Ekstensifikasi dalam upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan yang berhasil adalah masih terus meningkatnya wajib pajak baru dengan terus meningkatnya jumlah kontraktor/pembayar pajak. Sedang untuk penambahan jenis/obyek Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan selama lima tahun terakhir belum mampu dilaksanakan karena masih ada obyek Pajak Mineral

Bukan Logam dan Batuan yang ternyata belum mampu tergali sama sekali.

3. Aspek Intensifikasi dalam upaya peningkatan pendapatan pajak yang telah mampu dilaksanakan dengan baik yaitu peraturan yang mengatur pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terkait dengan kegiatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan telah jelas, kualitas dan kuantitas diketahui secara jelas, sedangkan item-item yang memberi gambaran kurang baik di lapangan, diantaranya sejak tahun 2005 belum ada peninjauan kembali terhadap perubahan atau revisi peraturan terkait dengan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan dalam hal ini adalah Surat Keputusan Walikota karena kenyataan di lapangan bahwa kondisi sosial ekonomi masyarakat telah berubah, struktur organisasi yang kurang pas terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan pengelolaan mineral bukan logam dan batuan, belum adanya kesesuaian antara tugas dengan skill/pengetahuan dari aparatur bidang pengelolaan mineral bukan logam dan batuan, kemampuan struktur organisasi yang ada juga kurang mampu memberi ruang gerak pada birokrat di tingkat bawah, koordinasi juga berjalan kurang jelas, kondisi sarana prasarana yang kurang memadai bagi pelaksanaan tugas bidang pengelolaan pajak daerah khususnya pajak mineral bukan logam dan batuan, terjadinya penyelewengan pemungutan pajak di lapangan, ada juga diskriminasi pungutan, dan sanksi juga belum dijalankan secara konsisten.

4. Strategi-strategi yang dapat dirumuskan berdasarkan penelitian di lapangan dan analisis data yang telah dilakukan serta akan mampu meningkatkan penerimaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kota Bima adalah Memperluas *tax- base* Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, Melakukan re-identifikasi misi organisasi, Melakukan optimalisasi sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi, Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan areal pertambangan, Melakukan penertiban penambang, Melakukan intensifikasi pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal, Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi, Melakukan pengaturan sistem pengamanan yang optimal di areal pertambangan, mengupayakan keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan, dan Melakukan penegasan sanksi bagi pelanggaran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

Dari strategi tersebut diurutkan berdasarkan yang mempunyai nilai skor tertinggi yaitu Strategi penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi, Strategi memperkuat manajemen pengelolaan pajak mineral bukan logam dan batuan, Strategi

mempertegas peneanaan sanksi bagi pelanggar pajak mineral bukan logam dan batuan, Strategi pengaturan sistem pengamanan yang optimal di area penambangan, dan Strategi penertiban wilayah area pertambangan.

## B. Saran

Setelah melalui tahapan penilaian terhadap strategi-strategi yang telah dirumuskan tersebut, maka penulis menyarankan 5 (lima) strategi yang memiliki skor tinggi (sesuai urutan skor yang tertinggi hingga terendah pada urutan kelima) untuk dijalankan dan dikembangkan oleh Pemerintah Kota Bima, yaitu sebagai berikut :

1. Strategi penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi dengan melakukan:
  - a. Penentuan harga dasar mineral bukan logam dan batuan sebagai dasar untuk menghitung pajak yang akan dikenakan.  
Dasar yang digunakan adalah Surat Keputusan Walikota Bima No.109 Tahun 2006 sehingga sudah tidak relevan lagi digunakan setelah berlakunya Perda No.17 Tahun 2010. Di dalamnya harus diatur ulang tentang penetapan harga dasar pungutan pajak mineral bukan logam dan batuan sesuai dengan harga saat ini melalui Peraturan Walikota Bima.
  - b. Peninjauan ulang terhadap MOU yang dibuat antara Pemerintah Kota Bima dan Pemerintah Kabupaten Bima yang mengatur bagi hasil pajak mineral bukan logam dan batuan.  
MOU ini dibuat karena masing-masing pihak berkepentingan

terhadap pajak mineral bukan logam dan batuan. Di satu sisi Kota Bima sebagai daerah penghasil mengenakan pajak sebesar 40% dari yang seharusnya dikenakan kepada rekanan/kontraktor, di lain sisi Kabupaten Bima sebagai penerima manfaat maka Pemerintah Kabupaten Bima mengenakan pajak sebesar 60% dari yang seharusnya dikenakan kepada rekanan/kontraktor. Yang terjadi saat ini apabila bahan mineral bukan logam dan batuan yang diambil di wilayah Kota Bima yang dipergunakan untuk wilayah Kabupaten Bima maka bagi hasilnya adalah 40% untuk Kota Bima dan 60% untuk Kabupaten Bima. Tentu ini akan merugikan Kota Bima karena mendapatkan bagian yang lebih kecil. Penulis menyarankan pembagian minimal 50% untuk Pemerintah Kota Bima dan 50% untuk Pemerintah Kabupaten Bima atau Pemerintah Daerah lainnya karena mengingat Kota Bima adalah wilayah penghasil sumber daya alam mineral bukan logam dan batuan yang seharusnya mendapatkan bagian yang lebih besar.

2. Strategi memperkuat manajemen pengelolaan pajak mineral bukan logam dan batuan dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, dengan cara melakukan pendataan potensi Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan secara terpadu dengan melibatkan aparatur mineral bukan logam dan batuan khususnya Seksi PAD Bidang Pendapatan DPPKAD Kota

Bima bersama Dinas PU Bidang Pertambangan, dan Bagian Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam Kota Bima; menerapkan secara konsisten kebutuhan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan beban kerja, menyediakan sarana prasaran kerja yang benar-benar dibutuhkan pegawai secara memadai, senantiasa memberikan pembinaan dan arahan kepada pegawai, memberi dorongan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas pengetahuan maupun ketrampilannya.

3. Strategi mempertegas pengenaan sanksi bagi pelanggar pajak mineral bukan logam dan batuan.

Terhadap adanya pelanggaran yang terjadi maka penulis menyarankan kepada Kepala Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima melakukan penegasan sanksi hukum maupun sanksi administratif yang bersifat teguran, tertulis, maupun tindakan kepada pegawai maupun kepada wajib pajak yang melakukan pelanggaran dan penyelewengan agar peraturan benar-benar dapat ditegakkan sebagaimana mestinya. Khusus untuk wajib pajak yang terlambat membayar pajak atau tidak membayar pajak maka disarankan untuk mengenakan denda terhadap pembayaran pajaknya.

4. Strategi pengaturan sistem pengamanan yang optimal di area penambangan.
  - a. Areal penambangan sangat rentan terjadi kerusakan lingkungan seperti tanah longsor dan banjir karena eksplorasi yang

berlebihan. Oleh karena itu penulis menyarankan untuk lebih memperketat pemberian izin oleh Bidang Pertambangan Dinas Pekerjaan Umum Kota Bima terhadap areal pertambangan dengan lebih memperhatikan aspek keamanan dan kelestarian lingkungan.

- b. Membuat sistem pengamanan yang optimal di area penambangan sehingga dapat mencegah munculnya penambang liar dan preman dengan bekerjasama dengan Satpol PP dan pihak terkait lainnya.
5. Strategi penertiban wilayah area pertambangan dengan cara melakukan pengaturan areal pertambangan dengan beberapa tindakan seperti mengajukan rekomendasi dari Bidang Pertambangan Dinas PU Kota Bima kepada Walikota maupun lembaga legislatif untuk menyusun kebijakan teknis yang mengatur pengelolaan areal penambangan, melakukan pemantauan dan analisis keberadaan areal pertambangan serta pengaruh/dampak positifnya bagi kehidupan masyarakat dan pemerintah daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriani, PJA. (2012). Definisi Pajak. Diambil 10 Mei 2012, dari situs World Wide Web <http://id.shvoong.com/law-and-politics/taxation-law/2178200-macam-macam-definisi-pajak/#ixzz1p13ybDHi>
- Blakely, Edward J., (1989). "*Planning Local Economic Development (Theory and Practice)*", Sage Publication, Inc, Newbury Park, California
- Bogdan, Robert dan Steven J. Taylor, (1993). *Kualitatif Dasar-dasar Penelitian*, Usaha Nasional, Surabaya. (Diterjemahkan oleh A. Khozin Afandi)
- Bryson, J.M., and Roering, W.D., (1987). "*Applying Private Sector Strategic Planning to the Public Sector*", Journal of the American Planning Association
- Bryson, John M., (1995). "*Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*", first edition, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Bryson, John M., (2004). "*Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*", third edition, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Davey, (1988). "*Pembiayaan Pemerintahan Daerah*", UI-Press, Jakarta
- Dirgantoro, Crown, (2001). "*Manajemen Strategik : Konsep, Kasus dan Implementasi*", Grasindo, Jakarta
- Elfianti, L. (2010). Potensi dan Strategi Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Studi Kasus di Kabupaten Sijunjung. *Jurnal Ilmiah*
- Fred R. David. (1993) "*Strategic Management*". New York: Macmillan Publishing Company.
- Heene, Aimee dan Desmidth, Sebastian, (2005). *Strategie en Organisatie Van Publike Organisaties*, Uitgeverij Lanno nv. Dalam Afiff dan Abdullah, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, hal.9. Bandung: PT.Refika Aditama.
- Hidayat, Wahyu "*Strategi Perencanaan Penerimaan Daerah*" : Workshop Manajemen Perencanaan Penerimaan Daerah, Kerjasama antara Siaga Project dengan STIE Yogyakarta, tanggal 24 Maret 2001.

- Islamy, Irfan, (1986). *“Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara”*, PT.Bina Aksara, Jakarta
- Kaho, J. Riwu, (1988). *“Analisa Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah”*, Bina Aksara, Jakarta
- Makmun, (2002). *Studi Potensi PAD Sub Pajak Penerangan Jalan dan Pajak Pengambilan Bahan Galian C di Kabupaten Bogor, Kerjasama Antara Institut SDA dan Regional-ISAR, IPB Dengan Bapeda Kabupaten Bogor.*
- Mamesah, D.J., (1995). *“Sistem Administrasi Keuangan Daerah”*, Gramedia, Jakarta
- Maturbongs, EE., Rakhmat,H., & Baharuddin,H.(2011). Implementasi Kebijakan Pajak Pengambilan Dan Pengolahan Bahan Galian Golongan C Di Kabupaten Merauke. *Jurnal Ilmiah*
- Moleong, Lexy J., (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung
- Nasution, S, (1988). *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, Tarsito, Bandung
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Di Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Pakaila,B. (2007). Upaya-Upaya Pengelolaan PAD (Pendapatan Asli Daerah) Terhadap Peningkatan Pendapatan Daerah Kota Sorong. *Jurnal Eksekutif* Volume V, Nomor 3.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- Prastowo, Andi, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Ar-Ruzz Media, Jogjakarta.
- Ratu, A., Brasit, N., & Jusni (2010). Strategi Peningkatan Kontribusi Usaha Pertambangan Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Di Kota Palopo. *Jurnal Ilmiah*.
- Roberts dan Menker dalam Rabin et al, 2000, *Handbook Of Strategic Management*, Marcell Dekker, New York.
- Seri Kajian Fiskal dan Moneter Edisis Khusus tahun 1996, *“Pajak Kunci Kemandirian Pembiayaan Pembangunan”*, PT. Bina Rena Pariwara, Jakarta

- Soemitro, Rochmat, (1988), "*Pajak dan Pembangunan*", PT. Eresco, Bandung
- Straus, Anselm S. (2003), *Qualitative Research for Social Scientist*, Cambridge University Press, Cambridge, UK
- Sumitro, Rochmad, (1979) "*Dasar-dasar Hukum Pajak dan Pajak Pendapatan*" Erasco, Jakarta, 1979.
- Wheelen, Thomas L., dan Hunger, J David (2002). *Strategic Management and Business Policy*, edisi 8, New Jersey: Prentice Hall
- Umar, Husein, (2010), "*Desain Penelitian Manajemen Strategik*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Undang-Undang No.34 tahun 2000 tentang Pajak dan Retribusi Daerah.
- Undang-Undang No.32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang No.33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan
- Undang-Undang No.28 tahun 2009 tentang Pajak dan Retribusi Daerah.
- Peraturan Pemerintah No. 65 tahun 2001 tentang Pajak Daerah Republik Indonesia
- Peraturan Daerah Kota Bima No. 17 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah
- Peraturan Daerah Kota Bima No. 3 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kota Bima Nomor 3 Tahun 2008 Tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas-Dinas Daerah Kota Bima
- Peraturan Walikota Bima No. 5 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Kota Bima
- Surat Keputusan Walikota Bima No. 109 Tahun 2006 tentang Penetapan Harga Dasar Pungutan Pajak Pengambilan Dan Pengolahan Bahan Galian Golongan C Di Kota Bima



## KUESIONER PENYUSUNAN TESIS PROGRAM PASCA SARJANA ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PAJAK MINERAL BUKAN LOGAM DAN BATUAN DI KOTA BIMA

### A. PENGANTAR

Bapak/ibu yang terhormat, terima kasih atas kesediannya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk keperluan penulisan tesis program pasca sarjana dan dimaksudkan untuk melihat sejauh mana strategi yang telah diterapkan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Bima terhadap peningkatan PAD Kota Bima. Hasil yang diperoleh atas kuesioner akan digunakan sebagai masukan untuk melaksanakan proses perubahan yang lebih baik. Secara garis besar, survei ini akan menganalisis 4 komponen, yaitu mengenai:

1. Tingkat Kejelasan Manajemen Strategi yang telah diterapkan pada Bidang Pendapatan DPPKAD Kota Bima
2. Tingkat Kejelasan Aspek Ekstensifikasi dalam rangka peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan
3. Tingkat Kejelasan Aspek Intensifikasi dalam rangka peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan
4. Tingkat kestrategisan berbagai alternatif strategi yang dapat diambil

Mengingat pentingnya data dari kuesioner ini, diharapkan kesungguhan Bapak/ibu menjawab dengan sebenar-benarnya dan sejujurnya sesuai apa yang dialami dan rasakan selama ini. Jawaban berdasarkan pendapat sendiri akan menentukan obyektifitas hasil penelitian ini. Jawablah pertanyaan dengan cara menyatakan tingkatan yang benar menurut anda. Kami menjamin kerahasiaan identitas Bapak/ibu sekalian.

## B. IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden :

Berilah tanda silang (X)

Apakah posisi anda pada saat ini?

- |              |                 |                    |
|--------------|-----------------|--------------------|
| 1. Eselon II | 2. Eselon III   | 3. Eselon IV       |
| 4. Staf PNS  | 5. Staf Non PNS | 6. Lainnya (.....) |

## C. DAFTAR PERTANYAAN

Berilah tanda silang (X) pernyataan di bawah ini sesuai dengan dengan keadaan yang sebenarnya di lingkungan kerja menurut Bapak/ibu, pilihlah skala jawaban :

- 1 = Sangat Jelas (SJ)  
2 = Cukup Jelas (CJ)  
3 = Kurang Jelas (KJ)  
4 = Tidak Jelas (TJ)

### 1. Manajemen Strategis

No	Inti Pernyataan (Fenomena)	SJ	CJ	KJ	TJ
1.	Visi misi terkait upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan				
2.	Tupoksi instansi berwenang terkait dengan pengelolaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan				
3.	Faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan				
4.	Faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.				
5.	Penyusunan isu-isu dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan .				
6.	Merumuskan strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.				

2. Aspek Ekstensifikasi dalam rangka peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

No	Inti Pernyataan (Fenomena)	SJ	CJ	KJ	TJ
1.	Penambahan pajak baru dengan menemukan wajib obyek pajak baru.				
2.	Menciptakan jenis pajak baru, atau memperluas ruang lingkup pajak MBLB yang ada				

3. Aspek Intensifikasi dalam rangka peningkatan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

No	Inti Pernyataan (Fenomena)	SJ	CJ	KJ	TJ
1.	Penambahan jumlah peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan pajak dalam lima tahun terakhir				
2.	Tugas dan tanggung jawab yang dijalankan instansi berwenang (bidang pendapatan) senantiasa berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang ada.				
3.	Peraturan yang ada dijalankan secara nyata di lapangan				
4.	Kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pajak dalam menunjang tugas-tugasnya.				
5.	Kesesuaian struktur organisasi yang berlaku dengan tanggung jawab dan kewenangan pengelolaan				
6.	Kesesuaian tugas/pekerjaan dengan pengetahuan/skill yang dimiliki				
7.	Pembagian wewenang dalam pekerjaan				
8.	Kemampuan struktur organisasi yang berlaku dalam memberikan ruang gerak pada birokrat di tingkat				
9.	Koordinasi dalam pekerjaan				
10.	Kondisi sarana prasarana bidang pendapatan dalam menunjang tugas dan tanggung jawabnya.				
11.	Penyelewengan dalam pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan				
12.	Diskriminasi pemungutan				

13.	Penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib pajak yang melakukan penyelewengan atau pelanggaran.				
14.	Pelaksanaan pengawasan.				

4. Strategi yang akan diambil.

Terdapat dua belas pertanyaan yang harus dijawab untuk mengetahui apakah isu yang dipilih bersifat strategis atau hanya bersifat operasional. Dari masing-masing jawaban diberikan bobot (skor) dengan nilai skor sebagai berikut:

1. Nilai 1 untuk jawaban yang bersifat operasional
2. Nilai 2 untuk jawaban yang bersifat strategis
3. Nilai 3 untuk jawaban yang bersifat sangat strategis

Strategi yang berpotensi dapat diambil dan dikembangkan dengan memperhatikan isu-isu strategis adalah sebagai berikut:

1). Memperluas *tax-base* Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

2). Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

## 3). Melakukan re-identifikasi misi organisasi

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

4). Melakukan optimalisasi sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

- 5). Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

6). Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pendapatan pajak mineral bukan logam dan batuan

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akanakah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

## 7). Melakukan penertiban area pertambangan

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

8). Melakukan intensifikasi pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

- 9). Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional		Strategis)
		1	2	3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

- 10). Melakukan pengaturan sistem pengamanan yang optimal di areal penambangan

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

11). Mengupayakan keseimbangan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

12). Melakukan penegasan sanksi bagi pelanggaran Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan.

No.	PERTANYAAN	SKOR		
		(Operasional 1	2	Strategis) 3
1.	Kapan tantangan atau peluang isu tersebut ada di hadapan Anda?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih dari sekarang
2.	Seberapa luas isu tersebut akan berpengaruh kepada organisasi ?	Unit/bagian tunggal	Beberapa bagian	Seluruh bagian
3.	Seberapa banyak resiko keuangan/peluang keuangan organisasi ?	Kecil (kurang dari 10% anggaran)	Sedang (10%-25% dari anggaran)	Besar (lebih dari 25% anggaran)
4.	Akankah strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan : a. Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? b. Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan? c. Perubahan signifikan dalam peraturan perundang-undangan? d. Penambahan atau modifikasi fasilitas umum? e. Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5.	Bagaimana pendekatan yang terbaik bagi pemecahan isu?	Jelas, siap untuk diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6.	Tingkat manajemen terendah manakah yang dapat menetapkan bagaimana menanggulangi isu tersebut?	Kepala Seksi	Kepala bidang	Kepala dinas
7.	Konsekuensi apakah yang mungkin terjadi bila isu ini tidak diselesaikan ?	Ada gangguan, inefisiensi	Kekacauan pelayanan, kehilangan sumber dana	Kekacauan pelayanan jangka panjang dan biaya besar, merosotnya penghasilan
8.	Seberapa banyak dinas/instansi lainnya dipengaruhi oleh isu ini dan harus dilibatkan dalam pemecahan?	Tidak ada	Satu sampai tiga	Empat atau lebih
9.	Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, dan budaya?	Lunak	Sedang	Keras

😊 Terima Kasih 😊

## PEDOMAN WAWANCARA

### A. Aspek Manajemen Strategis

1. Apakah Visi Misi yang terkait upaya peningkatan pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan pada DPPKAD sudah jelas?
2. Apakah Tupoksi DPPKAD terkait dengan pengelolaan Pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan sudah jelas?
3. Apakah faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong peningkatan pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan sudah jelas?
4. Apakah faktor-faktor eksternal yang dapat menghambat/mendorong peningkatan pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan sudah jelas?
5. Apakah penyusunan isu-isu strategis dalam rangka peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan sudah jelas?
6. Apakah perumusan strategi dalam upaya peningkatan Pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan sudah jelas?

### B. Aspek Ekstensifikasi

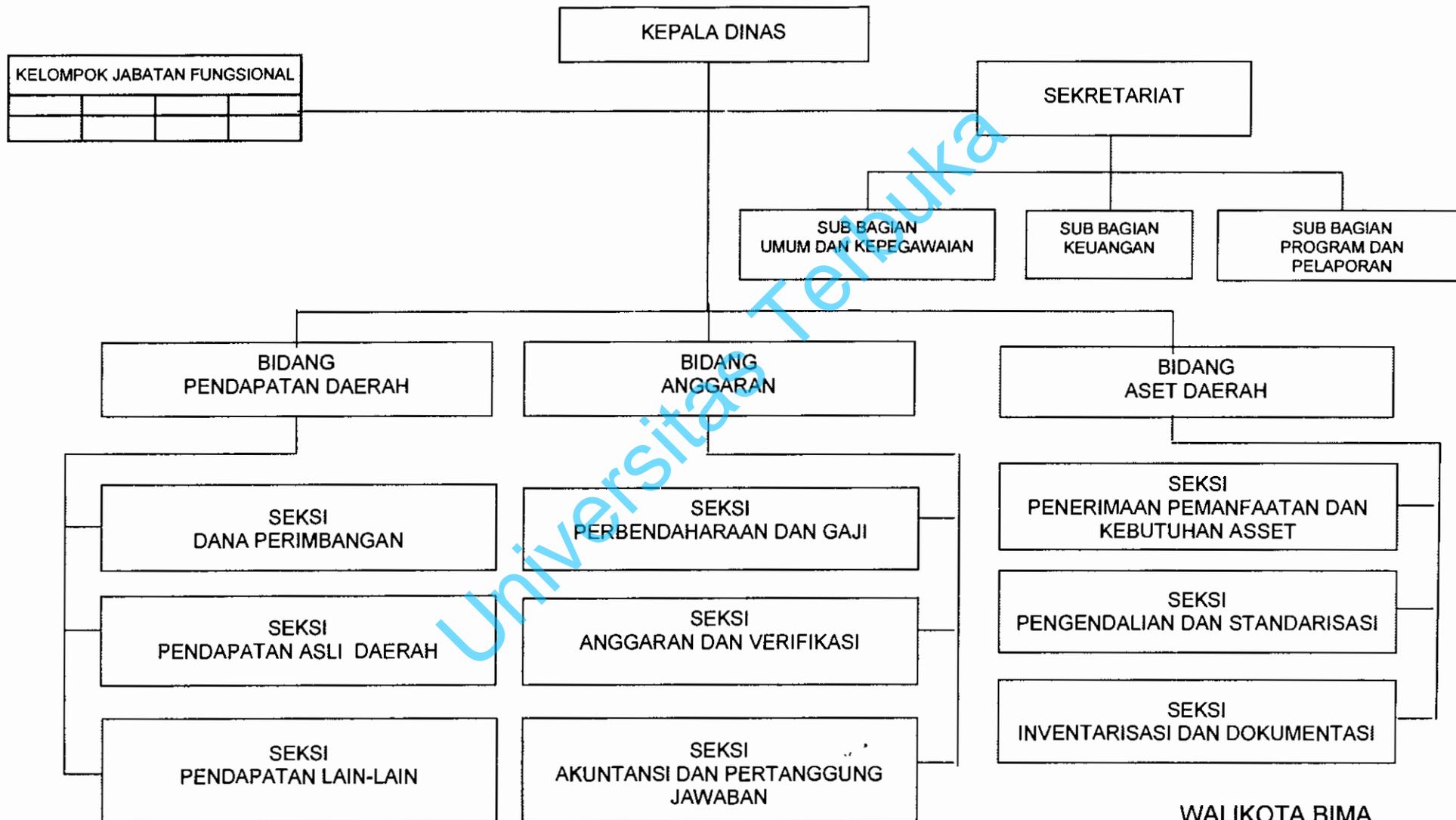
1. Apakah ada penambahan obyek pajak baru dengan penambahan wajib obyek baru?
2. Apakah ada penambahan jenis pajak baru atau perluasan ruang lingkup Pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan?

### C. Aspek Intensifikasi

1. Apakah ada penambahan jumlah aturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pengelolaan pajak dalam lima tahun terakhir?

2. Apakah tugas dan tanggung jawab yang dijalankan bidang pendapatan senantiasa berpedoman pada peraturan perundang undangan yang ada?
3. Apakah peraturan yang telah ada sudah dijalankan secara nyata di lapangan?
4. Apakah kuantitas dan kualitas aparatur pengelola pajak dalam menunjang tugas-tugasnya sudah sesuai?
5. Apakah kesesuaian struktur organisasi yang berlaku dengan tanggung jawab dan kewenangan pengelolaan pajak sudah sesuai?
6. Apakah kesesuaian tugas/pekerjaan dengan pengetahuan/skill yang dimiliki sudah sesuai?
7. Apakah pembagian wewenang dalam pekerjaan sudah sesuai?
8. Apakah kemampuan struktur organisasi yang berlaku dalam memberikan ruang gerak pada birokrat di tingkat operasional sudah bagus?
9. Apakah koordinasi dalam pekerjaan sudah bagus?
10. Bagaimana kondisi sarana prasarana bidang pendapatan dalam menunjang tugas dan tanggung jawabnya?
11. Apakah ada penyelewengan dalam pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan?
12. Apakah ada diskriminasi dalam pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan?
13. Apakah ada penegasan sanksi bagi birokrat/staf pelaksana dan wajib pajak yang Melakukan penyelewengan atau pelanggaran?
14. Apakah pengawasan terhadap pelaksanaan pemungutan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan sudah dilaksanakan?

## BAGAN STRUKTUR ORGANISASI DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KOTA BIMA



WALIKOTA BIMA,

M. QURAI H. ABIDIN