

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**MANAJEMEN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)
DI KABUPATEN SUMBA TIMUR
(STUDI KASUS PENGELOLAAN PAD)**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

ORPA HAMADUNA

NIM: 500009044

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2015**

ABSTRAK

Manajemen Pendapatan Asli Daerah (PAD)

di Kabupaten Sumba Timur

(Studi Kasus Pengelolaan PAD)

Orpa Hamaduna

Universitas Terbuka

Orpa.hamaduna74@gmail.com

Kata Kunci : Kemandirian Daerah, Manajemen PAD

Konsepsi yang utuh dari agenda otonomi daerah telah memberi ruang dan peluang bagi daerah untuk mengoptimalkan kinerja pembangunan daerahnya. Citra dan karya pemerintah daerah dipertaruhkan dalam pentas kemandirian daerah, termasuk kemandirian membiayai sendiri pembangunan daerahnya. Salah satunya adalah berpangku pada kemampuan dan kemauan pemerintah daerah untuk memperbesar kinerja Pendapatan Asli Daerah agar daerah tidak *Pandiamang* atau terus bergantung kepada bantuan pemerintah pusat. Konsepsi otonomi yang luas, nyata dan bertanggungjawab mengisyaratkan bahwa pemerintah daerah diberikan kewenangan untuk menggali dan memberdayakan semua potensi sumber daya yang dimilikinya dan didukung oleh perimbangan keuangan antara pusat dan daerah.

Dalam menjamin terselenggaranya otonomi daerah yang semakin mantap, perlu dipertegas akan esensi utama dari otonomi daerah itu sendiri bahwa bantuan pemerintah pusat dalam bentuk dana perimbangan keuangan sasaran utamanya

adalah meningkatkan PAD melalui peningkatan infrastruktur, sarana dan prasarana pelayanan publik sehingga tercipta peningkatan mobilitas pelayanan publik yang berkiprah pada peningkatan ekonomi rakyat.

Berdasarkan atas pengamatan menunjukkan bahwa dalam kurun waktu lima tahun, Kabupaten Sumba Timur belum mampu menunjukan kemandiriannya, terbukti dengan nilai kemandirian yang masih cukup rendah, jika dibandingkan dengan dana perimbangan yang diterima dari pemerintah. Faktor penyebab utama kecilnya nilai kemandirian daerah adalah Rendahnya Pendapatan Asli Daerah yang dibuktikan dalam analisis Rasio *Tax Effort* yang cukup kecil dibandingkan dengan nilai kemampuan membayar penduduk sumba timur (PDRB ADHB) dalam kurun waktu 5 tahun. Hal ini ditunjukkan dengan jumlah realisasi PAD dibandingkan dengan nilai realisasi dana Perimbangan yang cukup kecil. Pokok persoalan adalah rendahnya PAD dan bagaimana pengelolaan PAD agar PAD Kabupaten Sumba Timur dapat meningkat.

Adapun pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian deskriptif dengan menggunakan metode analisis SWOT untuk menganalisis faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dalam manajemen strategi potensi PAD di Kabupaten Sumba Timur. Sedangkan untuk membuktikan kinerja PAD, maka digunakan analisis kuantitatif substansial yaitu analisis Kemandirian, Analisis *Tax Effort* dan Analisis *Efectivity*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sisi fungsi perencanaan dari indikator yang dikembangkan yaitu Identifikasi potensi PAD dan Penetapan Strategi Pengelolaan potensi PAD terdapat 9 kekuatan potensial, 9 kelemahan potensial, 6 peluang potensial dan 7 ancaman potensial. Pada fungsi

Pengorganisasian dengan indikator yang dikembangkan yaitu Ketersediaan SDM yang terdapat 3 kekuatan potensial, 5 kelemahan potensial, 5 peluang potensial dan 2 ancaman. Pada fungsi pergerakan dengan indikator yang dikembangkan yaitu Ketersediaan Sarana dan Prasarana terdapat 4 kekuatan potensial, 5 kelemahan potensial, 3 peluang potensial dan 6 ancaman potensial. Sedangkan pada fungsi pengawasan dengan indikator yang dikembangkan yaitu pengawasan langsung dan tidak langsung terdapat 3 kekuatan potensial dan 7 kelemahan potensial, 2 peluang potensial dan 3 ancaman potensial.

Berdasarkan analisis SWOT terhadap Manajemen Pendapatan Asli Daerah, maka posisi kuadran Pemerintah Daerah dari sisi perencanaan terhadap indikator identifikasi potensi PAD berada pada posisi kuadran 3 atau (Negatif-Positif) dimana pemerintah daerah berada dalam kondisi lemah tetapi memiliki peluang. Strategi yang ditawarkan adalah melakukan perubahan Strategi. Sedangkan dari indikator Penetapan strategi pengelolaan potensi pendapatan asli daerah, Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur berada pada posisi kuadran 2 (positif-negatif) atau dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah dalam melakukan penetapan strategi Pengelolaan Potensi pendapatan asli daerah berada pada posisi organisasi yang cukup kuat, namun akan menghadapi berbagai tantangan untuk melakukan Penetapan Strategi Pengelolaan potensi pendapatan asli daerah. Strategi yang ditawarkan adalah melakukan diversifikasi strategi dalam pengelolaan potensi pendapatan asli daerah yang sesuai dengan kemampuan dan kondisi Kabupaten Sumba Timur. Artinya pemerintah daerah dalam melakukan penetapan strategi harus memilih atas pilihan pengembangan strategi yaitu dengan memperbanyak strategi pengelolaan potensi PAD.

Pada Fungsi Pengorganisasian dalam pengelolaan potensi PAD posisi Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur berada dalam posisi kuadran 3 (Negatif-positif) dimana pemerintah daerah berada dalam kondisi lemah, tetapi memiliki peluang. Strategi yang ditawarkan juga melakukan perubahan strategi. Pada fungsi Penggerakan dan fungsi pengawasan pemerintah daerah pada posisi kuadran 4 (negatif-negatif) dimana Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur berada dalam kondisi lemah dan menghadapi tantangan besar. Strategi yang ditawarkan adalah melakukan strategi bertahan dengan upaya memperbaiki kinerja internal sementara dilakukan upaya memperbaiki kelemahan yang ada.



ABSTRACT**Locally-Generated Revenue Management (PAD)****in East Sumba****(PAD Management Case Study)****Orpa Hamaduna****The Open University****Orpa.hamaduna74@gmail.com**

Keywords: Local Self-Reliance, PAD Management

Unified conception of the agenda of regional autonomy has given the space and opportunity for the region to optimize the performance of regional development. Image and the work of local government stake in independence stage area, including the independence of the self-financing local development. One is sit on the ability and willingness of local governments to increase the performance of the original income so that the area is not *Pandiamang* or continue to rely on the help of the central government. Conception of the broad autonomy, real and responsible hinted that the local government has the authority to explore and empower all its resources and supported by the financial balance between the center and regions.

To ensure the implementation of regional autonomy which is more stable, needs to be affirmed the main essence of local autonomy itself that the central government assistance in the form of financial balance has its main goal to

increase revenue (PAD) through improving infrastructure, infrastructure and public service facilities so as to create an increase in the mobility of public services that take part the improvement of the people's economy.

Based on the above observations indicate that within five years, East Sumba has not been able to address their independence, as evidenced by the value of independence is still quite low, when compared with the balance of funds received from the government. The main factors are the low of the local income which is proved the Tax Effort Ratio analysis which is quite small compared to the value of the ability to pay the population of eastern Sumba (GDP ADHB) within a period of 5 years. This is evidenced by the number of PAD compared to the value of realization Balanced funds which are quite small. The main problems are the lack of management of PAD and how PAD management in order to increase revenue in East Sumba.

The approach used in this research is descriptive research approach using SWOT analysis method to analyze the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats in potential revenue management strategy in East Sumba. As for proving the PAD performance, therefore it is used a substantial quantitative analysis, that is the Independence analysis, Tax effort Analysis and Affectivity Analysis.

Based on the results of the research, it is showed that from the indicators developed in planning function, namely identification of potential revenue and Determination of revenue (PAD) potential Management Strategy which have 9 potential strengths, 9 potential weaknesses, 6 potential opportunities and 7 potential threats. On organizing functions with indicators developed that is the availability of skilled human resources, there are 3 potential strengths, 5 potential

weaknesses, 5 potential opportunities and 2 threats. In actuating functions with indicators developed namely availability Infrastructures, there are 4 potential strengths, 5 potential weaknesses, 3 potential opportunities and 6 potential threats. While the oversight function with the indicators developed namely direct and indirect supervision, there are 3 potential strengthens and 7 potential weaknesses, 2 potential opportunities and 3 potential threats.

Based on the SWOT analysis of the Local Revenue Management, the Local Government quadrant position of the planning for the identification of potential indicators of PAD are at the third quadrant or (Negative-Positive) in which local governments are in a weak condition but have a chance. A strategy offered is to change strategy. While for the indicator Determination of potential management strategies of local revenue, East Sumba District Government in the position of quadrant 2 (positive-negative) or it can be said that the regional government in implementing the strategy-setting potential of local revenue management in a strong position organization, but will be facing a variety of challenges to the Management Strategy Determination of potential revenue. Strategies offered are diversifying strategies in the management of local revenue potential in accordance with the capability and conditions of East Sumba. This means that regional governments in determining the strategy should choose the top choice of the development strategy is to expand revenue potential management strategies.

On Organizing Function in the management of revenue potential of Local Government position East Sumba District are in 3 quadrant position (negative-positive) in which local governments are in a weakened condition, but has a

chance. The strategy offered also make strategic changes. On mobilization functions and monitoring functions of local government in the position of the 4 quadrant position (negative-negative) where the district government of East Sumba are in a weak condition and facing great challenges. The strategy offered is to perform the survival strategy by improving internal performance while make efforts to improve the existing weakness.



PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Manajemen Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Sumba Timur (Studi Kasus Pengelolaan PAD) 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.

Waingapu, 23 Nopember 2014.

Yang Menyatakan



(Orpa Hamaduna)

NIM 500009358

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

JL. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

**SURAT PERNYATAAN PERBAIKAN
DAN PENYERAHAN NASKAH TAPM**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

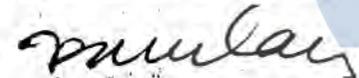
Nama : Orpa Hamaduna
NIM : 500009358
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Manajemen Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Sumba Timur
(Studi Kasus Pengelolaan PAD)

Dengan ini menyatakan telah memperbaiki naskah TAPM menurut format PPs-UT dan bersama ini saya menyerahkan hasil perbaikan kepada Direktur PPs-UT selaku Panitia Ujian Sidang.

Atas perhatian dan kerja sama yang baik, kami mengucapkan terima kasih.

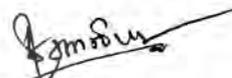
Waingapu, 2 Februari 2015

Mengetahui,
Kepala UPBJJ-UT Kupang



Drs. R. Alam Malau, MSi
NIP. 19530227 198603 1 001

Mahasiswa



Orpa Hamaduna
NIM 500009358

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Program Pascasarjana UT



Dr. Darmanto, M.Ed
NIP.19591027 198603 1 003

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Manajemen Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Sumba Timur (Studi Kasus Pengelolaan PAD)

Penyusun TAPM : Orpa Hamaduna

NIM : 500009358

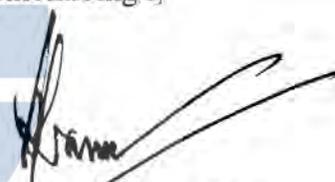
Program Studi : Administrasi Publik

Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Dr. Drs. Pius Bumi Kellen, MM

Dr. Frans Gana, M.Si

NIP.19600903 198702 1 001

NIP.19600614 198702 1 001

Mengetahui:

Ketua Bidang

Direktur Program Pascasarjana

Ilmu Sosial dan Politik




Dr. Darmanto, M.Ed

Suciati, M.Sc., Ph.D

NIP. 19591027198603 1 003

NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Orpa Hamaduna
 NIM : 500009358
 Program Studi : Administrasi Publik
 Judul Tesis : Manajemen Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Sumba Timur (Studi Kasus Pengelolaan PAD)

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

Hari/Tanggal : Jumat, 17 Januari 2015

W a k t u : 15.00 Wita

Dan telah dinyatakan **LULUS/TIDAK LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji

Nama : Suciati, M.Sc., Ph.D

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA

Pembimbing I

Nama : Dr. Frans Gana, M.Si

Pembimbing II

Nama : Dr. Drs. Pius Bumi Kellen MM

KATA PENGANTAR

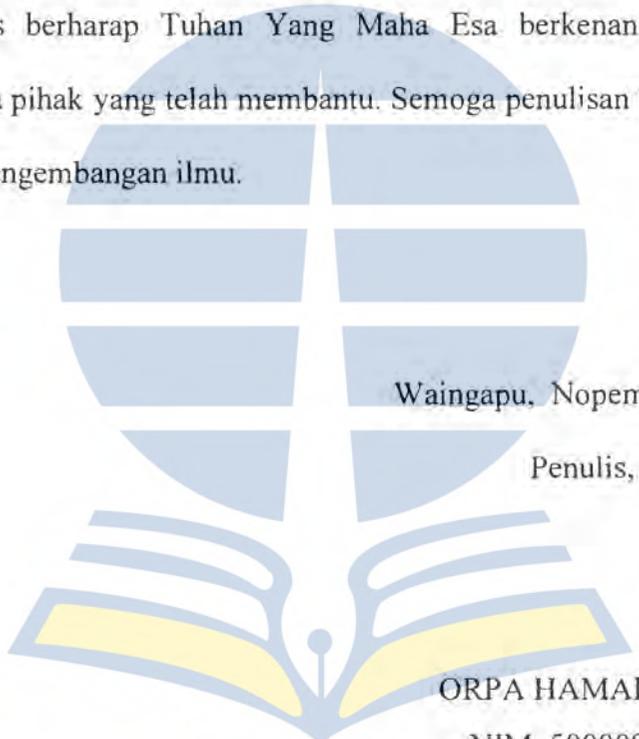
Puji syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya dapat diselesaikan penulisan TAPM ini. Tesis dengan menggunakan Uji Analisis SWOT terhadap Permasalahan dalam Manajemen Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Sumba Timur ditemukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung, untuk itu dengan tulus hati disampaikan ucapan terma kasih kepada :

1. Rektor Universitas terbuka Pro. Ir. Tian Belawati, M.Ed, Ph.D
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D
3. Dr. Darmanto, M.Ed, sebagai Kepala Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Pascasarjana Universitas Terbuka;
4. Kepala UPBJJ-UT Kupang Bapak Drs. R. Alam Malau, M.Si selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
5. Pembimbing I Bapak Dr, Frans Gana, M.Si dan Pembimbing II Bapak Dr.Pius Bumi Kellen,MM selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
6. Kepala DPPKAD Kabupaten Sumba Timur, Sekdis, khususnya Bapak Zainal Arifin Abbas, S.Sos selaku Kabid Pendapatan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM dan semua teman-teman di Bidang Akuntansi yang selalu mendukung dalam menyelesaikan TAPM ini.

7. Orang tua Bpk Tay Hamaduna, suami Oktavianus Jamanuna, A.Md, dan anak-anak Debora Elisabeth Jamanuna, Willyam Putra Jamanuna dan semua saudaraku yang telah memberikan dukungan baik moril dan materil;
8. Teman-teman Pascasarjana MAP UPBJJ-UT Kupang kelas Waingapu yang telah memberikan saran dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini.

Penulis menyadari bahwa TAPM (Tesis) ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karenanya sangat diharapkan segala saran dan kritik yang membangun dari semu pihak demi penyempurnaan TAPM (Tesis) ini.

Penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga penulisan Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.



Waingapu, Nopember 2014

Penulis,

ORPA HAMADUNA

NIM. 500009358

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Lembar Pernyataan Bebas Plagiaris	ix
Lembar Persetujuan	x
Lembar Pengesahan	xi
Kata Pengantar	xi
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar	xx
Lampiran	xxi
Biodata Peneliti	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	15
1.3. Tujuan Penelitian	16
1.4. Kegunaan Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1. Kajian Teori	17
2.1.1. Manajemen	17
2.1.1.1. Perencanaan	19
2.1.1.2. Organisasi	22
2.1.1.3. Penggerakan	25
2.1.1.4. Pengawasan	28
2.1.2. Pendapatan Asli Daerah	32

2.1.2.1. Pajak Daerah	33
2.1.2.2.. Retribusi Daerah	38
2.1.2.3. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan....	40
2.1.2.4. Lain-lain PAD Yang Sah	41
2.2. Kajian Terdahulu	43
2.3. Kerangka Berpikir	48
2.4. Definisi Operasional	49
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	57
3.1. Desain Penelitian	57
3.2. Populasi dan Sample/Unit Penelitian	58
3.3. Instrument Penelitian	58
3.4. Prosedur Pengumpulan Data	59
3.5. Metode Analisis Data	62
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	69
4.1. Gambaran Umum Kabupaten Sumba Timur	69
4.2. Perkembangan Pendapatan Asli Daerah	89
4.3. Hasil Penelitian	104
4.4. Manajemen PAD	111
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	180
5.1. Simpulan	180
5.2. Saran	187
DAFTAR PUSTAKA	190
LAMPIRAN	
Pedoman Wawancara	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009 s/d 2013	10
Tabel 1.2	Analisis Tax Effor Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009 s/d 2013	11
Tabel 1.3	Rasio Efektifitas Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009 s/d 2013	13
Tabel 4.1	PDRB ADHB Berdasarkan Lapangan Usaha Tahun 2007-2010	91
Tabel 4.2	PDRB ADHK Berdasarkan Lapangan Usaha Tahun 2007-2010	92
Tabel 4.3	Kemandirian Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009 s/d 2013	97
Tabel 4.4	Efektifitas Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009 s/d 2013	99
Tabel 4.5	Pertumbuhan PAD dan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009 s/d 2013	102
Tabel 4.6	Realisasi PAD dan kontribusinya terhadap Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009 s/d 2013	105
Tabel 4.7	Analisis Tax Effort Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009 s/d 2013	107

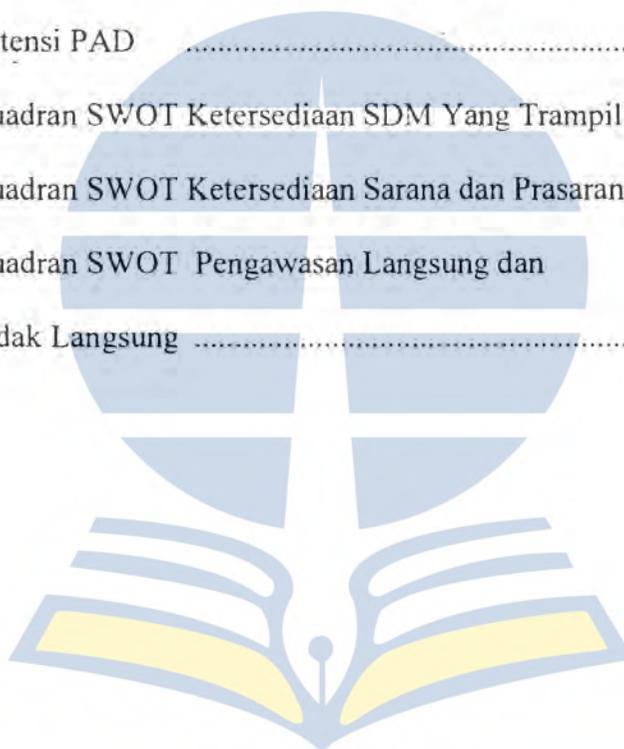
Tabel 4.8	Rasio Efektifitas PAD Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009 s/d 2013	108
Tabel 4.9	Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap Aspek Indikator Identifikasi Potensi PAD	113
Tabel 4.10	Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek Indikator Identifikasi Potensi PAD.....	117
Tabel 4.11	Analisis Strategi S-O (Menggunakan Kekuatan untuk meraih Peluang)	120
Tabel 4.12	Analisis Strategi W-O (Mengurangi Kelemahan untuk meraih Peluang)	121
Tabel 4.13	Analisis Strategi S-T (Menggunakan Kekuatan untuk menghadapi Ancaman)	122
Tabel 4.14	Analisis Strategi W-O (Mengurangi Kelemahan untuk Menghadapi Ancaman)	123
Tabel 4.15	Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap Aspek Indikator Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD	127
Tabel 4.16	Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek Indikator Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD	131
Tabel 4.17	Analisis Strategi S-O (Menggunakan Kekuatan untuk meraih Peluang)	133
Tabel 4.18	Analisis Strategi W-O (Mengurangi Kelemahan untuk meraih Peluang)	134

Tabel 4.19 Analisis Strategi S-T (Menggunakan Kekuatan untuk menghadapi Ancaman)	135
Tabel 4.20 Analisis Strategi W-O2 (Mengurangi Kelemahan untuk Menghadapi Ancaman)	136
Tabel 4.21 Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap Aspek Indikator Ketersediaan SDM Yang Trampil	139
Tabel 4.22 Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek Indikator Ketersediaan SDM Yang Trampil	143
Tabel 4.23 Analisis Strategi S-O (Menggunakan Kekuatan untuk meraih Peluang)	145
Tabel 4.24 Analisis Strategi W-O (Mengurangi Kelemahan untuk meraih Peluang)	146
Tabel 4.25 Analisis Strategi S-T (Menggunakan Kekuatan untuk menghadapi Ancaman)	147
Tabel 4.26 Analisis Strategi W-O (Mengurangi Kelemahan untuk Menghadapi Ancaman)	148
Tabel 4.27 Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap Aspek Indikator Ketersediaan Sarana dan Prasana Pendukung	152
Tabel 4.28 Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek Indikator Ketersediaan Sarana dan Prasana Pendukung	155
Tabel 4.29 Analisis Strategi S-O (Menggunakan Kekuatan untuk meraih Peluang)	158

Tabel 4.30 Analisis Strategi W-O	
(Mengurangi Kelemahan untuk meraih Peluang)	159
Tabel 4.31 Analisis Strategi S-T	
(Menggunakan Kekuatan untuk menghadapi Ancaman)	160
Tabel 4.32 Analisis Strategi W-O	
(Mengurangi Kelemahan untuk Menghadapi Ancaman)	161
Tabel 4.33 Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap Aspek Indikator	
Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung	165
Tabel 4.34 Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek Indikator	
Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung	169
Tabel 4.35 Analisis Strategi S-O	
(Menggunakan Kekuatan untuk meraih Peluang)	172
Tabel 4.36 Analisis Strategi W-O	
(Mengurangi Kelemahan untuk meraih Peluang)	173
Tabel 4.37 Analisis Strategi S-T	
(Menggunakan Kekuatan untuk menghadapi Ancaman)	174
Tabel 4.38 Analisis Strategi W-O	
(Mengurangi Kelemahan untuk Menghadapi Ancaman)	175

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	49
Gambar 3.1 Analisis SWOT	65
Gambar 3.2 Kuadran SWOT	65
Gambar 4.1 Kuadran SWOT Identifikasi Potensi PAD	118
Gambar 4.2 Kuadran SWOT Penetapan Strategi Pengolaan Potensi PAD	132
Gambar 4.3 Kuadran SWOT Ketersediaan SDM Yang Trampil	144
Gambar 4.4 Kuadran SWOT Ketersediaan Sarana dan Prasarana	156
Gambar 4.5 Kuadran SWOT Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung	171



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Ringkasan Pertanggungjawaban APBD Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009 s/d 2013
- Lampiran 2 : Ringkasan PAD Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009 s/d 2013
- Lampiran 3 : Realisasi PAD per SKPD Kabupaten Sumba Timur TA 2009 s/d 2013
- Lampiran : Tabel 4.9 Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap Aspek Indikator Identifikasi Potensi PAD
- Lampiran : Tabel 4.10 Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek Indikator Identifikasi Potensi PAD
- Lampiran : Tabel 4.15 Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap Aspek Indikator Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD
- Lampiran : Tabel 4.16 Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek Indikator Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD
- Lampiran : Tabel 4.21 Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap Aspek Indikator Ketersediaan SDM Yang Trampil
- Lampiran : Tabel 4.22 Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek Indikator Ketersediaan SDM Yang Trampil
- Lampiran : Tabel 4.27 Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap Aspek Indikator Ketersediaan Sarana dan Prasarana Pendukung

- Lampiran : Tabel 4.28 Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek Indikator Ketersediaan Sarana dan Prasarana Pendukung
- Lampiran : Tabel 4.33 Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap Aspek Indikator Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung
- Lampiran : Tabel 4.34 Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek Indikator Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Tujuan nasional memberikan arah bagi pelaksanaan pembangunan agar dapat berjalan dengan efektif, efisien dan sesuai dengan sasaran pembangunan serta mampu dijalankan oleh daerah secara mandiri sesuai dengan potensi dan kondisi daerah. Konsepsi pembangunan tersebut lahir karena pendekatan pembangunan yang dilakukan selama ini yang cenderung terpusat dengan terminologi sertralistik telah berakibat pada menyempitnya ruang gerak pemerintah daerah dalam merespek pembangunan nasional.

Sistem sentralisasi yang dijalankan oleh pemerintah pusat selama ini menimbulkan krisis ekonomi dan kepercayaan dan memberikan dampak negatif bagi upaya peningkatan kesejahteraan seluruh rakyat indonesia. Disamping itu, penerapan kebijakan sertalitistik memberikan akibat buruk bagi citra kemandirian daerah dalam bentuk ketergantungan pemerintah daerah dalam hal penetapan kebijakan karena adanya kecenderungan menanti kebijakan yang diatur dari pusat, termasuk didalamnya adalah bantuan yang diberikan oleh pemerintah pusat berupa subsidi dan transfer untuk pendanaan pembangunan yang dilakukan di daerah. Diperlukan pemberian kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri dalam rangka mewujudkan kemandirian daerah (Mardiasmo, 2004:3)

Perubahan dari pola pikir sentralisasi ke pola pikir desentralisasi, dalam arti penyerahan wewenang pemerintah pusat kepada daerah otonom, sangat dibutuhkan saat ini. Di masa yang lalu pengambilan keputusan (*Decision Making*) menunggu petunjuk dan pengarahan dari pemerintah pusat dalam bentuk usulan-usulan strategis, sedangkan disatu sisi muncul undang-undang yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat yang harus dijalankan oleh daerah untuk mengelola administrasi pemerintah daerah serta pemberdayaan keuangan daerah untuk lebih berguna bagi pembangunan daerah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusiannya merupakan instrumen untuk meningkatkan sumber pendapatan pembangunan daerah (Yustika, 2006:99).

Kondisi tersebut di atas tentunya diperlukan adanya kebijakan yang memberikan ruang dan batasan kepada daerah untuk mampu secara mandiri mengelola pemerintahannya. Konsep itu dikenal dengan nama otonomi daerah yang didalamnya termasuk desentralisasi fiskal. Tujuan dari pelaksanaan desentralisasi adalah untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan menciptakan proses pengambilan keputusan publik yang lebih demokratis, dengan demikian diperlukan adanya kebijakan yang mampu merealisasikan tujuan tersebut. Desentralisasi pada dasarnya terdiri dari desentralisasi politik, desentralisasi administrasi, desentralisasi fiskal dan desentralisasi ekonomi (Depkeu, 2008:1).

Pelaksanaan desentralisasi fiskal diwujudkan melalui pemberian bantuan dalam bentuk transfer dari pemerintah pusat, ditambah dengan argumen untuk menjaga pertumbuhan dan stabilitas ekonomi serta menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang menyebabkan lebih menguatnya sistem sentralisasi (Depkeu, 2009:2).

Adanya hak, wewenang, dan kewajiban yang diberikan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri, merupakan satu upaya untuk meningkatkan peran pemerintah daerah dalam mengembangkan potensi daerahnya dengan mengelola sumber-sumber pendapatan daerah secara efisien dan efektif khususnya Pendapatan Asli Daerah sendiri (Damang, 2011).

Desentralisasi fiskal dalam konteks otonomi adalah menjadi dasar dari sumber-sumber penerimaan daerah mengacu kepada undang-undang tentang perimbangan keuangan antara pusat dan daerah yang besarnya disesuaikan dan diselaraskan dengan pembagian kewenangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Pemerintah daerah diberi hak untuk mendapatkan sumber keuangan berupa kepastian tersedianya pendanaan dari pemerintah sesuai urusan pemerintahan yang diserahkan yakni kewenangan memungut sekaligus mendayagunakan pajak dan retribusi daerah, hak untuk mendapatkan hasil dari sumber-sumber daya nasional yang berada di daerah dan perimbangan lainnya serta untuk mengelola kekayaan daerah dan mendapatkan sumber-sumber pembiayaan dengan prinsip dasarnya uang mengikuti fungsi (*Money Follow Function*) (Yuwono, 2008:46).

Desentralisasi fiskal dimaksudkan daerah memiliki kewenangan untuk menggali sumber PADnya sendiri, mengelola keuangannya sendiri dan mempergunakannya sesuai dengan yang telah mereka rencanakan sebelumnya, sedangkan dengan desentralisasi administrasi pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan program-programnya untuk mempercepat kesejahteraan masyarakat daerah (Soleh dan Rochmansjah, 2010:37).

Konsekwensi logis dari pemberlakuan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang otonomi daerah dan desentralisasi fiskal, maka diberlakukan Undang-undang nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Depkeu, 2008:2)

Undang-undang nomor 33 Tahun 2004 pasal 2 dan 3 dimana prinsip kebijakan perimbangan keuangan sebagai berikut:

1. Perimbangan Keuangan antara Pemerintah dan Pemerintahan Daerah merupakan subsistem Keuangan Negara sebagai konsekuensi pembagian tugas antara Pemerintah dan Pemerintahan Daerah.
2. Pemberian sumber keuangan Negara kepada Pemerintahan Daerah dalam rangka pelaksanaan Desentralisasi didasarkan atas penyerahan tugas oleh Pemerintah kepada Pemerintahan Daerah dengan memperhatikan stabilitas dan keseimbangan fiskal.
3. Perimbangan Keuangan antara Pemerintah dan Pemerintahan Daerah merupakan suatu sistem yang menyeluruh dalam rangka pendanaan penyelenggaraan asas Desentralisasi, Dekonsentrasi dan Tugas Pembantuan.

4. PAD bertujuan memberikan kewenangan kepada Pemerintah Daerah untuk mendanai pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan potensi Daerah sebagai perwujudan Desentralisasi.
5. Dana Perimbangan bertujuan mengurangi kesenjangan fiskal antara Pemerintah dan Pemerintahan Daerah dan antar-Pemerintah Daerah.
6. Pinjaman Daerah bertujuan memperoleh sumber pembiayaan dalam rangka penyelenggaraan urusan Pemerintahan Daerah.
7. Lain-lain Pendapatan bertujuan memberi peluang kepada Daerah untuk memperoleh pendapatan selain pendapatan sebagaimana dimaksud pada point 4, 5 dan 6.

Berdasarkan prinsip perimbangan keuangan butir 4 di atas, maka sumber penerimaan daerah seperti Pendapatan Asli Daerah (PAD) diserahkan kewenangannya kepada daerah untuk memungut pajak dan retribusi daerah yang diatur dalam undang-undang nomor 34 Tahun 2000 dengan peraturan pelaksanaannya berupa Peraturan pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 tentang pajak daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2001 tentang retribusi daerah. Berdasarkan Undang-undang tersebut daerah diberi kewenangan untuk memungut 11 jenis pajak dan 28 jenis retribusi.

Penyerahan kewenangan untuk memungut pajak dan retribusi daerah tentunya menjadi ciri utama kemampuan suatu daerah dalam menggali sumber keuangan sendiri, terutama pajak dan retribusi untuk menjalankan fungsi pemerintahan. Terkait hal tersebut Koeswara (2005) menyatakan bahwa Pemerintah daerah tidak saja menggali sumber-sumber

keuangan akan tetapi juga sanggup mengelola dan menggunakan secara *value for money* dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah, sehingga ketergantungan kepada bantuan pemerintah pusat harus seminimal mungkin dapat dielakkan. Dikurangnya ketergantungan kepada bantuan pemerintah pusat maka PAD menjadi sumber keuangan terbesar (Koswara, 2000:50)

Otonomi daerah dan desentralisasi membutuhkan kesiapan semua pihak di daerah baik eksekutif, legislatif maupun masyarakat di daerah. Salah satu aspek penting pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi yang harus diatur adalah masalah pengelolaan keuangan daerah dengan menggali sumber-sumber potensi daerah yang belum dioptimalkan oleh daerah dalam wadah desentralisasi fiskal otonomi daerah dibawah desentralisasi yang luas, nyata dan bertanggung jawab, maka diperlukan manajemen keuangan daerah yang mampu mengontrol kebijakan keuangan secara ekonomis, efisien, efektif, transparan dan akuntabel (Kaho, 1991:123).

Kemampuan keuangan daerah diukur dengan melihat dua aspek penting yakni berdasarkan Derajat Desentralisasi Fiskal (DDF) dengan melihat perbandingan antara besarnya PAD dengan besarnya penerimaan daerah secara keseluruhan serta berdasarkan Indeks Kemampuan Belanja (IKB) dengan melihat perbandingan presentase besarnya nilai Pendapatan PAD dengan pengeluaran daerah yang distandarkan dengan kriteria masing-masing daerah yang berada pada kisaran 10 sampai dengan 50 persen (Kuncoro, 1959:9).

Kabupaten Sumba Timur memiliki banyak potensi yang dapat digali untuk dijadikan sumber pendapatan dalam rangka meningkatkan PAD. Dimana kenyataan selama kurun waktu tahun 2009 sampai 2013 sumber pendapatan terbesar Kabupaten Sumba Timur berasal dari Dana Perimbangan dari pemerintah pusat yang terdiri dari Dana Bagi Hasil Pajak, Dana Bagi Hasil Bukan Pajak (SDA), Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK), sedangkan dana PAD yang terdiri dari Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang syah masing sangat kecil.

Kondisi keuangan Daerah tersebut di atas menuntut Pemerintah Kabupaten Sumba Timur untuk lebih meningkatkan kemandirian daerah dengan cara mengurangi ketergantungan financial terhadap pemerintah pusat dan meningkatkan kemandirian daerah. Konsepsi otonomi, termasuk otonomisasi pengelolaan keuangan daerah memberikan syarat kemandirian daerah yang erat hubungannya dengan pengelolaan PAD. Karena itu pemerintah daerah diharapkan mampu dan mandiri didalam membiayai kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat didaerahnya dan mengurangi tingkat ketergantungan kepada pemerintah pusat. PAD harus menjadi bagian yang terbesar dalam memobilasi penyelenggaraan pemerintahan di daerah dan menjadikan pemerintah daerah untuk lebih mandiri, baik dari sistem pembiayaan maupun dalam menentukan arah pembangunan daerah yang sesuai dengan prioritas dan

kepentingan masyarakat di daerah tersebut. Terkait dengan hal tersebut

Halim (2002:67) menyatakan bahwa:

1. Kemampuan keuangan daerah, artinya daerah harus memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangan, mengelola dan menggunakan keuangan sendiri yang cukup memadai untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahannya.
2. Ketergantungan kepada bantuan pusat harus seminimal mungkin agar PAD dapat menjadi bagian sumber keuangan terbesar. Dengan demikian, peranan pemerintah daerah menjadi lebih besar.

Untuk melihat kemampuan daerah dalam mengelola keuangan serta menjalankan otonomi daerah, salah satunya dapat diukur melalui kinerja keuangan daerah, yaitu dengan menganalisa laporan yang telah dibuat pemerintah berupa Laporan Realisasi Anggaran (LRA). Laporan Realisasi Anggaran menjadi salah satu laporan pertanggungjawaban pemerintah daerah yang utama, karena anggaran dalam pemerintahan merupakan tulang punggung dari penyelenggaraan pemerintahan. Anggaran memiliki peran penting dalam stabilitas, distribusi, alokasi sumber daya publik, perencanaan dan pengendalian organisasi serta penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian. Analisa kinerja keuangan pemerintah daerah tidak hanya berguna sebagai evaluasi saja tetapi digunakan untuk membantu memahami serta menginterpretasikan

laporan keuangan pemerintah daerah tersebut. Salah satu cara untuk mengevaluasi laporan keuangan adalah dengan menggunakan analisis rasio keuangan pada pos-pos yang terdapat pada laporan keuangan (Mardiasmo, 2002:58).

Menganalisis rasio kinerja keuangan Pemerintah Daerah dalam mengelola keuangan daerahnya adalah dengan melakukan analisis rasio keuangan terhadap APBD yang telah digunakan sebagai tolak ukur, yang menurut Halim dalam Alfinorosa adalah: (1) Menilai kemandirian keuangan daerah dalam membiayai penyelenggaraan otonomi daerah, (2) Mengukur efektivitas dan efisiensi dalam merealisasikan pendapatan daerah, (3) Mengukur sejauhmana aktivitas pemerintah daerah dalam membelanjakan pendapatan daerahnya, (4) Mengukur kontribusi masing-masing sumber pendapatan dalam pembentukan pendapatan daerah, (5) Melihat pertumbuhan atau perkembangan perolehan pendapatan dan pengeluaran yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Pemahaman konsep pengelolaan keuangan sebagaimana tergambar di atas, maka dalam tataran implementasi terlihat jelas bahwa meskipun pemerintah Daerah terus berupaya untuk meningkatkan kapasitas keuangan daerah secara mandiri melalui penguatan peran PAD, namun tidak dapat dipungkiri bahwa trend perkembangan PAD dalam tahun 2009-2013 masih menunjukkan kondisi yang masih melemah. Kondisi ini terlihat dalam gambaran Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Realisasi Pendapatan Asli Daerah Periode Tahun 2009-2013
Dan Kontribusinya terhadap Pendapatan Daerah
Kabupaten Sumba Timur

Tahun	Realisasi PAD	Realisasi Pendapatan	Rasio PAD Terhadap Pendapatan Daerah
2009	27.002.974.187,82	468.992.164.977,82	5,76
2010	26.968.194.404,99	471.253.821.623,99	5,72
2011	31.562.174.132,27	582.538.425.470,27	5,42
2012	40.193.740.824,50	629.917.576.164,50	6,38
2013	40.056.503.749,08	693.572.674.396,08	5,78

Sumber : Data LRA Kabupaten Sumba Timur 2009-2013 yang diolah

Gambaran Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa Rasio kemandirian Daerah terhadap Pendapatan daerah dalam kurun waktu lima tahun hanya sebesar 5,81 persen yang berarti nilai dependensi pendapatan daerah terhadap kapasitas financial pemerintah pusat masih sebesar 94,19 persen. Nilai ketergantungan finansial kepada pemerintah pusat tersebut menunjukkan rendahnya Derajat Kemandirian Fiskal Kabupaten Sumba Timur Itu berarti bahwa ruang dan peluang untuk melakukan pembangunan di Kabupaten Sumba Timur secara mandiri sangat terbatas.

Kondisi kemandirian fiskal yang di alami Kabupaten Sumba Timur di atas tentunya tidak terlepas dari kemampuan daerah untuk menggali sumber-sumber pendapatan daerah sesuai dengan potensi yang dimiliki daerah tersebut. Menurut Warsito Utomo bahwa otonomi daerah menuntut adanya kemampuan Pemerintah Daerah untuk menggali sumber-sumber penerimaan yang tidak tergantung kepada Pemerintah Pusat dan mempunyai kekuasaan di dalam menggunakan dana-dana tersebut untuk kepentingan

masyarakat daerah dalam batas-batas yang ditentukan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Kemampuan untuk menggali sumber-sumber penerimaan yang secara otonom akan memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan PAD harus pula di dekatkan dengan Kemampuan pengumpulan PAD (*Tax Effort*), Efisiensi dan efektifitas pengelolaan PAD yang tentunya bermuara pada penciptaan kapasitas PAD yang menjadi tiang kokoh kemandirian fiskal daerah itu sendiri.

Berdasarkan analisis upaya pengumpulan PAD (*Tax Effort*) sebagai instrument yang menganalisis besaran realisasi pajak dibandingkan dengan kemampuan membayar pajak melalui besaran PDRB atas harga belaku dalam kurun waktu 5 tahun menunjukkan bahwa *Tax Effort* Kabupaten Sumba Timur hanya berkisar antara 1,83 % - 2,24 % dengan rata-rata *tax Effort* pertahun sebesar 2,08 %. Analisis kelemahan *Tax Effort* PAD Kabupaten Sumba Timur tahun 2009-2013 dapat diikuti pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Analisis Tax Effort Pendapatan Asli Daerah
Kabupaten Sumba Timur Tahun 2009-2013
(*Tax Effort* = Rls PAD/PDRB (Adhb))

THN	PDRB	REALISASI PAD	TAX EFFORT
2009	1.202.996.703.000,00	27.002.974.187	2,24
2010	1.316.622.331.000,00	26.968.194.234,99	2,05
2011	1.430.246.959.000,00	31.562.174.132,50	2,21
2012	1.935.671.984.800,00	40.193.740.824,50	2,08
2013	2.187.084.167.454,00	40.056.503.749,08	1,83
	Rata-rata Tx Effort		2,08

Sumber : Data Kebijakan Umum Anggaran dan APBD
Kabupaten Sumba Timur 2009-2013 yang diolah

Gambaran yang diperoleh dari analisis kelemahan *Tax Effort* di atas menunjukkan bahwa meskipun pemerintah daerah terus berupaya untuk meningkatkan PDRB harga berlaku, namun dari sisi upaya pengumpulan pajak dari besaran PDRB harga berlaku tersebut masih sangat lemah. Kelemahan tersebut tentunya perlu dikaji dan dicermati dengan sebuah pendekatan yang tepat untuk memperoleh jawaban atas kelemahan *Tax Effort* Kabupaten Sumba Timur dalam kurun waktu 5 tahun tersebut.

Sisi lain yang perlu mendapat percematan akurat dalam persoalan lemahnya kemandirian fiskal Kabupaten Sumba Timur dari sisi Pendapatan Asli Daerah bahwa disamping upaya pengumpulan pajak (*Tax Effort*) yang berpengaruh signifikan, juga faktor efektifitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah. Rasio efektifitas menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam merealisasikan pendapatan asli daerah yang direncanakan dibandingkan dengan target yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah. Kemampuan daerah dikatakan efektif apabila rasio yang dicapai minimal satu atau seratus persen. Namun semakin tinggi rasio efektifitas, menggambarkan kemampuan daerah yang semakin tinggi.

Pengelolaan PAD Kabupaten Sumba Timur menunjukkan bahwa dalam rasio afektifitas pengelolaan PAD tahun 2009-2013 sangat fluktuatif berada pada kisaran 0,83–1,05. Besaran nilai rasio efektifitas tersebut menunjukkan angka minimal dan bahkan pada tahun 2010 dan 2011 terjadi penurunan rasional efektifitas antara 0,85 dan 0,90 dan tidak mencapai rasio minimal 1 %. Data yang menunjukkan kelemahan rasio efektifitas PAD dapat ditunjukkan dalam tabel 3 sebagai berikut :

Tabel 1.3
Rasio Efektifitas Pendapatan Asli Daerah
Kabupaten Sumba Timur tahun 2009-2013
(Ra : Rls PAD/Tgr PAD)

	TARGET PAD	REALISASI PAD	RASIOEFEKTIFITAS
2009	21.559.502.850,00	27.002.974.187	125,25
2010	32.144.309.908,00	26.968.194.234,99	83,90
2011	34.754.248.073,82	31.562.174.132,50	90,82
2012	34.841.445.724,50	40.193.740.824,50	115,36
2013	38.069.740.824,00	40.056.503.749,08	105,22
	Rata-rata RE		104,11

Sumber : Data LRA Kabupaten Sumba Timur 2009-2013 yang diolah

Gambaran rasio efektifitas PAD di atas menunjukan bahwa meskipun rata-rata rasio efektifitas Pendapatan Asli di atas satu persen, namun hal tersebut masih menunjukan kelemahan rasio efektifitas jika dikaitkan dengan ketersediaan potensi PAD di Kabupaten Sumba Timur yang seharusnya dikelola dengan efektif akan berakibat pada meningkatnya besaran rasio efektifitas Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Sumba Timur.

Lemahnya kemandirian fiskal dari sisi PAD yang diukur dari rasio Tax Effort dan Rasio Efektifitas, David Osborne dan Peter Plastrik serta teori kebijakan publik Josef Riwo Kaho mengatakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi pelaksanaan otonomi daerah. Hasil penelitian menunjukan bahwa *Pertama*, pengelolaan potensi dan penerapan strategi pengelolaan pajak dan retribusi daerah, masih banyaknya kendala di lapangan. *Kedua*, Setelah dianalisis ditemukan tiga penyebab Belum

optimalnya pengelolaan Potensi Pajak, Retribusi Daerah dan PAD, potensi PAD faktor penyebabnya: (1) belum tersedianya data basis objek, potensi dan pemetaan Pajak, dan Retribusi Daerah, karenanya besaran pajak dan retribusi, proses pengenaanya belum berdasarkan data potensi yang seharusnya dapat terealisasi, (2) pengaruh Tiga sektor Aktivitas ekonomi wilayah memiliki pengaruh signifikan terbesar, 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 dan (5) Peningkatan Kemampuan mengelola Dinamika perekonomian dan PAD (Osborn, Plastrik, Kaho Dalam Elfianti: 2013).

Pendapat ketiga sarjana di atas jelas menunjukan bahwa terjadi kelemahan pada sisi pengelolaan potensi PAD pada daerah-daerah otonom. Belum optimalnya pengelolaan Potensi Pajak, Retribusi Daerah dan PAD, potensi PAD yang disebabkan oleh belum tersedianya data basis objek, potensi dan pemetaan Pajak, dan Retribusi Daerah dan besaran pajak dan retribusi yang pengenaannya belum berdasarkan data potensi yang seharusnya dapat terealisasi serta pengaruh sektor aktivitas ekonomi

wilayah terhadap kapasitas PAD menunjukkan kurangnya kemampuan pemerintah daerah dalam memanaage potensi PAD itu sendiri, baik dari perencanaan Potensi, Organisasi dan Ketatalaksanaan pengelola Potensi, Administrasi pengelolaan PAD maupun aspek pengendalian pemanfaatan potensi dalam meningkatkan PAD.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Dari pemahaman aktual akan kondisi kemandirian fiskal dari sisi PAD yang dinilai berdasarkan analisis kemandirian Fiskal, tax Effort dan rasio Efektifitas PAD tahun 2009-2013 dikaitkan dengan pengelolaan potensi PAD di Kabupaten Sumba Timur, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan tujuan menganalisis PAD Di Kabupaten Sumba Timur dengan rumusan masalahnya:

1. Bagaimana Perkembangan PAD di Sumba Timur dalam kurun waktu 5 tahun?
2. Bagaimana Perencanaan pengelolaan Potensi PAD dilakukan dalam meningkatkan PAD di Kabupaten Sumba Timur?
3. Bagaimana Pengorganisasian dalam pengelola potensi PAD di Kabupaten Sumba Timur?
4. Bagaimana Penggerakan dalam pengelolaan Potensi PAD di Kabupaten Sumba Timur?
5. Bagaimana Pengawasan dalam pengelolaan potensi penerimaan PAD di Kabupaten Sumba Timur?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris tentang :

1. Mengetahui Perkembangan PAD di Kabupaten Sumba Timur dalam kurun waktu 5 tahun.
2. Mengetahui Potensi PAD yang dilakukan dalam meningkatkan PAD di Kabupaten Sumba Timur.
3. Mengetahui Pengorganisasian Pengelolaan PAD dalam mengefektifkan penerimaan PAD di Kabupaten Sumba Timur.
4. Mengetahui Penggerakan dalam pengelolaan potensi PAD di Kabupaten Sumba Timur.
5. Mengambarkan dan menga Mengetahuinilisis Pengawasan dalam pengelolaan potensi penerimaan PAD di Kabupaten Sumba Timur.

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

1. Pengembangan Ilmu Pengetahuan, Hasil penelitian diharapkan menambah temuan dalam rangka pengembangan ilmu administrasi public.
2. Praktis, bagi Pemerintah Kabupaten Sumba Timur, diharapkan dapat menjadi obyek kajian, bahan pertimbangan untuk menilai dan mengevaluasi kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan evaluasi dalam pengelolaan keuangan daerah dalam rangka meningkatkan PAD.
3. Hasil penelitian juga akan menjadi informasi bagi penelitian lanjutan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan teori adalah serangkaian asumsi, konsep, kontrak, definisi dan proposisi untuk menerangkan fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep.

Sebab itu kajiannya perlu didukung oleh suatu landasan teori yang dipilih dari literatur maupun berbagai referensi sebagai dasar teoritik yang menghubungkan konsep-konsep, proposisi-proposisi dan definisi variabel yang hendak diteliti, sehingga dapat menerangkan dan memecahkan masalah yang sementara dihadapi.

Bab ini akan diulas mengenai Kajian Teori, Kajian Empiris dan Kerangka Berpikir.

2.1. Kajian Teori

Kajian Teori akan dikemukakan pandangan para ahli mengenai konsep-konsep yang berkaitan dengan Variabel penelitian maupun hubungan antar variabel. Konsep yang dibahas meliputi : Manajemen dan Potensi Pendapatan Asli Daerah.

2.1.1. Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Follet yang dalam Wijayanti (2008:1) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Stoner lebih melihat manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedang Gulick lebih menekankan bahwa manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Rumusan pengertian manajemen oleh para pakar di atas nampak berbeda. Perbedaan itu bukan berarti untuk memenangkan konsep tentang manajemen. Manajemen dapat dipandang dalam prespektif yang berbeda, tergantung pada substansi mana manajemen itu dikaji dan didekati.

Selanjutnya Schein justru memberikan arti manajemen sebagai profesi. Menurut Schein manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.

Manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud yang nyata Terry (2005:1). Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Dari beberapa definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan

secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen merupakan sebuah kegiatan; pelaksanaannya disebut *managing* dan orang yang melakukannya disebut *manajer*. Manajemen dibutuhkan setidaknya untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Manajemen terdiri dari berbagai unsur, yakni *man, money, method, machine, market, material* dan *information*. 1) *Man*: Sumber daya manusia; 2) *Money*: Uang yang diperlukan untuk mencapai tujuan; 3) *Method* : Cara atau sistem untuk mencapai tujuan; 4) *Machine* : Mesin atau alat untuk berproduksi; 5) *Material*: Bahan-bahan yang diperlukan dalam kegiatan; 6) *Market*: Pasaran atau tempat untuk melemparkan hasil produksi; dan 7) *Information*: Hal-hal yang dapat membantu untuk mencapai tujuan.

Fungsi manajemen menurut Terry (2010:9), dapat dibagi menjadi empat bagian, yakni: (perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*).

2.1.1.1. Perencanaan

Perencanaan (*Planning*) ialah penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

Perencanaan adalah sesuatu yang akan direncanakan tentang apa yang akan dicapai, yang kemudian memberikan pedoman, garis-garis besar tentang apa yang akan dituju. Perencanaan merupakan persiapan-persiapan untuk pelaksanaan suatu tujuan, berupa rumusan-rumusan tentang *apa* dan *bagaimana* suatu pekerjaan dapat dilaksanakan. Persiapan-persiapan tersebut dapat berupa tindakan-tindakan administrasi atas tindakan-tindakan selanjutnya. Perencanaan tidak harus dalam bentuk tulisan tetapi mungkin hanya dalam pemikiran. Untuk membuat suatu perencanaan yang baik, ada dua pertanyaan yang harus dijawab, yaitu *Apa dan Bagaimana (What and How)*. Pertanyaan *what* menunjukkan maksud dari pembuatan perencanaan, tegasnya menjawab tentang tujuan apa yang hendak dicapai. Kalau sudah terjawab maka dilanjutkan dengan menjawab pertanyaan *How*, yaitu bagaimana cara terbaik yang digunakan demi tercapainya tujuan. Jawaban pertanyaan *how* dapat merupakan cara, metode/sistem serta teknik-teknik yang digunakan.

Pendapat para ahli tentang perencanaan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan adalah pemilihan berbagai alternatif yang tepat untuk menentukan tindakan apa yang akan dikerjakan dimasa yang datang untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan akan berkaitan langsung dengan apa yang dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan, bagaimana mengerjakan, kapan akan dikerjakan dan dengan apa pekerjaan itu akan dikerjakan.

Sebagai sebuah pedoman, garis-garis besar tentang apa yang akan dituju, maka didalam perencanaan terdapat beberapa proses atau langkah-langkah yang harus ditempuh agar sebuah perencanaan dapat disusun secara baik. Proses atau langkah-langkah tersebut adalah (1) Menentukan tujuan perencanaan; (2) Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan; (3) Mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang; (4) Mengidentifikasi cara untuk mencapai tujuan; dan (5) Mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi.

Konsep perencanaan yang dikemukakan di atas dapat dielaborasi dalam tindakan kongkrit sebuah perencanaan yaitu:

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan, yaitu mengidentifikasi segala sesuatu yang akan dilakukan;
2. Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, yaitu merumuskan faktor-faktor penyebab dalam melakukan tindakan; tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan tempat atau lokasi; kapan tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan waktu pelaksanaan tindakan;
3. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, yaitu menentukan pelaku yang akan melakukan tindakan; dan
4. Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut, yaitu menentukan metode pelaksanaan tindakan.

Penjelasan berkenaan dengan fungsi perencanaan di atas maka menjadi jelas bahwa perencanaan yang disusun dalam sebuah organisasi harus lebih mengarah pada sebuah tindakan kongkrit yang dapat dipertanggungjawabkan. Sebuah perencanaan harus didasarkan atas hasil identifikasi yang akurat tentang apa yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang, memiliki strategi yang jelas agar perencanaan tersebut dapat berjalan sesuai harapan serta harus dapat dievaluasi untuk diketahui sejauhmana perencanaan itu telah dilaksanakan.

Konsepsi yang utuh dari sebuah perencanaan di atas tentunya menjadi dasar dalam pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah. Penetapan target penerimaan PAD harus diarahkan sesuai dengan potensi yang ada sehingga dapat memacu penerimaan daerah dan bekerjanya dinas/instansi yang terkait secara lebih produktif. Strategi yang ditetapkan dalam perencanaan potensi harus benar-benar tepat untuk memastikan bahwa potensi PAD tersebut dapat dikembangkan.

Faktor identifikasi potensi PAD harus benar-benar dilakukan secara akurat yang memungkinkan pengembangan potensi PAD dapat dilakukan secara tepat dan berdampak pada kinerja pengelolaan PAD. Perhitungan potensi pendapatan riil dan obyektif agar dijadikan dasar pembuatan rencana keuangan pemerintah daerah, khususnya dalam hal PAD. Untuk itu data potensi harus terhimpun dengan baik dan dievaluasi minimal 5 tahun sekali. Pendataan sumber-sumber PAD, prosedur pemungutan dan pencatatannya perlu disempurnakan untuk menghindari kebocoran-kebocoran serta perlu dibangun kembali komitmen kerja aparatur disemua lini untuk bekerja secara optimal dalam rangka peningkatan pendapatan asli daerah dan meningkatkan kinerja pelaksanaan pemungutan di lapangan.

2.1.1.2. Organisasi

Organisasi dalam bahasa Inggris *Organizing* berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatankegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer (Terry & Rue, 2010:82). Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia, sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan

dengan berhasil. Fayol dikutip The Liang Gie dalam bukunya Organisasi dan Adminitrasi Kantor mengartikan organisasi atau Pengorganisasian adalah penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas, pengelompokan aktivitas Organisasi dan Administrasi Kantor Modernitas, penugasan kelompok aktivitas, pendelegasian wewenang, pengkoordinasian hubungan antar wewenang serta informasi baik secara vertikal maupun horizontal, yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Organisasi dapat di lihat dari 2 aspek yaitu organisasi sebagai alat manajemen dan organisasi sebagai fungsi manajemen (Gie,1990). Sebagai Alat Manajemen Organisasi adalah sebagai wadah/tempat manajemen sehingga memberikan bentuk bagi manajemen yang memungkinkan manajemen dapat bergerak. Organisasi sebagai alat organisasi dalam arti statis (tetap/tidak bergerak). Sedangkan sebagai fungsi manajemen adalah organisasi dalam arti dinamis, yaitu organisasi yang memberikan atau memungkinkan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas-batas tertentu.

Organisasi atau pengorganisasian sebagai sebuah alat manajemen dan fungsi manajemen menurut Terry dan Rue (2010) memiliki ciri-ciri yaitu (1) mempunyai tujuan dan sasaran; (2) mempunyai keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati; (3) adanya kerjasama dari sekelompok orang; dan (4) mempunyai koordinasi tugas dan wewenang.

Organisasi menurut Terry dan Rue (2010) memiliki 4 komponen yaitu:

1. Pekerjaan (*Work*) adalah fungsi yang harus dilaksanakan berasal dari sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

2. Pegawai-pegawai (*Employees*) adalah setiap orang yang ditugaskan untuk melaksanakan bagian tertentu dari seluruh pekerjaan.
3. Hubungan (*Relationship*) merupakan hal penting di dalam organisasi. Hubungan antara pegawai dengan pekerjaannya, interaksi antara satu pegawai dengan pegawai lainnya dan unit kerja lainnya dan unit kerja pegawai dengan unit kerja lainnya merupakan hal-hal yang peka.
4. Lingkungan (*Environment*) adalah komponen terakhir yang mencakup sarana fisik dan sarana umum di dalam lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka, lokasi, mesin, alat tulis kantor, dan sikap mental yang merupakan faktor-faktor yang membentuk lingkungan.

Prinsip-prinsip dasar organisasi menurut Williams (1965) adalah harus mempunyai tujuan yang jelas, prinsip skala hirarki, prinsip kesatuan perintah, prinsip pendelegasian wewenang, prinsip pertanggungjawaban, prinsip pembagian pekerjaan, prinsip rentang pengendalian, prinsip fungsional, prinsip pemisahan, prinsip keseimbangan, prinsip fleksibilitas; dan prinsip kepemimpinan.

Organisasi dapat disimpulkan sebagai kumpulan orang atau sumber daya manusia yang didalamnya terdapat pembagian tugas dan kewenangan, tujuan yang jelas, prinsip, kesatuan perintah, pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, pembagian pekerjaan, rentang pengendalian, fungsional, pemisahan, keseimbangan dan fleksibilitas. Ukuran yang jelas tentang organisasi dapat dilihat dari adanya sumber daya manusia yang mengelola organisasi serta adanya pembagian tugas dan kewenangan.

Organisasi atau pengorganisasian sangat penting dalam pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah, karena berhubungan dengan Sumber Daya Manusia pengelola PAD serta tugas dan kewenangan pengelolaan potensi PAD. Baik buruknya pengelolaan PAD akan sangat bergantung pada Sumber Daya Manusia pengelola dan tugas dan kewenangan pengelolaan yang jelas. Organisasi yang dimaksud dalam hal ini adalah Satuan kerja perangkat daerah (SKPD) sektoral pengelola PAD dan SKPD pengelola PAD itu sendiri.

2.1.1.3. Penggerakan/Pengelolaan (*Directing*)

Pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa, hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama (Terry, 1993:62). Penggerakan adalah suatu fungsi pembimbingan dan pemberian pimpinan serta penggerakan orang-orang agar orang-orang tersebut mau dan suka bekerja. Berdasarkan pengertian tersebut jelaslah bahwa peranan penggerakan (*actuating*) sangat penting, karena penggerakan berfungsi untuk menggerakkan fungsi-fungsi manajemen yang lain, seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Fungsi penggerakan tidak sekedar pekerjaan mekanis (mesin, elektronik) karena manusia bukanlah robot, oleh karenanya diperlukan faktor-faktor pendukung, seperti: (1) Dari sisi organisasi: (a) Adanya aturan main yang ditetapkan maksudnya adalah adanya ketentuan-ketentuan yang memberi kemungkinan adanya kepastian perkembangan organisasi baik ke dalam maupun ke luar; (b) Adanya Fasilitas-fasilitas kerja maksudnya adalah fasilitas-fasilitas perangkat lunak atau perangkat

keras yang diperlukan untuk gerak organisasi yang didasarkan atas pengkajian yang dapat dipertanggung jawabkan untuk memenuhi aspek kuantitas dan kualitas; (c) Terdapatnya sarana komunikasi yang baik maksudnya sarana komunikasi yang memadai adalah segala sesuatu yang digunakan untuk menyampaikan dan menerima informasi, misalnya telepon, internet, mimbar, publikasi, journal dan sebagainya; dan (d) Terdapat kader-kader pemimpin artinya bahwa untuk mendapatkan pimpinan yang jelas dan tegas ruang lingkup kepemimpinannya perlu dipertimbangkan dari dalam organisasi untuk memotivasi gerak organisasi kearah yang sesuai dengan tujuan organisasi; (2) Dari sisi Kepemimpinan: (a) Terdapat wewenang maksudnya adalah pemimpin harus memahami akan tugas dan wewenang yang diembannya (*delegation of authority*) dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut: 1) kewenangan maksudnya antara tugas dan wewenang harus memperhatikan hukum keseimbangan (*equilibrium*); 2) Tidak menyalahgunakan wewenang; 3) Wewenang harus dipertanggung jawabkan pada jalur organisasi tertentu; 4) Pembatasan waktu memegang jabatan memimpin, untuk menghindari teori *absolutisme* kekuasaan; (b) Memiliki kelebihan-kelebihan maksudnya adalah suatu keadaan tertentu yang dimiliki seseorang dan tidak terdapat pada orang lain. kelebihan tersebut antara lain, kelebihan dalam pikiran dan rasio, Kelebihan dalam fisik dan rohaniyah dan memiliki sifat-sifat kepemimpinan; (3) Dari sisi Pegawai/ Sumberdaya Manusia Maksudnya Pegawai yang akan digerakkan harus mempunyai kemampuan untuk menerima dan memahami apa yang diberikan pimpinan baik petunjuk, bimbingan

ataupun perintah, kemampuan itu antara lain: (a) Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai, maksudnya Pengetahuan dan keterampilan mutlak harus dipunyai oleh pegawai, terutama yang berkaitan dengan organisasi tempat bekerja; (b) Memiliki *pandangan* bahwa *pengabdian* adalah untuk organisasi, masyarakat dan negara bukan kepada pimpinan. Ada kemungkinan bahwa pegawai baru mau bekerja bila diawasi oleh pimpinannya, bila pimpinan tidak ada maka pegawai akan malas-malasan. Ada juga pegawai yang baru bekerja bila ada perintah dari pimpinan, bila tidak ada perintah sama sekali tidak ada inisiatif untuk bekerja; (c) Mau dipimpin, maksudnya adalah pegawai mempunyai rasa kesadaran, rasional dan terarah pada pengabdian yang seluas-luasnya, dan bukan karena terpaksa. Hal ini juga penting bagi pemimpin, bahwa kepemimpinan bukan diarahkan untuk menguasai pegawai, tetapi pegawai tetap dibimbing sampai ke tingkat kesadaran tanggung jawab yang diinginkan; dan (d) Terpeliharanya tim kerja, maksudnya bahwa untuk berhasilnya fungsi penggerakan harus tetap terpeliharanya kekompakan tim kerja, tim kerja harus kokoh dan kuat baik kualitas maupun kuantitas ataupun baik fisik maupun batiniah. Kesamaan pandangan tentang organisasi akan tetap terpeliharanya tim kerja.

Penggerakan disimpulkan sebagai ketersediaan sarana dan prasarana untuk mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi. Penggerakan juga erat kaitannya dengan ketersediaan anggaran yang memadai serta adanya motivasi kerja bagi Sumber Daya Manusia yang terlibat di dalam kegiatan organisasi.

Pengelolaan potensi PAD maka faktor penggerakan menjadi sangat penting karena didalamnya berkenaan dengan keterkaitan sebuah sumber daya sarana dan prasarana. Penggerakan dalam pengelolaan potensi PAD akan dapat

berhasil apabila dalam organisasi terdapat sarana dan prasarana pendukung bagi pelaksanaan pengelolaan potensi PAD. Faktor keberhasilan pengelolaan potensi PAD akan sangat bergantung pada ketersediaan sarana dan prasarana yang ada.

Penganggaran mutlak diperlukan dalam pelaksanaan pengelolaan potensi PAD. Berbagai instrumen pendukung pengelolaan PAD akan dapat memadai apabila didukung dengan ketersediaan anggaran yang secara tepat dialokasikan bagi pengelolaan potensi PAD.

Faktor motivasi bagi sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan pengelolaan potensi PAD juga sangat penting artinya. Kedudukan sumber daya manusia yang aktifitas pengelolaan potensi PAD menjadi faktor penentu tercapainya tujuan yang diinginkan. Berhasil atau tidaknya kegiatan pengelolaan potensi PAD akan sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Oleh karenanya faktor motivasi menjadi sangat penting agar kinerja sumber daya manusia menjadi meningkat dan dengan meningkatnya kinerja sumber daya manusia akan memungkinkan tercapainya tujuan pengelolaan potensi PAD.

2.1.1.4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan atau *Controlling* adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan *George Terry (1993)*. Demikian pula oleh *Mc. Farland* dalam *The Liang Gie (1990)* memberikan definisi, pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijakan yang telah ditentukan. *Mc Farlan* dalam konteks ini menyatakan bahwa pengawasan harus berpedoman pada Rencana yang telah ditentukan, perintah terhadap pelaksanaan pekerjaan, Tujuan dan kebijakan-kebijakan.

Pengawasan dimaksudkan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dan lain-lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi pengawasan bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan. Pengawasan pada intinya bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berhasil guna (efektif) dan berdaya guna (efisien) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Bentuk pengawasan atau pengendalian dari sisi pelaksanaan dapat dilakukan:

1. Pengawasan Internal adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dari dalam organisasi itu sendiri (dalam satu atap). Aparat/unit pengawasan ini bertugas mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan untuk melihat dan menilai kemajuan atau kemunduran dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu pimpinan dapat mengambil suatu tindakan korektif terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya (internal control), misalnya unit kerja Inspektorat Jenderal sebagai unit pengawasan di tingkat departemen.
2. Pengawasan eksternal adalah pengawasan yang dilakukan oleh Aparat/Unit Pengawasan dari luar organisasi terhadap departemen (lembaga pemerintah lainnya) atas nama pemerintah. Selain itu pengawasan dapat pula dilakukan oleh pihak luar yang ditunjuk oleh suatu organisasi untuk minta bantuan pemeriksaan/pengawasan terhadap organisasinya. Misalnya Konsultan Pengawas, Akuntan swasta dan sebagainya.

3. Pengawasan Preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud pengawasan preventif adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan/kesalahan. Adapun dalam pengawasan preventif yang dilakukan adalah: 1) Menentukan peraturan-peraturan yang berlaku yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan dan tata kerjanya; 2) Membuat pedoman/manual sesuai dengan peraturan yang ditetapkan; 3) Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab; 4) Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan pegawai dan pembagian pekerjaan; 5) Menentukan sistem koordinasi, pelaporan dan pemeriksaan; 6) Memberikan sanksi-sanksi terhadap pejabat yang menyimpang dari peraturan; serta 7) sesuai dengan peraturan yang berlaku.
4. Pengawasan Represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud dilakukannya pengawasan represif adalah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya tidak menyimpang dari yang telah direncanakan, baik dengan sistem kompretif, varifikatif, inspeksi maupun investigasi.

Ada beberapa metode pengawasan seturut aktifitas pengawasan itu sendiri yaitu:

1. Pengawasan Langsung, adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung pada lokasi pelaksanaan pekerjaan (sistem inspektif, verifikatif dan investigasi).
2. Pengawasan tidak langsung, adalah pengawasan yang dilakukan terhadap hasil-hasil laporan yang berupa uraian kalimat, angka-angka atau statistic yang berupa gambar-gambar.

3. Pengawasan formal, adalah pengawasan yang dilakukan secara formal oleh aparat/unit pengawasan dilingkungan organisasi itu sendiri. Dalam pengawasan ini telah ditentukan prosedur, hubungan dan tata kerjanya.
4. Pengawasan informal, adalah pengawasan yang dilakukan pejabat/pimpinan dengan melalui kunjungan yang tidak resmi. Hal ini untuk menghindari kekakuan antara atasan dan bawahan dan diharapkan terciptanya suatu keterbukaan dalam memperoleh informasi dan pimpinanpun dapat langsung memberikan jalan keluar bila ditemui masalah dalam pelaksanaan pekerjaan.
5. Pengawasan administratif, meliputi pengawasan bidang keuangan, kepegawaian dan materiil.

Pengawasan disimpulkan sebagai kegiatan penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan yang didalamnya dapat dilakukan secara internal, eksternal, preventif, represif dengan metode langsung, tidak langsung, formal, informal dan pengawasan yang bersifat administratif.

Pengawasan terkait dengan Manajemen Pendapatan Asli Daerah menjadi penting karena dalam pengelolaan potensi PAD dimungkinkan terjadi penyimpangan, baik dari sisi internal organisasi maupun dari sisi eksternal organisasi. Perencanaan pengelolaan potensi tidak akan mencapai tujuan apabila faktor pengawasan tidak dijalankan. Pengawasan pengelolaan potensi PAD dapat dilakukan secara internal, eksternal, langsung atau tidak langsung. Pengawasan juga dapat dilakukan secara preventif dan represif baik formal maupun informal guna menjamin bahwa pengelolaan potensi PAD dilakukan secara benar, tepat serta tidak ada penyimpangan didalamnya.

2.1.2. Pendapatan Asli Daerah

Pendapatan daerah merupakan pendapatan pemerintah daerah yang bersumber dari bagi hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan serta lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Jadi pemerintah pusat memberikan keleluasaan kepada daerah dalam menggali dana di daerahnya masing-masing guna pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi. Salah satu wujud desentralisasi fiskal adalah pemberian sumber-sumber penerimaan bagi daerah yang dapat digali dan digunakan sendiri sesuai dengan potensi daerah.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah pendapatan yang bersumber dan dipungut sendiri oleh pemerintah daerah (Warsito, 2001:128). Sumber PAD terdiri dari: pajak daerah, retribusi daerah, laba dari badan usaha milik daerah (BUMD), dan pendapatan asli daerah lainnya yang sah". Sedangkan menurut Herlina Rahman (2005:38) PAD merupakan pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah dalam menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi.

PAD dianggap sebagai alternatif untuk memperoleh tambahan dana yang dapat digunakan untuk berbagai keperluan pengeluaran yang ditentukan oleh daerah sendiri khususnya keperluan rutin. Oleh karena itu peningkatan pendapatan tersebut merupakan hal yang dikehendaki setiap daerah, (Mamesa, 1995:30). Adanya hak, wewenang, dan kewajiban yang diberikan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri,

merupakan satu upaya untuk meningkatkan peran pemerintah daerah dalam mengembangkan potensi daerahnya dengan mengelola sumber-sumber pendapatan daerah secara efisien dan efektif, khususnya PAD melalui Pajak daerah, Retribusi Daerah, dan Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan Lain-lain PAD yang Sah.

2.1.2.1. Pajak Daerah

Sumber-sumber PAD yaitu: Pajak Daerah. Pajak merupakan sumber keuangan pokok bagi daerah-daerah disamping retribusi daerah. Pengertian pajak secara umum telah diajukan oleh para ahli, misalnya Rochmad Sumitro yang merumuskannya “Pajak lokal atau pajak daerah ialah pajak yang dipungut oleh daerah-daerah swatantra, seperti Provinsi, Kotapraja, Kabupaten, dan sebagainya”. Sedangkan Siagian merumuskannya sebagai, “pajak negara yang diserahkan kepada daerah dan dinyatakan sebagai pajak daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang dipergunakan guna membiayai pengeluaran daerah sebagai badan hukum publik”. Dengan demikian ciri-ciri yang menyertai pajak daerah dapat diikhtisarkan seperti berikut:

1. Pajak daerah berasal dan pajak negara yang diserahkan kepada daerah sebagai pajak daerah;
2. Penyerahan dilakukan berdasarkan undang-undang;
3. Pajak daerah dipungut oleh daerah berdasarkan kekuatan undang-undang dan/atau peraturan hukum Lainnya;
4. Hasil pungutan pajak daerah dipergunakan untuk membiayai penyelenggaraan urusan-urusan rumah tangga daerah atau untuk membiayai pengeluaran daerah sebagai badan hukum publik;

Pajak sebagai suatu kewajiban menyerahkan sebagian dari kekayaan kepada negara disebabkan suatu keadaan, kejadian atau perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu, tetapi bukan sebagai hukuman menurut peraturan-peraturan yang ditetapkan pemerintah serta dapat dipaksakan akan tetapi tidak ada jasa balik dari negara secara langsung untuk memelihara kesejahteraan, (Jayadiningrat dalam Munawir, 1997:5). Sumitro dalam Munawir (1997:3) mendefinisikan pajak adalah perselihan kekayaan dari pihak rakyat kepada kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin. Mengkoesoebroto (1993:181) berpendapat pajak adalah suatu pungutan hak prerogatif pemerintah, pungutan tersebut didasarkan pada undang-undang pungutannya dapat dipaksakan kepada subjek pajak di mana tidak dapat dipaksakan kepada subjek pajak dimana tidak dapat balas jasa secara langsung terhadap penggunanya.

Unsur-unsur yang terkandung di dalam pengertian pajak, yaitu: pajak merupakan iuran masyarakat kepada negara dimana dapat diartikan yang berhak untuk melakukan pungutan pajak yaitu negara dengan alasan apapun swasta tidak boleh memungut pajak berdasarkan undang-undang (dapat dipaksakan) pembayaran pajak tidak mempunyai kontraprestasi langsung secara individu artinya kontraprestasi diberikan oleh negara kepada rakyat dan tidak dapat dihubungkan secara langsung dengan besarnya pajak diperuntukkan bagi pengeluaran pemerintah yang bersifat umum dalam arti bahwa pengeluaran pemerintah tersebut mempunyai manfaat bagi masyarakat secara umum.

Pajak dipungut disebabkan sesuatu keadaan, kejadian atau yang memberikan kedudukan tertentu pada seseorang dengan demikian pajak hanya dapat dipungut oleh pemerintah, pemerintah dapat memungut pajak kalau sudah

ada undang-undangnya dan aturan pelaksanaannya pajak merupakan kewajiban masyarakat yang apabila diabaikan akan terkena sanksi sesuai undang-undang yang berlaku.

Pajak di samping sebagai sumber penerimaan negara yang utama (budgetair) juga mempunyai fungsi lain seperti alat untuk mengatur dan mengawasi kegiatan-kegiatan swasta dalam perekonomian (regulair). Pajak sebagai alat anggaran juga dipergunakan sebagai alat mengumpulkan dana guna membiayai kegiatan-kegiatan pemerintah terutama kegiatan rutin (Suparmoko, 1997:96). Oleh sebab itu kedua fungsi pajak di atas harus dijalankan secara seimbang karena apabila pengaturannya dilaksanakan secara seimbang sangat berpengaruh terhadap kegiatan perekonomian.

Pengenaan pajak dapat menimbulkan eksternalitas yang dapat merugikan kepentingan umum, sehingga perlu adanya pengaturan untuk menjamin kelangsungan sumber daya dalam jangka panjang. Sehubungan dengan itu maka keputusan untuk mengenakan pajak terhadap suatu objek hendaknya dilakukan secara hati-hati dan bijaksana untuk menghindari terjadinya disinsentif bagi perekonomian.

Pajak (termasuk pajak daerah) pada dasarnya mempunyai fungsi yang diperkenalkan sebagai fungsi anggaran (budgetair) dan fungsi mengatur (regulation). Fungsi budgetair mengemuka ketika pajak menjadi sumber pendanaan bagi pemerintah untuk membiayai pengeluarannya baik pengeluaran rutin maupun pembangunan. Sementara fungsi mengatur akan menonjol ketika pemerintah menggunakan pajak untuk melaksanakan atau mengatur kebijakan di bidang sosial ekonomi untuk mencapai tujuan tertentu, ketika pajak

yang tinggi dikenakan terhadap barang-barang mewah untuk mengurangi pola hidup konsumtif atau pengenaan pajak ekspor nol persen untuk mendorong ekspor produk lokal ke pasar global (Mardiamso, 2004 :1).

Syarat-syarat yang harus dipenuhi agar pemungutan pajak tidak menimbulkan hambatan atau perlawanan, maka pemungutan pajak menurut Wagner yang dikutip (Sotrisno, 1982:120) adalah:

1. Keadilan, adil dalam hal perlakuan yang merata dan bersifat umum disesuaikan dengan kemampuan masing-masing daerah, serta adil dalam hal memberikan kesempatan kepada wajib pajak untuk mengajukan keberatan, penundaan pembayaran dan banding .
2. Yuridis, berarti memberikan jaminan hukum baik bagi daerah maupun warganya.
3. Ekonomis, pemungutan pajak tidak boleh mengganggu kelancaran kegiatan produksi sehingga tidak menimbulkan kelesuan ekonomi.
4. Finansial, biaya pemungutan pajak harus lebih rendah dari hasil pemungutannya.
5. Sederhana, sistem pemungutan pajak harus memudahkan dan mendorong masyarakat memenuhi kewajiban perpajakannya.

Perpajakan daerah Menurut Davey (1988:40) secara umum mengandung pengertian sebagai berikut:

1. Pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah dengan pengaturan dari daerah sendiri.
2. Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan nasional tetapi penetapan tarifnya oleh pemerintah daerah.

3. Pajak yang ditetapkan dan atau dipungut oleh pemerintah daerah.
4. Pajak yang dipungut dan di administrasikan oleh pemerintah pusat tetapi hasil pungutannya diberikan kepada, dibagi hasilkan dengan atau dibebani pungutan tambahan (opsen) oleh pemerintah daerah.

Kriteria pengukuran pajak daerah Menurut Devas, dkk (1989:61-62) sebagai berikut: (1) Hasil (*yield*) yaitu memadai tidaknya hasil suatu pajak dalam kaitannya dengan berbagai layanan yang dibiayainya, stabilitas dan mudah tidaknya memperkirakan besar hasil pajak tersebut, perbandingan hasil pajak dengan biaya pungut dan elastisitas hasil pajak terhadap inflasi, pertumbuhan penduduk dan sebagainya; (2) Keadilan (*equity*) dasar pajak dan kewajiban membayarnya harus jelas dan tidak sewenang-wenang, pajak harus adil secara horisontal (artinya beban pajak harus sama antara berbagai kelompok yang berbeda tetapi dengan kedudukan ekonomi yang sama), adil secara vertikal (artinya beban pajak harus lebih banyak ditanggung oleh kelompok yang memiliki sumber daya yang lebih besar) dan pajak itu haruslah adil dari tempat ke tempat (dalam arti hendaknya tidak ada perbedaan-perbedaan besar dan sewenang-wenang dalam beban pajak dari satu daerah ke daerah lain, kecuali jika perbedaan ini mencerminkan perbedaan dalam cara menyediakan layanan masyarakat); (3) Daya guna ekonomi (*economic efficiency*). Pajak hendaknya mendorong penggunaan sumber daya secara berdaya guna dan pilihan produsen menjadi salah arah atau orang menjadi segan bekerja atau menabung dan memperkecil beban lebih pajak. (4) Kemampuan melaksanakan (*ability to implement*), suatu pajak haruslah dapat dilaksanakan, dari sudut kemauan politik dan kemauan tata usaha; (5) Kecocokan sebagai sumber penerimaan daerah

(*stability as a local revenue source*), ini berarti haruslah jelas kepada daerah mana suatu pajak harus dibayarkan, dan tempat memungut pajak sedapat mungkin sama dengan tempat akhir beban pajak, pajak tidak dimudah dihindari, dengan cara memindahkan obyek pajak dari suatu daerah ke daerah lain, pajak daerah hendaknya jangan mempertajam perbedaan-perbedaan antara daerah, dari segi potensi ekonomi masing-masing dan pajak hendaknya tidak menimbulkan beban yang lebih besar dari kemampuan tata usaha pajak daerah.

2.1.2.2. Retribusi Daerah

Retribusi merupakan iuran kepada pemerintah yang dapat dipaksakan dan jasa balik secara langsung dapat ditunjuk (Munawir, 1997). Paksaan disini bersifat ekonomis karena siapa saja yang tidak merasakan jasa bailik dari pemerintah dia tidak akan dikenakan iuran itu.

Retribusi adalah semua bayaran yang dilakukan bagi perorangan dalam menggunakan layanan yang mendatangkan keuntungan langsung dari layanan itu, lebih lanjut dikatakan bahwa retribusi lebih tepat dianggap pajak konsumsi dari pada biaya layanan, bahwa retribusi hanya menutupi biaya operasional saja. Menurut Queen (1998:2) menerangkan bahwa : Suatu tanggapan menekankan dan memperjelas kenyataan bahwa masyarakat memandang retribusi sebagai bagian dari program bukan sebagai pendapatan daerah dan bersedia membayar hanya bila tingkat layanan dirawat atau ditingkatkan.

Perhitungan retribusi lebih gampang melalui menghitung dan menetapkan tarif. Bagian tersulitnya adalah meyakinkan masyarakat (publik) tanpa diluar kesadaran mereka tarif tetap harus diberlakukan.

Sifat-sifat retribusi Menurut Haritz (1995:84), adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan bersifat ekonomis.
2. Ada imbalan langsung kepada yang membayar
3. Iurannya memenuhi persyaratan, persyaratan formal dan material tetapi tetap ada alternatif untuk membayar.
4. Retribusi merupakan pungutan yang umumnya budgetairnya tidak menonjol.
5. Dalam hal-hal tertentu retribusi daerah digunakan untuk suatu tujuan tertentu, tetapi dalam banyak hal tidak lebih dari pengembalian biaya yang telah dibukukan oleh pemerintah daerah untuk memenuhi permintaan masyarakat.

Penyebab belum optimalnya penerimaan retribusi karena masih mendapat dana dari pemerintah pusat. Upaya untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah perlu dikaji pengelolaannya untuk mengetahui berapa besar potensi yang riil atau wajar, tingkat keefektifan dan efisiensi. Peningkatan retribusi yang memiliki potensi yang baik akan meningkatkan pula Pendapatan Asli Daerah.

Retribusi Daerah yaitu pungutan daerah sebagai pembayaran memakai atau karena memperoleh jasa layanan langsung usaha milik daerah untuk kepentingan umum atau karena diberikan oleh daerah baik langsung maupun tidak langsung. Undang-undang nomor 34 tahun 2000 tentang perubahan undang-undang nomor 18 tahun 1997 tentang pajak daerah dan retribusi daerah pasal 1 nomor 26 bahwa yang dimaksud dengan retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Oleh karena itu retribusi merupakan pembayaran atas penggunaan barang atau jasa yang disediakan untuk umum oleh pemerintah, maka penarikannya dilakukan umumnya di tempat pemakaian. Retribusi dapat juga ditagihkan kepada

badan atau orang pribadi atas dasar pembayaran dengan penggunaan terbatas atau pembayaran dengan periode tertentu yang telah disepakati. Sejalan dengan pendapat Queen (1998:12-18) tentang permasalahan dan kebijaksanaan pelayanan oleh pemerintah daerah dikatakan pula bahwa persaingan retribusi antara pemerintah daerah tidak akan menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan tarif, yang penting adalah bila ada pemerintah daerah yang berdekatan mengadakan atau menyediakan barang atau jasa yang sama, maka saling tukar informasi menjadi penting untuk mengurangi kerugian.

Ciri-ciri retribusi daerah Menurut Kaho (1997:152) adalah sebagai berikut:

1. Retribusi dipungut oleh pemerintah daerah.
2. Dalam pungutan retribusi terdapat prestasi yang diberikan daerah yang langsung dapat ditunjuk.
3. Retribusi dikenakan kepada siapa saja yang memanfaatkannya atau dengan jasa yang disiapkan daerah.

2.1.2.3. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan

Kekayaan daerah yang dipisahkan berarti kekayaan daerah yang dilepaskan dan penguasaan umum yang dipertanggung jawabkan melalui anggaran belanja daerah dan dimaksudkan untuk dikuasai dan dipertanggungjawabkan sendiri. Dalam hal ini hasil laba perusahaan daerah merupakan salah satu daripada pendapatan daerah yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan. Maka sewajarnya daerah dapat pula mendirikan perusahaan yang khusus dimaksudkan untuk menambah penghasilan daerah disamping tujuan utama untuk mempertinggi produksi, yang kesemua kegiatan usahanya dititikberatkan kearah

pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya serta ketentraman dan kesenangan kerja dalam perusahaan menuju masyarakat adil dan makmur.

Perusahaan daerah merupakan salah satu komponen yang diharapkan dapat memberikan kontribusinya bagi pendapatan daerah, tapi sifat utama dari perusahaan daerah bukanlah berorientasi pada *profit* (keuntungan), akan tetapi justru dalam memberikan jasa dan menyelenggarakan kemanfaatan umum. Atau dengan perkataan lain, perusahaan daerah menjalankan fungsi ganda yang harus tetap terjalin keseimbangannya, yakni fungsi sosial dan fungsi ekonomi. Walaupun demikian hal ini tidak berarti bahwa perusahaan daerah tidak dapat memberikan kontribusi maksimal bagi ketangguhan keuangan daerah. Pemenuhan fungsi sosial oleh perusahaan daerah dan keharusan untuk mendapat keuntungan yang memungkinkan perusahaan daerah dapat memberikan sumbangan bagi pendapatan daerah, bukanlah dua pilihan dikotomis yang saling bertolak belakang. Artinya bahwa pemenuhan fungsi sosial perusahaan daerah dapat berjalan seiring dengan pemenuhan fungsi ekonominya sebagai badan ekonomi yang bertujuan untuk mendapatkan laba/keuntungan. Hal ini dapat berjalan apabila profesionalisme dalam pengelolaannya dapat diwujudkan (Josef Kaho Riwu, 2005:188).

2.1.2.4. Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah

Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d, meliputi:

1. Hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan;
2. Jasa giro;

3. Pendapatan bunga;
4. Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing; dan komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dan penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah.

Sumber-sumber PAD menurut Feni Rosalia (dalam Bintoro Tjokroamidjojo 1984:160) antara lain:

1. Dari pendapatan melalui pajak yang sepenuhnya diserahkan kepada daerah atau yang bukan menjadi kewenangan pemajakan pemerintah pusat dan masih ada potensinya di daerah;
2. Penerimaan dari jasa-jasa pelayanan daerah, misalnya retribusi, tarif perizinan tertentu, dan lain-lain;
3. Pendapatan-pendapatan daerah yang diperoleh dari keuntungan-keuntungan perusahaan daerah, yaitu perusahaan yang mendapat modal sebagian atau seluruh dari kekayaan daerah;
4. Penerimaan daerah dari perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, dengan ini dimaksudkan sebagai bagian penerimaan pusat dan kemudian diserahkan kepada daerah;
5. Pendapatan daerah karena pemberian subsidi secara langsung atau yang penggunaannya ditentukan daerah tersebut;

Penerimaan-penerimaan daerah bersifat khusus karena keadaan tertentu yang didapat dari pinjaman-pinjaman yang dilakukan pemerintah daerah, bersamaan dengan penerimaan dari pemerintah pusat.

2.2. Kajian Terdahulu

Sebagai sebuah kajian ilmiah, maka tentunya penelitian ini didasari oleh rekomendasi atas penelitian terdahulu berupa studi empirik yang memiliki keterkaitan dengan teori dan konsep yang akan dikaji dalam penelitian ini. Kajian empirik ini akan bermakna bagi peletakan dasar pijakan bagi penelitian dan selanjutnya akan diambil implikasi kebijakan berdasarkan temuan kajian empirik terdahulu dengan temuan penelitian ini.

Pendapatan APBD yang berasal dari PAD proporsinya pada tahun 2006 sebesar 31,44 persen, tahun 2007 turun menjadi sebesar 29,94 persen, tahun 2008 naik menjadi 31,45 persen, tahun 2009 turun menjadi 30,27 persen dan pada tahun 2010 menurun menjadi 29,85 persen. Penurunan proporsi PAD terhadap total pendapatan APBD tersebut tidak berarti terjadi penurunan nilai PAD, namun lebih cenderung disebabkan pergeseran komponen-komponen pembentuk pendapatan APBD yang mengalami peningkatan. Hal ini tercermin dari laju pertumbuhan PAD terus mengalami peningkatan dimana selama 5 tahun rata-rata laju pertumbuhan PAD sebesar 14,03 persen pertahun.

Kajian Balitbang Kota Surabaya Provinsi Jawa Timur ini menunjukkan bahwa Pendapatan Asli Daerah sebagai bagian dari pendapatan daerah menjadi komponen penentu bagi pertumbuhan pendapatan daerah. Laju pertumbuhan PAD dalam kurun waktu 5 tahun menunjukkan adanya kinerja pengelolaan PAD yang baik, meskipun adanya kecenderungan pertumbuhan kinerja yang fluktuatif. Penggalan sumber-sumber pendanaan dari daerah, pemanfaatan sumber-sumber

pendapatan daerah perlu di tingkatkan, agar ketergantungan terhadap pemerintahan pusat dan pemerintah propinsi lambat laun dapat dikurangi. Untuk itu perlu adanya terobosan-terobosan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Melalui peningkatan sektor yang bisa menjadi penyumbang peningkatan PAD antara lain berasal dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Peningkatan pajak daerah digali dari pajak reklame, pajak pencerangan jalan, pajak bumi dan bangunan, serta jasa restoran dan hotel. Proyeksi pajak pada tahun 2011 mengalami pertumbuhan sekitar 209,16 persen, rata-rata pertumbuhan pajak daerah tahun 2011 sampai dengan 2015 diperkirakan 50,50 persen. Tingginya Pertumbuhan pajak daerah pada tahun 2011 tersebut di karenakan komponen bagi hasil pajak untuk PBB dan BPHTB yang semula merupakan dana perimbangan dari pemerintah pusat serta pajak air tanah yang semula merupakan bagi hasil dari propinsi menjadi pajak daerah, sesuai dengan UU no 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Restribusi Daerah serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2011.

Proyeksi retribusi daerah ke depan cenderung relatif terlambat pertumbuhan, hal ini di karenakan adanya beberapa penarikan retribusi berkaitan dengan pelayanan dasar dihapuskan seperti layanan kependudukan dan perijinan lainnya, sehingga diproyeksikan pada tahun 2011 sampai 2015 pendapatan dari retribusi rata-rata hanya tumbuh sebesar 9,25 persen pertahun. Untuk pendapatan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan pendapatan asli daerah

yang sah diperkirakan akan meningkat rata-rata sebesar 8,34 persen pertahun pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2015. Secara umum pertumbuhan PAD akan mengalami peningkatan rata-rata tahun 2011 sampai dengan 2015 sebesar 32,44 persen, tingginya rata-rata peningkatan PAD di karenakan pada tahun 2011 terjadi kenaikan sebesar 124,91 persen, dan pada tahun 2012 sampai dengan 2015 kenaikan rata-ratanya sebesar 9,32 persen.

Hasil Laporan Balitbang Kota Surabaya tersebut di atas memberikan implikasi kebijakan berupa dorongan bagi percepatan pertumbuhan PAD, baik itu Pajak daerah, Retribusi Daerah, Hasil pengelolaan Kekayaan daerah yang di pisahkan maupun Lain-lain PAD yang sah. Implikasi kebijakan tersebut tentunya merujuk pada persoalan peningkatan kinerja pengelolaan PAD yang juga menjadi substansi dalam penelitian.

Kajian yang dilakukan oleh Badan penelitian dan pengembangan Provinsi Sumatera Utara menunjukkan bahwa setelah regulasi otonomi selama hampir 10 tahun, masih terlihat kurang optimalisasi sumber-sumber PAD di Kabupaten/Kota di lingkungan Pemerintahan Provinsi Sumatera Utara. Salah satu kendala optimalisasi tersebut adalah minimnya data tentang potensi PAD yang belum tersusun secara sistematis dan terintegrasi. Salah satu metode yang tepat untuk melakukan pendataan dan rekapitulasi pendapatan daerah adalah menyusun basis data (database) PAD dalam periode waktu tertentu. Ketersediaan data tentang PAD juga merupakan perwujudan dari transparansi anggaran sehingga publik dapat mengaksesnya secara luas serta dapat mengawal dan mengadvokasi penggunaan anggaran publik tersebut.

Kajian ini disusun melalui pendekatan ilmiah yakni dengan melakukan penelitian lapangan serta berbagai diskusi publik pada berbagai pertemuan tentang penelitian di Provinsi Sumatera Utara. Lokasi kajian ini adalah Kabupaten Langkat, Kabupaten Deli Serdang, Kabupaten Serdang Bedagai, Kota Medan dan Kota Binjai. Kajian ini mengambil tiga indikator pokok PAD yaitu pajak daerah, retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya yang sah. Jenis data yang diadopsi dalam kajian ini adalah data sekunder yang disediakan oleh Kabupaten/Kota sampel serta data primer yang terdiri atas observasi, kuisioner dan wawancara. Setelah melakukan pengumpulan data serta menampilkannya dalam

Format database, diperoleh beberapa point kesimpulan yakni (1) Secara umum terjadi kenaikan komponen PAD pada lima Kabupaten/Kota sampel, (2), Secara umum, realisasi PAD melampaui target yang diproyeksikan oleh kelima daerah otonom pada sampel penelitian ini serta (3), Diversifikasi dan juga ekstensifikasi komponen PAD dalam lima tahun terakhir terlihat stagnan yaitu dengan minimnya penambahan objek retribusi dan pendapatan lainnya. Kajian ini selanjutnya memuat rekomendasi kebijakan bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara sebagai berikut: (1), Pemerintah Provinsi Sumatera Utara melalui SK Gubernur, perlu membentuk tim peneliti lanjutan untuk meneliti lebih jauh tentang faktor-faktor yang mempengaruhi stagnansi diversifikasi, intensifikasi maupun ekstensifikasi PAD, (2) Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan Balitbang Sumatera Utara diharapkan dapat membuat database ini pada website-nya sehingga publik khususnya para peneliti.

Dari kedua hasil penelitian terdahulu tersebut dapat ditarik inti persoalan penelitian yang jika dikaitkan dengan penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaan dan Perbedaan itu adalah:

1. Persamaan penelitian tentang Manajemen PAD dengan kedua penelitian terdahulu adalah bahwa Laju pertumbuhan PAD cenderung pada pertumbuhan kinerja yang fluktuatif. Penggalan sumber-sumber pendanaan dari daerah, pemanfaatan sumber-sumber pendapatan daerah perlu di tingkatkan, agar ketergantungan terhadap pemerintahan pusat dan pemerintah propinsi lambat laun dapat dikurangi. Untuk itu perlu adanya terobosan-terobosan dalam manajemen PAD berupa strategi untuk meningkatkan PAD sebagaimana yang menjadi tujuan dari penelitian ini. Melalui peningkatan sektor yang bisa menjadi penyumbang peningkatan PAD antara lain berasal dari pajak daerah, restribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.
2. Perbedaannya dengan penelitian Manajemen PAD Bahwa Kedua penelitian terdahulu tersebut hanya melihat faktor-faktor yang memberikan dukungan terhadap optimalisasi sumber-sumber yang potensial bagi peningkatan PAD, tanpa menyoroti persoalan yang secara solutif memberikan respek langsung terhadap kinerja pengelolaan PAD, sedangkan penelitian tentang Manajemen Pendapatan Asli Daerah lebih menyoroti persoalan kelemahan kinerja dan pertumbuhan PAD karena manajemen pendapatan asli daerah yang

dilaksanakan belum mengacu pada strategi prioritas yang memberiklan kemungkinan meningkatnya pengelolaan sumber-sumber PAD bagi peningkatan PAD di Kabupaten Sumba Timur.

2.3. Kerangka Berpikir

PAD merupakan citra bagi kemandirian daerah. Tinggi atau rendahnya PAD akan berpengaruh langsung pada tinggi atau rendahnya kemandirian fiskal daerah. Hipotesis itu menunjukkan betapa pentingnya PAD dalam tataran penganggaran daerah dalam membiayai pembangunan daerah secara mandiri.

Eksistensi PAD sesungguhnya sangat pula tergantung pada seberapa besar kemampuan Pemerintah Daerah dalam menggali sumber-sumber yang secara potensial dapat berkontribusi terhadap PAD. Sumber-sumber potensial dimaksud terdiri dari potensi di bidang Pertanian, Peternakan, Perkebunan, Kehutanan, Kelautan dan Perikanan, pemakaian kekayaan daerah berupa peralatan berat, bangunan gedung, tanah, jasa pelayanan kesehatan, usaha daya tarik wisata, usaha kawasan wisata, restoran, perhotelan, usaha rekreasi dan hiburan umum dan sumber daya alam lainnya yang berpotensi menghasilkan pendapatan bagi daerah.

Keseluruhan potensi PAD tersebut tentunya perlu digali, dimanfaatkan dan dikelola secara baik agar mampu memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan PAD. Pengelolaan yang dimaksud adalah bagaimana Manajemen PAD tersebut dilakukan secara baik dari sisi perencanaan, Pengorganisasian, Penggerakan dan Pengawasan yang bermuara pada peningkatan PAD, baik Pajak daerah, Retribusi daerah, Pengelolaan Kekayaan Daerah yang di pisahkan serta Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah.



Gambar.2.1. Kerangka Berpikir

2.4. Definisi Operasional

2.4.1. Manajemen

Manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

2.4.1.1. **Perencanaan** adalah pemilihan berbagai alternatif yang tepat untuk menentukan tindakan apa yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam Pengelolaan PAD maka perencanaan yang dimaksud adalah pemilihan alternatif tindakan melalui hasil identifikasi yang akurat tentang potensi PAD yang akan di kelola dimasa yang akan datang serta

memiliki strategi yang jelas agar perencanaan pengelolaan potensi PAD tersebut dapat berjalan sesuai harapan.

Indikatornya:

1. Identifikasi Potensi PAD
2. Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD

2.4.1.2. **Pengorganisasian** adalah pembagian tugas dan kewenangan, tujuan yang jelas, prinsip, kesatuan perintah, pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, pembagian pekerjaan, rentang pengendalian, fungsional, pemisahan, keseimbangan dan fleksibilitas.

Dalam konteks pengelolaan PAD maka pengorganisasian adalah pembagian tugas dan kewenangan, tujuan yang jelas, prinsip, kesatuan perintah, pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, pembagian pekerjaan, rentang pengendalian, fungsional, pemisahan, keseimbangan dan fleksibilitas dalam pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah.

Indikatornya:

1. Ketersediaan SDM yang trampil
2. Pembagian tugas dan kewenangan

2.4.1.3. **Directing/Penggerakan/Pengelolaan** usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa, hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama.

Dalam pengelolaan PAD maka penggerakan adalah usaha menggerakkan SDM untuk bekerja dalam pengelolaan PAD yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, ketersediaan anggaran yang secara tepat

dialokasikan bagi pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah serta adanya motivasi bagi sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan pengelolaan PAD yang akan memungkinkan tercapainya tujuan pengelolaan potensi PAD.

Indikatornya:

1. Adanya sarana dan prasarana pendukung yang memadai
2. Ketersediaan anggaran yang secara tepat dialokasikan bagi pengelolaan potensi PAD.
3. Adanya motivasi bagi SDM yang terlibat dalam kegiatan pengelolaan PAD.

2.4.1.4. **Pengawasan** adalah kegiatan penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan yang didalamnya dapat dilakukan secara internal, eksternal, Preventif, represif dengan metoda langsung, tidak langsung, formal, informal dan pengawasan yang bersifat administratif.

Dalam Pengelolaan PAD maka pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa pengelolaan PAD telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, baik yang dilakukan langsung atau tidak langsung maupun secara preventif atau represif.

Indikatornya:

1. Pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung
2. Pengawasan Preventif dan represif

2.4.2. Pendapatan Asli Daerah

PAD merupakan pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

2.4.3.1. **Pajak daerah** adalah kontribusi wajib pajak kepada daerah yang terutang oleh pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang dengan tidak mendapat imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Pajak daerah berupa:

- 1) Pajak Air Tanah
- 2) Pajak reklame
- 3) Pajak Hotel
- 4) Pajak Restoran
- 5) Pajak Hiburan
- 6) Pajak penerangan jalan
- 7) Pajak Mineral bukan logam dan batuan
- 8) Pajak Parkir
- 9) Pajak sarang burung walet

2.4.3.2. **Retribusi daerah** adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian ijin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Jenis retribusi yang dimaksud adalah retribusi jasa umum dan retribusi jasa usaha.

1. Retribusi Jasa Umum terdiri atas :

- 1) Retribusi pelayanan kesehatan
 - 2) Retribusi Pelayanan persampahan/kebersihan
 - 3) Retribusi Penggantian biaya cetak KTP dan akta catatan sipil
 - 4) Retribusi pemakaman dan pengabuan mayat
 - 5) Retribusi parkir ditepi jalan umum
 - 6) Retribusi pelayanan pasar
 - 7) Retribusi pengujian kendaraan bermotor
 - 8) Retribusi pemeriksaan alat pemadam kebakaran
 - 9) Retribusi penggantian biaya cetak peta
 - 10) Retribusi penyediaan/atau penyedotan kakus
 - 11) Retribusi pengolahan limbah cair
 - 12) Retribusi tera/tera ulang
 - 13) Retribusi pelayanan pendidikan
 - 14) Retribusi pengendalian menara telekomunikasi
2. Retribusi Jasa Usaha terdiri atas :
- 1) Retribusi pemakaian kekayaan daerah
 - 2) Retribusi pasar grosir dan/atau pertokoan
 - 3) Retribusi tempat pelelangan
 - 4) Retribusi terminal
 - 5) Retribusi tempat khusus parkir
 - 6) Retribusi tempat penginapan/pesanggrahan/villa
 - 7) Retribusi rumah potong hewan
 - 8) Retribusi pelayanan pelabuhan
 - 9) Retribusi tempat rekreasi dan olah raga

- 10) Retribusi penyebrangan di air
- 11) Retribusi penjualan produksi usaha daerah.

2.4.3.3 Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan adalah kekayaan daerah yang dilepaskan dan penguasaan umum yang dipertanggungjawabkan melalui anggaran belanja daerah dan dimaksudkan untuk dikuasai dan dipertanggungjawabkan sendiri.

2.4.3.4 Lain-lain Pendapatan Asli daerah Yang Sah adalah pendapatan daerah yang terima berupa hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan; Jasa giro; pendapatan bunga; keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing; dan komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dan penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah.

Indikatornya adalah :

1. **Rasio kemandirian** menggambarkan ketergantungan daerah terhadap sumber dana eksternal. Semakin tinggi rasio kemandirian mengandung arti bahwa tingkat ketergantungan daerah terhadap bantuan eksternal (terutama pemerintah pusat dan propinsi) semakin rendah dan demikian pula sebaliknya, dengan rumus:

$$\text{Kemandirian} = \frac{rPAD}{rDP} \times 100$$

$rPAD$ = realisasi PAD

rDP = realisasi Dana Perimbangan

(Teori Basis "Penerimaan Daerah", Devey KJ, diangkat dalam penelitian Sri Mudiati: 2012)

2. *Efektifitas* yaitu *Rasio* antara penerimaan Pendapatan Asli Daerah terhadap potensi Pendapatan Asli Daerah, dengan rumus:

$$Efektifity = \frac{rPAD}{tPAD} \times 100 = > 100$$

$rPAD$ = realisasi PAD

$tPAD$ = Target PAD

(Teori Basis Penerimaan Daerah, Devey KJ, diangkat dalam penelitian Sri Mudiati : 2012)

3. *Eficiency* yaitu Rasio kemampuan untuk menghasilkan Output (Pendapatan) terhadap Input (PAD). Atau Rasio antara anggaran pendapatan terhadap realisasi pungutan, dengan rumus:

$$Eficiency = \frac{rAP}{rP} \times 100 = \geq 100$$

rAP = Realisasi Anggaran pendapatan

rP = Realisasi Pungutan

(Teori Basis “Penerimaan Daerah”, Devey KJ, diangkat dalam penelitian Sri Mudiati (2012))

4. *Rasio pertumbuhan (growth ratio)* mengukur seberapa besar kemampuan pemerintah daerah dalam mempertahankan dan meningkatkan keberhasilannya yang telah dicapai dari periode ke periode berikutnya. Dengan diketahuinya pertumbuhan untuk masing-masing komponen sumber pendapatan dan pengeluaran dapat digunakan untuk mengevaluasi potensi-potensi mana yang perlu mendapat perhatian dengan rumus:

$$\text{Growth} = \frac{(n)rPAI - (-n)rPAD}{(-n)rPAD} \times 100$$

$$\text{Atau } Xt = \frac{Xt - X(t-1)}{X(t-1)} \times 100$$

$(-n)rPAD$ = Realisasi PAD tahun sebelumnya ($X(t-1)$)

$(n)rPAD$ = Realisasi PAD tahun berjalan (Xt)

(Teori Basis “Penerimaan Daerah”, Devey KJ,

diangkat dalam penelitian Sri Mudiati : 2012)



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain penelitian

Penelitian ini akan menggunakan metode kualitatif dengan tipe deskriptif analisis, yaitu mendeskripsikan suatu situasi atau objek yang bersifat faktual dengan mengkaji permasalahan-permasalahan yang terjadi pada saat sekarang guna memperoleh gambaran yang menyeluruh tentang permasalahan pada rumusan masalah. Faisal menyebutkan, penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analys ialah penelitian yang dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti (Faisal dalam Elfianti ; 2013). Bogdan dan Taylor berpendapat metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati". Penelitian ini layak menggunakan metode kualitatif, sehingga didapatkan data yang akurat untuk dianalisa dan dideskripsikan sebagai sebuah fakta sosial Bogdan dan Taylor dalam Elfianti;2013).

Desain penelitian tentang Manajemen PAD dibuat atau disusun berdasarkan atas kebutuhan penelitian. Dengan demikian pendekatan penelitian dilakukan lebih secara aplikatif. Maksudnya berbagai fenomena yang terjadi tingkat lapangan dalam bentuk *Moment Of Ivent* perkembangan pengelolaan PAD,

Manajemen PAD serta kebijakan-kebijakan dalam pengelolaan PAD dielaborasi dalam gambaran deskriptif, dianalisis dan ditarik kesimpulan untuk kemudian dipakai sebagai dasar dalam penetapan implikasi kebijakan berupa strategi dalam peningkatan PAD di Kabupaten Sumba Timur.

3.2. Populasi dan Sample/ Unit Penelitian

Populasi dapat disebut sebagai unit analisis. Dalam penelitian ini keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Mantra dan Kasto dalam Singarimbun dan Effendi, 1985). Unit analisis yang dimaksud adalah terdiri dari obyek atau subyek yang kualitas dan karakteristiknya ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan diambil kesimpulannya. Pilihan atas unit analisis ini adalah Instansi atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pengelolaan PAD, dalam hal ini Dinas Pendapatan pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah, Dinas Peternakan, Dinas Perikanan dan Kelautan, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Perhubungan, Dinas Kesehatan, Rumah Sakit Umum Daerah, Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Dinas Perkebunan, Dinas kehutanan, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, Hotel dan Restoran.

3.3. Instrument Penelitian

Instumen penelitian ini adalah peneliti sendiri yang memperlengkapi dengan semua instrument pengambilan data yang dianggap valid dan dapat mendukung penelitian ini. Dalam penelitian ini, alat untuk mengumpulkan data

dan informasi dalam penelitian ini adalah Instrument Wawancara dan Dokumentasi serta berbagai dokumen pendukung lainnya yang di anggap oleh penelitian dapat membantu memberikan informasi yang signifikan dengan permasalahan penelitian ini. Dokumen tersebut dapat berupa literatur yang sesuai dengan dengan masalah penelitian serta berbagai hasil kajian terdahulu yang berkaitan langsung dengan penelitian ini.

3.4. Prosedur Pengumpulan data

Penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintah atau Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berkompeten dalam pengelolaan keuangan daerah yakni pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sumba Timur dengan waktu penelitian mulai bulan september-oktober 2014. Data yang bersumber dari dokumen adalah data sekunder berupa Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati tentang Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Kabupaten Sumba Timur Tahun 2009-2013.

Penentuan informan dengan menggunakan teknik purposif yakni Pejabat eselon II, Eselon III, Eselon IV dan para pelaksana di tingkat lapangan di bidang pendapatan dan Dinas-dinas terkait yang menghasilkan pajak daerah dan retribusi daerah.

Teknik Pengumpulan Data, Menurut Burhan metode pengumpulan data pada Penelitian Kualitatif yang paling independen terhadap semua metode

pengumpulan data dan teknik analisis data adalah metode wawancara mendalam, observasi partisipasi, dan bahan dokumenter. Atas dasar alasan tersebut maka untuk memperoleh data yang akurat dan relevan dengan penelitian ini, maka teknik yang diambil dalam mengumpulkan data adalah: Observasi/ Pengamatan, yaitu melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian, berkenaan dengan permasalahan pada penelitian ini.

Observasi dilakukan terhadap fakta-fakta dan gejala-gejala yang didapat dilapangan, terutama data mengenai laporan realisasi anggaran pendapatan asli daerah, data yang diperoleh melalui observasi dikumpulkan dan dicatat. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data primer dengan sistem purposive. Observasi juga dapat dilakukan di SKPD, maka teknik lain yang dilakukan adalah *Focus Group Discussion* (FGD) khususnya untuk mendapatkan masukan dalam analisis SWOT yang akan digunakan. Pilihan teknis penelitian ini bermanfaat untuk memperoleh masukan dan pilihan-pilihan pendapat yang selanjutnya akan di analisis dalam analisis SWOT pengelolaan PAD.

Data primer dalam penelitian ini diambil langsung dari key informan. Data yang diperoleh melalui wawancara dicatat, direduksi dan dikategorikan untuk selanjutnya diverifikasi untuk dianalisis. Sedangkan untuk memperoleh data sekunder dilakukan dengan mempergunakan sejumlah dokumen resmi yang ada kaitannya dengan penelitian seperti: Perundang-undangan, Jurnal, Laporan

Realisasi Anggaran, dan bahan lainnya. Unit analisis penelitian ini adalah Pemerintah Kabupaten Sumba Timur.

Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data antara lain:

1. Kuisioner: yaitu metode pengambilan data dengan cara menyebarkan kuisioner atau daftar pertanyaan tertutup dari variabel-variabel yang diteliti kepada responden secara langsung atau tidak langsung untuk diisi dan dikembalikan kepada peneliti.
2. Observasi: yaitu suatu metode pengambilan data dengan cara berupa pengamatan langsung pada obyek yang diteliti.
3. Wawancara: yaitu suatu metode pengambilan data dengan cara melakukan wawancara langsung kepada responden yaitu pimpinan dan karyawan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti dengan pertanyaan yang bersifat terbuka.
4. *Focus Group Discussion (FGD)* yaitu suatu teknik yang digunakan untuk memperoleh masukan atau pilihan-pilihan pendapat yang berguna untuk menghasilkan analisis yang valid dari sebuah penelitian.
5. Penelaahan dokumen: yaitu metode pengambilan data dengan cara menelaah berbagai referensi guna menemukan berbagai konsep yang diperlukan dalam penelitian ini.

3.5. Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data yang telah dikumpulkan, penulis menggunakan metode dengan pendekatan kualitatif yaitu analisis deskriptif dan analisis rasio keuangan daerah, yaitu dengan meneliti dan membahas data yang ada, kemudian menganalisis serta membandingkan antara praktek dan teori yang ada kemudian ditarik suatu kesimpulan. Menurut Bodgan dan Taylor metode Kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Namun dalam pelaksanaannya tidak terlepas dari kombinasi antara metode analisa kuantitatif dan kualitatif. Menurut Singarimbun bahwa kedua metode analisa tersebut saling melengkapi, yang bertujuan untuk mengukur secara cermat fenomena sosial tertentu dengan analisis deskriptif melalui prosedur-prosedur (Strauss dan Corbin, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, 2007).

Analisis potensi PAD akan dilakukan dengan menggunakan : Analisis SWOT untuk melihat Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dalam pengelolaan potensi PAD. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk memutuskan strategi perusahaan. analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi tujuan strategi dan kebijakan pengelolaan PAD. Dengan demikian perencanaan strategis harus

menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan kekuatan, peluang kelemahan dan ancaman dalam kondisi yang ada pada saat ini (Diangkat dari Hasil penelitian Maderoji, *Strategi peningkatan PAD di Kabupaten Sintang* :2012). Untuk melakukan Analisis Internal dan Eksternal, maka (1) diawali dengan mengakumulasi seluruh penilaian informan. (2) Kemudian seluruh hasil penilaian informan diprosentasekan. (3) Hasil prosentase dijumlah untuk memperoleh rata-rata prosentase aspek. (4) Hasil penjumlahan prosentase kemudian di bandingkan dengan jumlah kriteria; (5) Hasil perbandingan tersebut kemudian dibandingkan dengan jumlah aspek dari indikator untuk memperoleh bobot. (6); Nilai skor diambil dari nilai kriteria yang telah ditentukan. (7) Hasil perkalian bobot dan nilai diperoleh nilai untuk menentukan klasifikasi (S/W dan O/T). (8) Sedangkan untuk menentukan nilai (S-O, W-O, S-T, W-T) diambil 3 aspek yang memiliki nilai tertinggi dan dapat dijadikan strategi (S-O, W-O, S-T, W-T). (9) Hasil dari penjumlahan aspek (S-O, W-O, S-T, W-O) kemudian dibagi 2 dan hasilnya diambil 1 strategi dengan nilai tertinggi sebagai strategi dominan Terpilih.

3.5.1. Analisis SWOT

3.5.1.1. Analisis Internal (Ali)

1. Kekuatan

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi atau kondisi tertentu yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi itu sendiri. Dalam hal ini Organisasi SKPD pengelolaan PAD.

2. Kelemahan

Merupakan segala sesuatu yang menjadi kelemahan dalam organisasi yang memungkinkan organisasi sulit untuk berkembang, termasuk kinerjanya.

Kelemahan (*Weakness*) merupakan faktor internal bersama dengan kekuatan (*Strength*).

3.5.1.2. Analisis Eksternal :

1. Peluang (*Opportunity*)

Merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang. Biasanya kesempatan itu berasal dari luar dan organisasi hanya dapat menyesuaikan dengan peluang tersebut. Peluang atau kesempatan itu tidak disediakan oleh organisasi karena berasal dari lingkungan dimana organisasi itu berada.

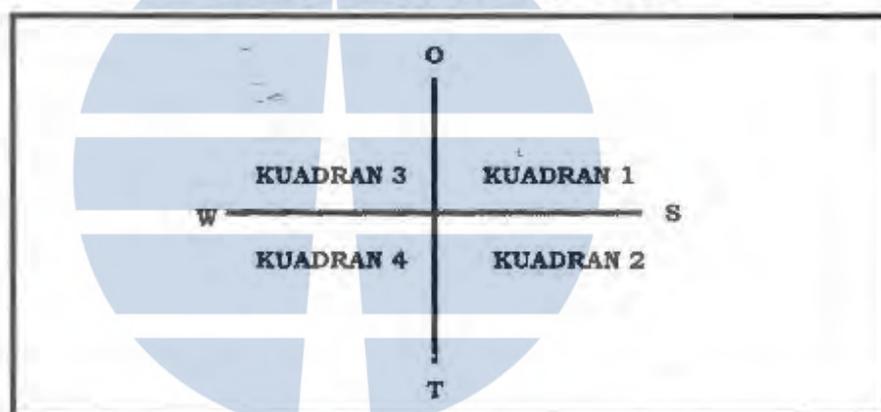
2. Ancaman (*Threats*)

Suatu situasi yang dapat mengurangi kemampuan organisasi untuk dapat berkembang. Ancaman termasuk dari variabel yang tidak dapat diciptakan oleh organisasi, tidak dapat dihilangkan tetapi dapat dikurangi atau diminimalisir (Bryson, John M).

Gambar 3.1. ANALISIS SWOT

INTERNAL	KEKUATAN	KELEMAHAN
EKSTERNAL		
PELUANG	SO	WO
ANCAMAN	ST	WT

Gambar 3.2. KUADRAN SWOT



3.5.1.3. Posisi Kuadran

Posisi kuadran dimaksudkan posisi yang menunjukkan posisi organisasi berdasarkan analisis internal dan eksternal. Dengan rincian posisi sebagai berikut:

- a. **Kuadran I (Positif-Positif):** Kondisi ini menandakan organisasi berada dalam posisi kuat dan berpeluang besar. Rekomendasi strategi yang ditawarkan adalah strategi progressif. Artinya kondisi organisasi berada dalam kondisi priman dan mantap sehingga dimungkinkan untuk melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan.

- b. **Kuadran II (Positif-Negatif):** Kondisi ini menandakan organisasi berada dalam posisi kuat tetapi menghadapi tantangan besar. Rekomendasi yang ditawarkan adalah melakukan diversifikasi strategi. Oleh karena organisasi akan mengalami kondisi labil, maka diharapkan organisasi harus memperbanyak strategi.
- c. **Kuadran III (Negatif Positif):** Kondisi ini menandakan bahwa organisasi berada dalam kondisi lemah tetapi berpeluang besar. Strategi yang ditawarkan adalah merubah startegi karena dengan strategi yang lama dimungkinkan tidak akan mampu menghadapi tantangan kedepan.
- d. **Kuadran IV (Negatif-negatif):** Kondisi ini menandakan organisasi berada dalam kondisi lemah dan menghadapi tantangan besar. Strategi yang ditawarkan adalah strategi bertahan dimana organisasi dapat terus mengedalikan kondisi internal sambil memperbaiki kelemahan yang ada (Rangkuti, Fredy dalam Rahardjo, 2012).

3.5.2. Tax Effort

Analisis Tax Effort untuk menganalisis upaya pungutan PAD terhadap kemampuan membayar yang didekati dengan PDRB Atas Dasar Harga Berlaku.

Tax Effort yaitu rasio antara upaya Pungutan PAD dengan kemampuan membayar yang didekati dengan PDRB harga berlaku, dengan rumus:

$$\text{Tax Effort} = \frac{r \text{ PAD}}{r \text{ PDRB (adhb)}} \times 100 = > 100$$

$r \text{ PAD}$ = Realisasi PAD

$r \text{ PDRB (adhb)}$ = Realisasi Produk Domestik regional Broto atas harga berlaku

Sedangkan analisis kapasitas PAD terhadap pendapatan daerah akan dianalisis dengan analisis :

1. **Rasio kemandirian** menggambarkan ketergantungan daerah terhadap sumber dana eksternal. Semakin tinggi rasio kemandirian mengandung arti bahwa tingkat ketergantungan daerah terhadap bantuan eksternal (terutama pemerintah pusat dan propinsi) semakin rendah dan demikian pula sebaliknya, dengan rumus

$$\text{Kemandirian} = \frac{rPAD}{rDP} \times 100$$

$$rPAD = \text{realisasi PAD}$$

$$rDP = \text{realisasi Dana Perimbangan}$$

2. **Efektifitas** yaitu Rasio antara penerimaan PAD terhadap potensi Pendapatan Asli Daerah, dengan rumus :

$$\text{Efektifity} = \frac{rPAD}{tPAD} \times 100 = > 100$$

$$rPAD = \text{realisasi PAD}$$

$$tPAD = \text{Target PAD}$$

3. **Rasio pertumbuhan (growth ratio)** mengukur seberapa besar kemampuan pemerintah daerah dalam mempertahankan dan meningkatkan keberhasilannya yang telah dicapai dari periode ke periode berikutnya. Dengan diketahuinya pertumbuhan untuk masing-masing komponen sumber pendapatan dan pengeluaran dapat digunakan untuk mengevaluasi potensi-potensi mana yang perlu mendapat perhatian, dengan rumus:

$$\text{Growth} = \frac{({}^n)rPAD - ({}^{n-1})rPAD}{({}^{n-1})rPAD} \times 100$$

$$\text{Atau } X_t = \frac{X_t - X_{(t-1)}}{X_{(t-1)}} \times 100$$

$(-n)rPAD = \text{Realisasi PAD tahun sebelumnya } (X(t-1))$

$(n)rPAD = \text{Realisasi PAD tahun berjalan } (X_t)$



BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

4.1. GAMBARAN UMUM KABUPATEN SUMBA TIMUR

4.1.1. Keadaan Geografi

Secara astronomis Kabupaten Sumba Timur terletak antara $119,45^{\circ}$ - $120,52^{\circ}$ Bujur Timur (BT) dan $9,16^{\circ}$ - $10,20^{\circ}$ Lintang Selatan (LS). Berdasarkan posisi geografisnya, Kabupaten Sumba Timur memiliki batas-batas:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Selat Sumba
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Lautan Hindia
3. Sebelah Timur berbatasan dengan Laut Sabu
4. Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Sumba Tengah

4.1.1.1. Jumlah Kecamatan

Kabupaten Sumba Timur terdiri dari 22 Kecamatan, yaitu :

1. Lewa
2. Nggaha Ori angu
3. Lewa Tidahu
4. Katala Hamulingu
5. Tabundung
6. Pinu Pahar
7. Paberiwai
8. Karera
9. Matawai lapawu
10. Kahaungu Eti

11. Mahu
12. Ngadu Ngala
13. Pahunga Lodu
14. Wula Waijelu
15. Rindi
16. Umalulu
17. Pandawai
18. Kambata Mapambahang
19. Kota Waingapu
20. Kampera
21. Haharu
22. Kanatang

4.1.1.2. Luas Wilayah

Luas wilayah daratan Sumba Timur 700 050 ha yang tersebar pada satu pulau utama (pulau sumba) dan 3 pulau kecil yaitu Pulau Prasalura, Pulau Mengkudu dan Pulau Nuha (belum berpenghuni). Sekitar 40% luas sumba timur merupakan daerah yang berbukit-bukit terjal terutama di daerah bagian selatan, dimana lereng-lereng bukit tersebut merupakan lahan yang cukup subur sementara daerah bagian utara berupa daratan yang berbatu dan kurang subur.

4.1.1.3. Musim

Seperti halnya daerah lain di Nusa Tenggara Timur (NTT), Sumba timur memiliki 2 musim yaitu musim kemarau dan musim hujan. Pada umumnya Sumba Timur diguyur hujan pada bulan Januari-April, sementara 8 bulan lainnya

mengalami kemarau yang menyebabkan wilayah Sumba Timur tergolong wilayah kering.

4.1.2. Pemerintahan

1. Kabupaten Sumba Timur menjadi Daerah Tingkat II definitif berdasarkan Undang-undang Nomor 64 Tahun 1958 dan Lembaran Negara Nomor 115 tahun 1958 serta Tambahan Lembaran Negara Nomor 1649.
2. Secara administrasi, sejak tahun 2007 telah terjadi pemekaran sejumlah kecamatan di Sumba Timur menjadi 22 Kecamatan, 16 Kelurahan dan 140 Desa. Kabupaten Sumba Timur dipimpin oleh seorang Bupati dengan ibukota kabupaten adalah Waingapu yang terletak di kecamatan Kota Waingapu.
3. Kelurahan adalah wilayah administrasi setingkat desa yang dikepalai oleh seorang Lurah yang berstatus Pegawai Negeri dan bertanggung jawab langsung kepada Camat. Seorang Kepala Desa berstatus bukan Pegawai Negeri dipilih langsung oleh masyarakat yang dalam melaksanakan pekerjaannya dibantu oleh seorang Sekretaris Desa (berstatus Pegawai Negeri) yang ditunjuk langsung oleh Bupati.
4. Jumlah Anggota DPRD Kabupaten Sumba Timur hasil Pemilihan Umum Tahun 2009 sebanyak 30 orang (26 laki-laki dan 4 orang perempuan) yang berasal dari Partai Golkar, Partai Demokrat, Partai demokrasi Indonesia Perjuangan, Parta Demokrasi Kebangsaan, Partai Gerindra, Partai Pemuda Indonesia, Partai Persatuan Pembangunan dan partai Hanura.

4.1.3. Wilayah Administrasi

1. Sumber utama data kependudukan adalah Sensus Penduduk yang dilaksanakan setiap 10 tahun sekali. Sensus Penduduk telah dilaksanakan sebanyak enam kali sejak Indonesia Merdeka yaitu tahun 1961, 1971, 1980, 1990, 2000 dan 2010. Untuk menjembatani ketersediaan data kependudukan dua periode sensus BPS melakukan Survei Penduduk Antar Sensus (SUPAS), yang telah dilakukan empat kali tahun 1976, 1985, 1995 dan 2005. Selain Sensus Penduduk dan SUPAS data penduduk juga diperoleh dari proyeksi penduduk dan registrasi penduduk yang dilakukan di masing-masing desa/kelurahan.

Dalam Sensus Penduduk, pencacahan dilakukan terhadap seluruh penduduk yang berdomisili di wilayah teritorial Indonesia termasuk warga Negara Asing kecuali anggota Korps Diplomatik Negara sahabat beserta keluarganya. Metode pengumpulan data dalam sensus dilakukan dengan metode wawancara antara petugas sensus dengan responden.

Cara pencacahan yang dipakai dalam sensus penduduk adalah kombinasi antara *de facto* (untuk penduduk yang bertempat tinggal tetap) dan *de jure* (untuk penduduk yang bertempat tinggal tidak tetap). Yang termasuk penduduk bertempat tinggal tidak tetap adalah tuna wisma, awak kapal berbendara Indonesia, penghuni perahu/rumah apung, masyarakat terpencil/terasing dan pengungsi.

Bagi mereka yang mempunyai tempat tinggal tetap tapi sedang bertugas keluar wilayah lebih dari enam bulan tidak dicacah ditempat tinggalnya. Sebaliknya seorang keluarga yang menempati suatu bangunan

belum mencapai enam bulan tetapi bermaksud menetap disana dicacah ditempat tersebut.

2. Penduduk Sumba Timur adalah semua orang yang berdomisili di wilayah teritorial Kabupaten Sumba Timur selama enam bulan atau lebih dan atau mereka yang berdomisili kurang dari enam bulan tetapi bertujuan menetap.
3. Rata-rata pertumbuhan penduduk adalah angka yang menunjukkan tingkat penambahan penduduk pertahun dalam jangka waktu tertentu.
4. Kepadatan penduduk adalah banyak penduduk per km persegi.
5. Rasio jenis kelamin adalah perbandingan antara banyaknya penduduk laki-laki dengan banyak penduduk perempuan pada suatu daerah dan waktu tertentu. Biasanya dinyatakan dengan banyaknya penduduk laki-laki untuk 100 penduduk perempuan.
6. Rumah tangga adalah seorang atau sekelompok orang yang mendiami sebagian atau seluruh bangunan fisik/sensus dan biasanya tinggal bersama serta makan dari satu dapur. Yang dimaksud dengan makan dari satu dapur adalah jika pengurusan makan sehari-hari dikelola bersama-sama menjadi satu.
7. Anggota rumah tangga adalah semua orang yang biasanya bertempat tinggal di suatu rumah tangga baik yang berada di rumah pada waktu pencacahan maupun yang sementara tidak ada.
8. Rata-rata anggota rumah tangga adalah angka yang menunjukan rata-rata jumlah anggota rumah tangga per rumah tangga.
9. Sumber utama data ketenagakerjaan adalah Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) yang khusus dirancang untuk mengumpulkan informasi/ data

ketenaga kerjaan. Selain dilaksanakan secara tahunan Sakernas juga dilaksanakan secara triwulan yang dimaksud untuk memantau indikator ketenagakerjaan secara dini di Indonesia yang mengacu pada *the key indicators of the labour market* (KILM) yang direkomendasikan oleh ILO.

4.1.3.1. Sosial

1. Tidak/ belum pernah sekolah adalah mereka yang tidak pernah atau belum pernah terdaftar dan tidak pernah atau belum pernah aktif mengikuti pendidikan disuatu jenjang pendidikan formal.
2. Masih bersekolah adalah mereka yang terdaftar dan aktif mengikuti pendidikan disuatu jenjang pendidikan formal baik pendidikan dasar, menengah maupun pendidikan tinggi. Bagi mahasiswa yang masih cuti dianggap masih bersekolah.
3. Tidak bersekolah lagi adalah mereka yang pernah terdaftar dan aktif mengikuti pendidikan suatu jejang pendidikan formal tetapi pada saat pencacahan tidak lagi terdaftar dan tidak aktif mengikuti pendidikan.
4. Tamat sekolah adalah menyelesaikan pelajaran yang ditandai dengan lulus ujian akhir pada kelas atau tingkat terakhir suatu jenjang pendidikan di sekolah negeri maupun swasta dengan mendapatkan Tanda Tamat Belajar/Ijasah. Seorang yang belum mengikuti pelajaran pada kelas tertinggi tetapi telah mengikuti ujian akhir dan lulus dianggap tamat sekolah.
5. Dapat membaca dan menulis artinya dapat membaca dan menulis kata-kata/kalimat sederhana dengan suatu aksara tertentu.

6. Luas Lantai adalah luas lantai yang ditempatkan dan digunakan untuk keperluan sehari-hari.
7. Air leding adalah sumber air yang berasal dari air yang telah diproses menjadi jernih sebelum dialihkan kepada konsumen melalui instalasi berupa saluran air, seperti PDAM.
8. Status penguasaan bangunan tempat tinggal milik sendiri adalah jika tempat tinggal tersebut pada waktu pencacahan betul-betul sudah milik kepala rumah tangga atau salah seorang anak rumah tangga.

4.1.3.2. Pertanian

1. Pengumpulan data Statistik Pertanian (SP) diselenggarakan oleh BPS bekerja sama dengan Direktorat Jenderal Tanaman Pangan Kementerian Pertanian. Di tingkat Kabupaten SP diselenggarakan oleh BPS Kabupaten bekerja sama dengan Dinas Pertanian Kabupaten.
2. Data pokok tanaman pangan yang dikumpulkan adalah luas panen dan produktivitas (produksi per hektar). Produksi tanaman pangan merupakan hasil perkalian antara luas panen dan produktivitas.

Tanaman pangan mencakup padi (padi sawah dan padi ladang) dan palawija (jagung, kedelai, kacang tanah, ubi kayu, ubi jala).
3. Data sawah yang dikumpulkan setiap akhir tahun meliputi:

- 1) Sawah berpengairan teknis

Sawah yang saluran pengairan pemberinya terpisah dengan saluran pembuangan agar penyediaan dan pembagian irigasi dapat sepenuhnya diatur dan diukur dengan mudah. Saluran induk, sekunder dan bangunannya dibangun, dikuasai dan dipelihara oleh pemerintah.

2) Sawah berpengairan setengah teknis

Sawah berpengairan setengah teknis tetapi pemerintahannya menguasai bangunan terhadap penyadap untuk dapat mengatur dan mengukur pemasukan air, sedangkan jaringan selanjutnya tidak diukur dan tidak dikuasai pemerintah.

3) Sawah berpengairan sederhana

Sawah yang cara pembagian dan pembuangan air dalam pengairannya belum teratur walaupun pemerintah sudah ikut membangun sebagian dari jaringan tersebut.

4) Sawah tadah hujan

Sawah yang berpengairannya tergantung pada hujan.

5) Sawah pasang surut

Sawah yang berpengairannya tergantung pada air sungai dan dipengaruhi oleh pasang surutnya air laut.

6) Sawah lainnya Termasuk lahan sawah lebak, polder dan lain-lain.

4. Data produksi padi dan palawija yang dikumpulkan dalam satuan gabah kering giling (padi), pipilan kering (jagung), umbu basah (ubi kayu dan ubi jalar) dan biji kering (kacang tanah dan kedelai).

5. Kawasan hutan adalah wilayah tertentu berupa hutan yang ditunjuk atau ditetapkan oleh pemerintah untuk mempertahankan keberadaannya sebagai hutan tetap. Penunjukkan kawasan hutan mencakup kawasan perairan yang menjadi bagian dari Kawasan Suaka Alam (KSA) dan Kawasan pelestarian Alam (KPA),

6. Berdasarkan Undang-undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan, kawasan hutan dibagi menjadi:

1) Hutan Konservasi

Hutan dengan ciri kas tertentu yang mempunyai fungsi pokok mempertahankan keanekaragaman tumbuhan dan satwa dan ekosistem.

2) Hutan Lindung

Kawasan hutan yang mempunyai fungsi pokok melindungi sistem penyangga kehidupan yang mengatur tata air, mencegah banjir, mengendalikan erosi, mencegah intrusi air laut dan memelihara kesuburan tanah.

3) Hutan Produksi

Kawasan hutan yang mempunyai fungsi pokok memproduksi hasil hutan.

7. Hutan konservasi terdiri dari :

1) Kawasan Suaka Alam yang berupa Cagar Alam dan Swaka Mmarga Satwa

2) Kawasan pelestarian alam yang berupa Taman Nasional (TM), Taman Hutan Raya (THR) dan Taman Wisata Alam (TWA)

3) Taman Buruh yang merupakan kawasan hutan yang ditetaapkan sebagai tempat wisata berburuh.

8. Lahan kritis adalah lahan yang sangat rusak karena kehilangan penutupan vegetasinya, sehingga berkurang atau hilang fungsinya sebagai penahan air, pengendali erosi, siklus hara, pengatur iklim mikro dan retensi karbon.

4.1.3.3. Industri dan Energi

1. Pengumpulan data industri besar dan sedang dilakukan melalui Survei industri Besar dan Sedang (IBS) yang dilaksanakan setiap tahun secara lengkap (sensus) sejak tahun 1975. Survei IBS mencakup semua perusahaan industri yang mempunyai tenaga kerja 20 orang atau lebih dengan menggunakan kuisisioner IIA.
2. Klasifikasi industri yang digunakan dalam survei ini berdasarkan kepala Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI). KBLI adalah klasifikasi lapangan usaha yang erdasarkan kepada Internasional Standar Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC) revisi 3 yang telah disesuaikan dengan kondisi Indonesia.
3. Industri pengeolahan adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi/setengah jadi dan barang yang lebih tinggi nilai dan sifatnya lebih dekata kepada pemakai akhir.
4. Jasa Industri adalah kegiatan industri yang melayani keperluan pihak lain. Pada kegiatan ini bahan baku disediakan oleh pihak lain sedangkan pihak pengolah hanya melakukan pengolahan dengan mendapat imbalan sebagai balas jasa (upah maklon).
5. Perusahaan atau Usaha Industri adalah suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan barang atau jasa, terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu dan mempunyai catatan administrasi tersendiri mengenai produksi dan struktur biaya serta ada seorang atau lebih yang bertanggung jawab atas usaha tersebut.

6. Industri Pengolahan dikelompokkan dalam 4 golongan berdasarkan banyaknya pekerja yaitu :
 - a. Industri besar (100 orang pekerja atau lebih)
 - b. Industri sedang atau menengah (20 - 99 orang pekerja)
 - c. Industri kecil (5 – 19 orang pekerja)
 - d. Industri mikro (1 – 4 orang pekerja)
7. Perusahaan Listrik Negara (PLN) adalah perusahaan umum milik negara yang mempunyai aktivitas kegiatan pembangkitan, transmisi dan distribusi tenaga listrik.
8. Perusahaan Air Bersih adalah perusahaan yang mempunyai aktivitas dalam penampungan, penjernihan dan penyaluran air baku atau air bersih dari terminal air melalui saluran air, pipa atau mobil tangki (dalam satu pengelolaan administrasi dalam kegiatan ekonomi) kepada rumah tangga, perusahaan industri atau pengguna komersial lainnya.

4.1.3.4. Perdagangan

1. Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) adalah ijin usaha yang dikeluarkan instansi pemerintah melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan kota atau wilayah domisili perusahaan. SIUP digunakan untuk menjalankan kegiatan usaha di bidang perdagangan barang/jasa di Indonesia sesuai Kalsifikasi lapangan Usaha Indonesia (KLUI).
2. Surat Ijin Usaha Perdagangan digolongkan menjadi:
 - a. Surat Ijin Usaha Perdagangan Besar

Surat ijin perdagangan untuk perusahaan dengan kekayaan bersih lebih dari 10 milyar rupiah (tidak termasuk tanah dan bangunan serta tempat usaha)

b. Surat Ijin Usaha Perdagangan Menengah

Surat ijin perdagangan untuk perusahaan dengan kekayaan bersih lebih dari 500 juta rupiah sampai dengan maksimum 10 milyar rupiah (tidak termasuk tanah dan bangunan serta tempat usaha)

c. Surat Ijin Usaha Perdagangan Kecil

Surat ijin perdagangan untuk perusahaan dengan kekayaan bersih lebih dari 50 juta rupiah sampai dengan maksimum 500 juta rupiah (tidak termasuk tanah dan bangunan serta tempat usaha)

4.1.3.5. Transportasi, Komunikasi dan Pariwisata

1. Data transportasi dan komunikasi meliputi :
 - a. Panjang jalan
 - b. Angkutan darat
 - c. Angkutan laut
 - d. Angkutan udara
 - e. Pos dan Telekomunikasi
2. Kendaraan bermotor adalah setiap kendaraan yang digerakkan oleh peralatan teknis yang ada pada kendaraan tersebut biasanya digunakan untuk angkutan orang atau barang diatas jalan raya selain kendaraan yang berjalan diatas rel.
3. Mobil penumpang adalah setiap kendaraan bermotor yang dilengkapi dengan tempat duduk untuk sebanyak-banyaknya delapan orang tidak termasuk tempat duduk untuk pengemudi.

4. Data panjang jalan negara dan jalan provinsi bersumber dari Kementerian Pekerjaan Umum sedangkan jalan kabupaten/kota bersumber dari Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten/Kota.
5. Kunjungan kapal adalah kapal yang datang di pelabuhan baik untuk berlabuh di perairan maupun bersandar di dermaga.
6. Sumber data transportasi berasal dari masing-masing instansi terkait, dikumpulkan oleh BPS setiap bulan/tahun
7. Kantor Pos adalah pemberi pelayanan pengiriman barang atau uang dari suatu tempat ke tempat lain.
8. Telekomunikasi adalah setiap pemancaran, pengiriman atau penerimaan dari setiap informasi dalam bentuk tanda-tanda, isyarat, tulisan, gambar, suara dan bunyi melalui sistem kawat, optik, radio atau sistem elektromagnetik lainnya.
9. Pelanggan atau pengguna berbayar adalah perseorangan badan hukum perseorangan, badan hukum atau instansi pemerintah yang menggunakan jaringan telekomunikasi.
10. Akomodasi adalah suatu usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, dan setiap orang menginap, makan serta memperoleh pelayanan dan fasilitas lainnya dengan pembayaran.
11. Hotel berbintang yaitu hotel yang telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan seperti persyaratan fisik, bentuk pelayanan yang diberikan, kualifikasi tenaga kerja, jumlah kamar dan lainnya.

4.1.3.6. Keuangan dan Harga

1. Data statistik keuangan Pemerintah Daerah diperoleh dari Dinas Pendapatan pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
2. Data statistik Perbankan berupa dari Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Pembangunan Daerah (Bank NTT) dan Bank Negara Indonesia (BNI)
3. Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.
4. Data perkoperasian diperoleh dari Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah yang meliputi koperasi dan jenisnya.
5. Data harga yang disajikan meliputi :
 - a. Harga Konsumen (HK)
 - b. Laju Inflasi
 - c. Rata-rata harga eceran sembilan bahan pokok dan bahan strategis lainnya
6. Data harga-harga berasal dari survei harga yang dilakukan BPS dengan melakukan wawancara dengan para pedagang/produsen

4.1.3.7. Pengeluaran dan Konsumsi

1. Data pengeluaran dan konsumsi menurut kelompok barang diperoleh dari survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) Panel BPS.
2. Konsumsi dibedakan menjadi dua kelompok :
 - a. Konsumsi makanan, dimana dirinci menjadi lebih dari 200 komoditi dan data yang dikumpulkan mencakup kuantitas dan nilainya.

- b. Konsumsi bukan makanan dimana pada umumnya hanya mencakup nilai komoditi yang dikonsumsi saja kecuali untuk beberapa jenis pengeluaran seperti penggunaan listrik, gas dan bahan bakar minyak selain nilainya yang dikumpulkan juga data kuantitasnya.

4.1.3.8. Pendapatan Regional

1. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) menggambarkan kemampuan suatu wilayah (ditingkat provinsi, kabupaten dan kecamatan) dalam menciptakan output (nilai tambah) pada suatu waktu tertentu.
2. Secara umum penyusunan PDRB menggunakan dua pendekatan :
 - a. Pendekatan sektoral merupakan penjumlahan seluruh komponen nilai tambah bruto yang mampu diciptakan oleh kegiatan sektor-sektor ekonomi.
 - b. Pendekatan penggunaan menjelaskan tentang penggunaan dari nilai tambah tersebut.
3. PDRB juga terdiri atas dua versi penilaian yaitu:
 - a. Atas dasar harga berlaku, produk-produk yang dihasilkan dari sektor-sektor ekonomi dinilai dengan menggunakan harga yang sedang berlaku pada tahun berjalan
 - b. Atas dasar harga konstan penilaiannya didasarkan pada harga dasar tertentu. Hingga saat ini PDRB atas dasar harga konstan menggunakan harga tahun 2000.
4. Laju pertumbuhan ekonomi diperoleh dari penghitungan PDRB atas dasar harga konstan. Nilai PDRB tahun ke-n dikurangi dengan nilai tahun ke n -1 (tahun sebelumnya) dibagi dengan nilai pada tahun ke-n-1 kemudian dikalikan dengan 100.

5. Laju pertumbuhan menunjukkan perkembangan nilai tambah dari satu waktu tertentu terhadap waktu sebelumnya (perkembangan berantai)
6. Produk Domestik Regional Netto (Produk Domestik regional Netto atas dasar harga pasar) adalah PDRB dikurangi penyusutan atas ausnya nilai barang modal tetap yang digunakan dalam proses produksi selama satu tahun.
7. Pendapatan perkapita adalah Produk Domestik Regional Netto atas dasar biaya faktor dibagi dengan jumlah penduduk pertengahan tahun.

4.1.3.9. Kemiskinan

1. Untuk mengukur kemiskinan BPS menggunakan konsep kemampuan memenuhi kebutuhan dasar. Dengan pendekatan ini, kemiskinan dipandang sebagai ketidakmampuan dari sisi ekonomi untuk memenuhi kebutuhan dasar atas makanan dan bukan makanan yang diukur dari sisi pengeluarannya, jadi penduduk miskin adalah penduduk yang memiliki rata-rata pengeluaran perkapita perbulan dibawah garis kemiskinan.
2. Garis kemiskinan (GK) merupakan penjumlahan dari Garis Kemiskinan Makanan (GKM) dan Garis Kemiskinan Non Makanan (GKNM).
3. Garis Kemiskinan Makanan (GKM) merupakan nilai kebutuhan minimum makanan yang disetarakan dengan 2100 kilo kalori perkapita perhari. Paket komoditi kebutuhan dasar makanan diwakili oleh 52 jenis komoditi (padi, umbu, ikan, daging, telur, susu, sayuran, kacang, buah-buahan, minyak dan lemak, dan lain-lain).
4. Garis Kemiskinan Non Makanan (GKMN) adalah kebutuhan minimum untuk perumahan, sandang, pendidikan dan kesehatan.

5. Persentase Penduduk Miskin adalah persentase penduduk yang berada dibawah Garis Kemiskinan (GK).
6. Indeks Kedalaman Kemiskinan (P1) merupakan ukuran rata-rata kesenjangan pengeluaran masing-masing penduduk miskin terhadap garis kemiskinan. Semakin tinggi nilai indeks semakin jauh rata-rata pengeluaran penduduk dari garis kemiskinan.
7. Indeks Keparahaan Kemiskinan (P2) memberikan gambaran mengenai penyebaran pengeluaran diantara penduduk miskin. Semakin tinggi nilai indeks semakin tinggi ketimpangan pengeluaran diantara penduduk miskin.
8. Sumber data utama yang dipakai adalah data Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) Panel Modul Konsumsi dan Kor.
9. Menurut konsep UNDP, pembangunan manusia adalah proses memperluas pilihan-pilihan bagi penduduk. Terdapat tiga pilihan penting yaitu mencapai umur panjang dan hidup yang sehat, memperoleh pendidikan dan akses terhadap sumber-sumber daya untuk mencapai standar hidup yang layak.
10. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) suatu negara/wilayah menggambarkan tingkat pencapaian dalam beberapa sasaran pembangunan manusia yang telah ditentukan yaitu angka harapan hidup yang tinggi, pendidikan yang memadai dan standar kehidupan yang layak.

4.1.3.10. Visi dan Misi Kabupaten Sumba Timur

Visi pembangunan daerah dalam RPJMD 2011-2015 adalah visi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah terpilih pada periode 2010-2015 yang telah dirumuskan sebagai berikut: "Terwukudnya Masyarakat Sumba Timur yang Sejahtera, Mandiri, Adil, Religius dan terdepan (SMART). Visi tersebut

menggambarkan arah pembangunan atau kondisi masa depan Kabupaten Sumba Timur yang ingin dicapai (*desired future*) dalam masa jabatan selama lima tahun. Keinginan yang ingin dicapai tidak semata-mata menjadi keinginan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah terpilih tetapi keinginan tersebut dipandang memiliki kesamaan nilai yang diinginkan dan dicita-citakan masyarakat Sumba Timur (*desirable*) sehingga visi tersebut dapat diyakini sebagai visi bersama (*share vision*). Adapun pokok-pokok pikiran visi yang ingin dicapai selama lima tahun ke depan adalah :

Sejahtera merupakan suatu keadaan yang mencerminkan kehidupan sosial ekonomi masyarakat telah terpenuhi secara berimbang dan berkeadilan yang ditunjang oleh stabilitas keamanan dan ketertiban yang kondusif sehingga masyarakat merasa nyaman dalam beraktivitas untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Mandiri tidak berarti menutup diri dari bantuan pihak lain akan tetapi dimaksudkan terciptanya kualitas sumber daya manusia Sumba Timur yang mampu melihat, berpikir, bertindak serta inemanfaatkan setiap peluang dan tantangan yang ada secara bertanggungjawab dengan mengedepankan nilai-nilai etika moralitas untuk peningkatan kehidupan sosial ekonominya.

Adil artinya adanya persamaan hak dan kewajiban dari setiap masyarakat Sumba Timur baik didepan hukum maupun dalam memanfaatkan dan menikmati setiap pembangunan daerah secara berimbang, berkeadilan serta bertanggungjawab tanpa perbedaan.

Religius artinya bahwa dalam setiap tindakan pembangunan daerah selalu mengedepankan nilai sosial keagamaan sebagai suatu kekuatan yang perlu

dikembangkan, dipertahankan dan ditingkatkan untuk menghadapi pengaruh negatif perubahan global, sehingga kedepan akan melahirkan pembangunan daerah yang seimbang antara pembangunan ekonomi, pembangunan sosial budaya, pembangunan spritual.

Terdepan artinya dalam kurun waktu lima tahun kedepan Kabupaten Sumba Timur menjadi Kabupaten di Pulau Sumba yang terdepan dalam melakukan inovasi dalam pemerintahan, pembangunan Ekonomi, Sosial Budaya, Politik, Hukum dan HAM, Keamanan dan Ketertiban Masyarakat, Kesetaraan Gender dan Berdaya saing.

Berbagai hal telah dilaksanakan, baik yang telah dicapai maupun yang belum dicapai pada penyelenggaraan pembangunan, pemerintahan dan pelayanan masyarakat pada periode tahun 2005 – 2009, tentu akan menjadi dasar pijakan untuk pembangunan selanjutnya. upaya peningkatan terus dipelihara dan ditumbuhkembangkan untuk mencapai pembangunan daerah yang lebih baik pada periode tahun 2011 – 2015.

Pemerintah kabupaten Sumba Timur bersama seluruh komponen masyarakat harus memiliki tekad dan semangat juang untuk terus berkarya dalam rangka meningkatkan, serta memperbaiki pembangunan daerah terutama yang berkaitan dengan upaya mengurangi jumlah rumah tangga sasaran (miskin) melalui program pembangunan yang bersinergi serta lintas sektor , lintas pelaku dan lintas sumber dana.

Menjalankan misinya tidak terlepas dari pengaruh kondisi lokal, regional dan nasional serta pengaruh globalisasi. Perubahan iklim dan ancaman degradasi lingkungan, rendahnya kualitas sumber daya manusia, peran swasta yang terbatas

dalam pembangunan daerah serta rendahnya pemahaman akan hukum dan HAM di samping itu rendahnya ruang fiskal daerah akan menjadi tantangan tersendiri dalam pembangunan daerah kedepan. Di samping itu pengaruh perkembangan ekonomi regional dan nasional akan menjadi tantangan dalam mewujudkan visi dan misi pembangunan Kabupaten Sumba Timur tahun 2011-2015.

Misi Pembangunan Kabupaten Sumba Timur tahun 2011-2015 adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan kehidupan ekonomi, sosial suda^{ya} masyarakat Sumba Timur agar lebih sejahtera dengan mengedepankan nilai-nilai sosial keagamaan, penegakan hukum dan HAM, kesetaraan gender, perlindungan anak serta demokratis dalam pembangunan daerah.
2. Mewujudkan kemandirian masyarakat dalam arti masyarakat telah mampu berpikir dan bertindak untuk memanfaatkan setiap potensi, peluang dan tantangan. Dengan kata lain masyarakat telah memiliki kemampuan untuk memanfaatkan semua sumberdaya yang ada secara adil dan bertanggungjawab untuk meningkatkan taraf hidupnya.
3. Mewujudkan rasa keadilan masyarakat dalam kehidupan ekonomi sosial budaya, politik, Hukum dan HAM, Kesetaraan gender, perlindungan anak sehingga masyarakat merasa terlindungi akan hak dan kewajibannya dalam memanfaatkan pembangunan secara bertanggungjawab.
4. Mewujudkan dan terpeliharanya nilai-nilai religius dalam pembangunan daerah. Dengan kata lain setiap pelaku pembangunan daerah dalam bertindak, mengedepankan nilai-nilai sosial agama yang ada dan hidup dalam masyarakat Sumba Timur.

5. Mewujudkan Kabupaten Sumba Timur sebagai kabupaten yang terdepan di pulau Sumba dalam melahirkan pemerintahan bersih yang mengedepankan prinsip-prinsip tatakelola pemerintahan, pembangunan ekonomi, sosial budaya, politik, hukum dan HAM, keamanan dan ketertiban masyarakat, kesetaraan gender dan perlindungan anak serta berdaya saing.

4.2. PERKEMBANGAN PENDAPATAN ASLI DAERAH

4.2.1. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)

Indikator penting untuk mengetahui kondisi ekonomi suatu wilayah dalam suatu periode tertentu ditunjukkan oleh data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), baik atas dasar harga berlaku maupun atas dasar harga konstan. PDRB didefinisikan sebagai jumlah nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh unit usaha atau merupakan jumlah nilai barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi dalam suatu wilayah tertentu. PDRB atas dasar harga berlaku menggambarkan nilai tambah barang dan jasa yang dihitung dengan menggunakan harga pada setiap tahun yang bersangkutan, sedang PDRB atas dasar harga konstan menunjukkan nilai tambah barang dan jasa tersebut yang dihitung dengan menggunakan harga pada satu tahun tertentu sebagai dasar, dimana dalam penghitungan ini menggunakan tahun 2000. PDRB atas dasar harga berlaku dapat digunakan untuk melihat pergeseran struktur ekonomi, sedangkan harga konstan untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi riil dari tahun ke tahun.

Data statistik Sumba Timur Dalam Angka Tahun 2011 menunjukkan bahwa Produk Domestik Regional Bruto berdasarkan Atas Dasar Harga Berlaku dalam kurun waktu 3 tahun (2007- 2010) terus meningkat seiring dengan pertumbuhan sektor-sektor PDRB itu sendiri. Data tahun 2007 menunjukkan bahwa Produk Domestik regional Bruto atas dasar harga berlaku mengalami peningkatan sebesar 14,61 % dari Rp 872.129.590.000 pada tahun 2006 menjadi Rp.999.547.480.000 tahun 2007. Demikian pula halnya dengan tahun 2008 yang mengalami peningkatan sebesar 17,22 % menjadi Rp.1.171.699.300.000, tahun 2009 meningkat sebesar 11,39 % atau menjadi Rp.1.202.996.703.000 dan pada tahun 2010 PDRB ADHB Sumba Timur mencapai Rp 1.482.105.190.000 atau meningkat sebesar 13,56 persen.

Peningkatan Prododuk Domestik Regional Bruto Atas Harga Berlaku dalam kurun waktu 2007 – 2010 pada dasarnya didorong oleh peran sektor sektor pembangunan yang secara signifikan berkontribusi terhadap laju pertumbuhan PDRB ADHB. Sektor sektor yang berkontribusi besar terhadap PDRB ADHB antara lain sektor pertanian 35,85 persen, perdagangan 21,31 persen, sektor Jasa 21,68 persen, dan sektor Bangunan/konstruksi sebesar 9,32 persen. Sedangkan sektor yang kontribusinya paling kecil terhadap PDRB ADHB Sumba Timur adalah sektor Listrik, Gas dan Air Minum yang hanya mencapai 0,28 persen. Data kontribusi sektor terhadap PDRB ADHB dapat dilihat pada table sebagai berikut:

Tabel 4.1
PDRB ADHB Berdasarkan Lapangan Usaha
Tahun 2007 – 2010

NO.	SEKTOR PDRB	TREND PERKEMBANGAN				RERATA KONTRIBUSI
		2007	2008	2009	2010	
1	PERTANIAN	376.610.820.000	417.846.290.000	451.493.000.000	493.527.920.000	35,85
2	PERTAMBANGAN/PENGGALIAN	18.265.990.000	20.493.360.000	21.774.730.000	24.076.390.000	1,81
3	INDUSTRI PENGOLAHAN	19.334.450.000	20.422.170.000	22.284.760.000	25.126.080.000	1,84
4	LISTRIK, GAS DAN AIR MINUM	3.222.550.000	3.462.420.000	3.690.600.000	4.200.480.000	0,32
5	BANGUNAN/KONTRUKSI	96.526.490.000	107.357.780.000	118.547.770.000	130.571.790.000	9,33
6	PERDAGANGAN	202.324.670.000	249.330.360.000	286.367.070.000	345.633.870.000	21,31
7	PENGANGKUTAN	52.189.420.000	58.759.870.000	64.011.880.000	68.489.510.000	4,06
8	KEUANGAN, PERSEWAAN DAN JASA PERUSAHAAN	40.286.170.000	42.483.370.000	50.275.980.000	58.765.520.000	3,8
9	JASA-JASA	190.786.920.000	251.543.680.000	266.685.950.000	331.713.630.000	21,68
	PDRB ADHB	999.547.480.000	1.171.699.300.000	1.305.131.740.000	1.482.105.190.000	100

Sumber: Sumba Timur dalam Angka (di olah)

Perkembangan makro ekonomi Daerah dalam kurun waktu 2007-2010 berdasarkan data statistik 2011 juga tergambar pada trend perkembangan Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar harga Konstan, termasuk peran sektor-sektor yang secara langsung berkontribusi terhadap PDRB Sumba Timur. Berdasarkan dasar Statistik tahun 2011 menunjukkan bahwa pada tahun 2007 Produk Domestik Regional Bruto atas dasar harga konstan mengalami peningkatan sebesar 5,65 persen atau menjadi Rp.624.142.277.000 jika dibandingkan dengan PDRB ADHB tahun 2006. Demikian pula halnya pada tahun 2008 yang mengalami peningkatan sebesar 5,62 persen menjadi Rp 655.129.170.000, tahun 2009 terus mengalami penurunan sebesar 4,19 persen menjadi Rp 682.566.500.000 dan pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan sebesar 4,83 persen dapat ikuti pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2.
PDRB ADHK Berdasarkan Lapangan Usaha
Tahun 2007 – 2010

NO.	SEKTOR PDRB	TREND PERKEMBANGAN				RERATA KONTRIBUSI
		2007	2008	2009	2010	
1	PERTANIAN	232.561.330.000	238.894.420.000	246.436.330.000	251.713.160.000	36,31
2	PERTAMBANGAN/PENGGALIAN	11.604.130.000	11.725.150.000	11.875.230.000	12.142.840.000	1,77
3	INDUSTRI PENGOLAHAN	9.682.900.000	10.072.140.000	10.356.470.000	10.604.990.000	1,53
4	LISTRIK,GAS DAN AIR MINUM	1.649.900.000	1.712.610.000	1.803.720.000	1.941.000.000	0,27
5	BANGUNAN/KONTRUKSI	58.052.730.000	58.219.050.000	58.614.940.000	59.578.730.000	8,79
6	PERDAGANGAN	104.377.900.000	111.407.350.000	117.071.010.000	127.156.190.000	17,19
7	PENGANGKUTAN	39.432.040.000	41.636.110.000	43.212.870.000	44.892.200.000	6,33
8	KEUANGAN,PERSEWAAN DAN JASA PERUSAHAAN	21.205.840.000	21.250.880.000	23.493.090.000	25.099.920.000	3,4
9	JASA-JASA	141.731.110.000	160.211.460.000	169.702.840.000	182.374.230.000	24,41
	PDRB ADHK	620.297.880.000	655.129.170.000	682.566.500.000	715.503.260.000	100

Sumber: Sumba Timur dalam Angka (di olah)

4.2.2. Pertumbuhan Ekonomi

Indikator makro ekonomi lain yang dapat memberikan gambaran utuh tentang perekonomian daerah adalah Laju pertumbuhan ekonomi (LPE). Laju Pertumbuhan ekonomi suatu daerah menjadi gambaran menyeluruh bagi pertumbuhan produksi riil sektor-sektor PDRB. Berdasarkan data statistik tahun 2011 menunjukkan bahwa Laju Pertumbuhan ekonomi (LPE) Kabupaten Sumba Timur tahun 2007 mencapai 5,65 persen atau mengalami peningkatan 0,15 poin dari LPE tahun sebelumnya dan kembali menurun 0,03 poin pada tahun 2008 menjadi 5,62 persen. Selanjutnya pada tahun 2009 terus menurun 1,43 point menjadi 4,19 persen dan tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 0,64 point menjadi 4,83 persen. Melambatnya pertumbuhan ekonomi tahun 2008 disebabkan melambatnya pertumbuhan tujuh sektor Produk Domestik Regional Bruto kecuali sektor Pertanian dan sektor Pertambangan dan Galian yang mengalami peningkatan pertumbuhan pada tahun 2008.

4.2.3. Laju Inflasi

Salah satu masalah pokok yang selalu dihadapi oleh pemerintah maupun masyarakat adalah tingkat inflasi. Peningkatan pendapatan masyarakat secara nominal akan berkurang apabila diikuti oleh tingkat inflasi yang tinggi. Laju inflasi yang tinggi berpengaruh terhadap rendahnya nilai mata uang yang disebabkan meningkatnya harga barang. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya daya beli masyarakat, dengan demikian sekalipun terjadi peningkatan pendapatan per kapita penduduk namun dilain pihak jika laju inflasi terus meningkat, maka pendapatan tersebut tidak begitu berarti.

Berdasarkan atas data statistik yang disajikan BPS Sumba Timur menunjukkan bahwa harga barang terus mengalami peningkatan dalam kurun waktu tiga tahun. Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya daya beli masyarakat. Gambaran tersebut merujuk pada persoalan tingkat inflasi yang dalam kurun waktu 3 tahun terus mengalami peningkatan.

Perkembangan Laju inflasi berdasarkan atas sajian data statistik tahun 2011 menunjukan bahwa pada tahun 2007 laju inflasi mencapai 5,34 persen, kemudian meningkat menjadi 5,58 persen pada tahun 2008 dan terus mengalami peningkatan menjadi 6,89 persen pada tahun 2009, tahun 2010 lanju inflasi mencapai 6,80 persen. Perhitungan laju inflasi Produk Domestik Regional Bruto tersebut di atas dilakukan terhadap sektor-sektor Produk Domestik Regional Bruto yang menggambarkan laju inflasi pada tingkat harga produsen, hal ini berbeda dengan perhitungan tingkat inflasi berdasarkan indeks harga konsumen umum yang menggambarkan harga riil barang-barang kebutuhan pokok

sebagaimana yang disajikan dalam data statistik oleh BPS Sumba Timur dengan tingkat inflasi yang sangat fluktuatif.

4.2.4. Pendapatan Per Kapita

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi belum menjamin kemakmuran yang tinggi bagi masyarakat umum, apabila diikuti tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi pula. Tingkat pertumbuhan pendapatan per kapita lebih menunjukkan perkembangan kemakmuran, sebab apabila dilihat dari sudut konsumsi berarti masyarakat akan mempunyai kesempatan untuk menikmati barang dan jasa dalam takaran yang lebih banyak atau lebih tinggi kualitasnya.

Pendapatan perkapita menggambarkan kemampuan daya beli masyarakat suatu daerah dan sekaligus menggambarkan tingkat kesejahteraan masyarakat daerah tersebut. Berdasarkan trend perkembangan pendapatan perkapita Kabupaten Sumba Timur menunjukan bahwa tingkat pendapatan perkapita masyarakat Sumba Timur terus mengalami peningkatan dari tahun ketahun. Tingkat pendapatan perkapita penduduk Sumba Timur terus meningkat, dimana tahun 2007 mencapai Rp.4.127.591,- atau mengalami peningkatan sebesar 8,19 % dari tahun sebelumnya. Kemudian pada tahun 2008 meningkat menjadi Rp.4.587.602 atau meningkat sebesar 17,69 persen dan pada tahun 2009 menjadi Rp.5.378.765 atau meningkat sebesar 10,73 % dan tahun 2010 pendapatan perkapitan Kabupaten Sumba Timur mengalami peningkatan sebesar 12,72 persen atau menjadi Rp 6.063.068.

Data tersebut di atas menggambarkan bahwa secara makro telah terjadi peningkatan pendapatan per kapita walaupun dilain pihak tidak disangkal bahwa masih besarnya jurang pemisah antara kelompok masyarakat berpendapatan tinggi

dengan kelompok masyarakat berpendapatan rendah terutama di daerah perdesaan, namun dengan semakin berkembangnya perekonomian daerah diharapkan akan memberikan dampak terhadap pendapatan per kapita penduduk dan memperkecil gap antara kelompok masyarakat berpendapatan tinggi dengan kelompok masyarakat berpendapatan rendah.

4.2.5. Pendapatan Daerah

Ketentuan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 37 Tahun 2012 bahwa pendapatan Daerah yang dianggarkan dalam APBD merupakan perkiraan yang terukur secara rasional dan memiliki kepastian serta dasar hukum penerimaannya. Pendapatan Daerah merupakan faktor yang paling penting dalam penyelenggaraan pembangunan dan pelayanan masyarakat. Pelaksanaan pembangunan dan pemerintahan hanya dapat terlaksana jika didukung dengan kemampuan pendapatan yang memadai.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah merupakan dasar pengelolaan keuangan daerah dalam masa satu tahun anggaran terdiri atas Pendapatan Daerah, Belanja Daerah dan Pembiayaan Daerah.

Sumber pendapatan daerah terdiri atas (1) PAD yang terdiri dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan dan Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah; (2) Dana Perimbangan yang terdiri dari Bagi Hasil Pajak dan Bagi Hasil Bukan Pajak, Dana Alokasi Umum, dan Dana Alokasi Khusus; dan (3) Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah.

4.2.6. Pendapatan Asli Daerah

Penerimaan PAD merupakan sumber penerimaan yang signifikan bagi pembiayaan rutin dan pembangunan di suatu daerah otonom. Penerimaan PAD juga merupakan jaminan bagi kredibilitas suatu daerah yang mandiri. Oleh karenanya, dalam merencanakan target Pendapatan Daerah tentunya perlu diperhatikan (1). Potensi penerimaan yang diharapkan memberikan kontribusi terhadap PAD; (2). Faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan dalam rangka peningkatan PAD; (3). Serta strategi yang digunakan untuk meningkatkan PAD. Disamping itu, PAD haruslah ditetapkan secara rasional dengan mempertimbangkan penerimaan PAD tahun lalu, potensi dan asumsi pertumbuhan ekonomi yang dapat mempengaruhi terhadap masing-masing jenis penerimaan, obyek penerimaan dan rincian obyek penerimaan.

Pendapatan asli daerah merupakan penerimaan daerah yang berasal dari daerah sendiri berupa Pajak daerah, Retribusi daerah, Pengelolaan Kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang syah

4.2.6.1. Potensi Kemandirian Daerah

Analisis Kemandirian daerah untuk menunjukkan kemampuan keuangan daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan. Indikatornya adalah total PAD di Bandingkan dengan Tranfer Dana Pusat di tambah Dana Dari Provinsi.

Tabel 4.3
Kemandirian Keuangan Daerah Tahun 2009-2013

Tahun	PAD	Transfer Pemerintah Pusat + Propinsi	Rasio Kemandirian
2009	27.002.974.187,82	441.989.190.790,00	6,11
2010	26.968.194.404,99	444.285.627.219,00	6,07
2011	31.562.174.132,27	550.976.251.338,00	5,73
2012	40.193.740.827,50	589.723.835.340,00	6,82
2013	40.056.503.749,08	653.516.170.647,00	6,13
	Rata-rata		6,18

Sumber :Data LRA Kabupaten Sumba Timur 2009-2013 (diolah)

Dari hasil perhitungan rasio kemandirian keuangan daerah diatas terlihat bahwa rata-rata rasio kemandirian keuangan daerah hanya 6,18%, ini menunjukkan bahwa kabupaten sumba timur masih sangat tergantung terhadap dana yang bersumber dari pemerintah pusat maupun propinsi. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat masih cukup rendah rata-rata 6,18% kurang dari 10%, yaitu pada pada tahun 2009 sebesar 6,11%, pada tahun 2010 sebesar 6,07%, pada tahun 2011 sebesar 5,73%, pada tahun 2012 sebesar 6,82% dan pada tahun 2013 sebesar 6,13%. Kinerja pengelolaan keuangan Kabupaten Sumba Timur kurang baik disebabkan karena pertumbuhan keuangan yang tidak stabil, dimana pada tahun 2010 dan 2011 mengalami penurunan dari 6,11% pada tahun 2009 menjadi 6,07% pada tahun 2010 (menurun 0,04%) dan tahun 2011 mengalami penurunan dari 6,07% pada tahun

2010 menjadi 5,73% pada tahun 2011 (menurun 0,34%). Pada tahun 2012 pertumbuhan keuangan mengalami kenaikan dari 5,73% pada tahun 2011 menjadi 6,82% pada tahun 2012 (meningkat 1,09%) dan pada tahun 2013 pertumbuhan kembali mengalami penurunan dari 6,82% pada tahun 2012 menjadi 6,13% pada tahun 2013 (menurun 0,69%).

Kenaikan rasio kemandirian keuangan pada tahun 2012 disebabkan karena meningkatnya realisasi Pendapatan Asli Daerah bila di bandingkan dengan realisasi Pendapatan Asli Daerah pada tahun 2009, 2010, 2011 dan 2013, dimana realisasi PAD tahun 2012 sebesar Rp40.193.740.824,50 sedangkan realisasi Pendapatan Asli Daerah tahun 2009 sebesar 27.002.974.187,00, tahun 2010 sebesar Rp26.968.194.234,99, tahun 2011 sebesar Rp34.841.445.724,50, dan tahun 2013 sebesar Rp40.056.503.749,08. Diperlukan usaha pemerintah daerah untuk mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat maupun propinsi dengan menggali sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah.

Kenyataan tersebut di atas, menunjukkan bahwa peningkatan pendapatan daerah khususnya pendapatan asli daerah perlu direncanakan untuk ditingkatkan dimasa yang akan datang sesuai dengan potensi dan kondisi ekonomi masyarakat yang dipatutkan dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, antara lain dengan upaya meningkatkan pelayanan masyarakat dan mengintensifkan pungutan pajak daerah dan retribusi daerah; Mengoptimalkan kinerja BUMD untuk memberikan kontribusi secara signifikan terhadap Pendapatan Daerah serta optimalisasi intensifikasi dan ekstensifikasi pemungutan PBB sebagai bentuk kepatuhan masyarakat dalam membayar pajak.

Untuk mendukung penerapan Undang-Undang tersebut perlu meningkatkan sarana dan prasarana pendukung bagi dunia usaha dan masyarakat pada kawasan-kawasan potensial dengan harapan terjadinya pergerakan ekonomi yang lebih cepat sehingga kedepan menjadi sumber pendapatan daerah.

4.2.6.2.Potensi Efektifitas

Rasio efektivitas pendapatan dihitung dengan cara membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan, dengan ukurannya adalah adalah besaran Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah di bandingkan dengan Target Pendapatan Asli Daerah. Target Pendapatan Asli Daerah tahun 2009 - 2013 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Efektifitas Pendapatan Asli Daerah Tahun 2009-2013

Tahun	Anggaran	Realisasi	Rasio
2009	21.569.502.850,00	27.002.974.187,82	125,25
2010	32.144.309.908,44	26.968.194.404,99	83,90
2011	34.754.248.073,82	31.562.174.132,27	90,82
2012	34.841.445.724,50	40.193.740.827,50	115,36
2013	38.069.289.260,71	40.056.503.749,08	105,22
	Rata-rata		97,34

Sumber : Data LRA Kabupaten Sumba Timur 2009-2013 yang diolah

Hasil perhitungan rasio efektivitas pendapatan asli daerah tahun 2009 sebesar 125,25%, realisasi lebih dari target disebabkan karena realisasi pajak daerah sebesar 120,80%, retribusi daerah sebesar 142.59%, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan sebesar 103,47% dan lain PAD yang sah sebesar 128,64%.

Tahun 2010 mengalami penurunan dimana realisasi hanya 83,90%, realisasi kurang dari target disebabkan karena realisasi pajak daerah sebesar 70,48% ini disebabkan karena realisasi pajak restoran sebesar 84,24%, pajak hiburan sebesar 22,45% dan pajak pengambilan bahan galian golongan C sebesar 50,74%, dimana realisasinya tidak sesuai dengan target dan lebih rendah dari tahun 2009, retribusi daerah sebesar 95,60%, ini disebabkan karena realisasi retribusi pelayanan persampahan sebesar 81,33%, retribusi parkir di tempat jalan umum sebesar 17,48%, retribusi pelayanan pasar sebesar 38,81% dan retribusi pengujian kendaraan bermotor sebesar 98,67% dimana realisasinya tidak sesuai dengan target, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan sebesar 94,60% ini disebabkan karena realisasi bagian laba atas penyertaan modal pada PT MNA sebesar 14,40% dimana realisasinya tidak sesuai dengan target dan lain-lain PAD yang sah sebesar 68,08% ini disebabkan karena realisasi hasil penjualan aset daerah yang tidak dipisahkan sebesar 68,99%, penerimaan jasa giro sebesar 53,16% dan pendapatan denda retribusi sebesar 13,40% dimana realisasinya tidak sesuai dengan target.

Tahun 2011 realisasi sebesar 90,82%, realisasi kurang dari target disebabkan karena realisasi pajak daerah sebesar 137,45%, retribusi daerah sebesar 91,77% ini disebabkan karena realisasi retribusi jasa umum sebesar 97,33% dan retribusi jasa usaha sebesar 46,51% dimana realisasinya tidak sesuai

dengan target, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan sebesar 95,71% ini disebabkan karena realisasi bagian laba atas penyertaan modal pada PT MNA sebesar 8% dimana realisasinya tidak sesuai dengan target dan lain-lain PAD yang sah sebesar 67,20%, ini disebabkan karena realisasi hasil penjualan aset daerah yang tidak dipisahkan sebesar 36,17% dan penerimaan jasa giro sebesar 87,58% dimana realisasinya tidak sesuai dengan target.

Tahun 2012 kembali naik dengan realisasi sebesar 115,36%, realisasi lebih dari target disebabkan karena realisasi pajak daerah sebesar 179,36%, retribusi daerah sebesar 85,52%, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan sebesar 99,66 dan lain PAD yang sah sebesar 178,74%.

Tahun 2013 sebesar 105,22%, realisasi lebih dari target disebabkan karena realisasi pajak daerah sebesar 153,04%, retribusi daerah sebesar 88,18%, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan sebesar 100% dan lain PAD yang sah sebesar 112,15%. Sesuai hasil perhitungan rasio tersebut diatas menggambarkan kemampuan daerah dalam menjalankan tugasnya sudah stabil karena realisasi mengalami kenaikan dimana realisasi untuk rata-rata selama lima tahun sebesar 97,34% terhadap target pendapatan asli daerah.

1.2.6.3. Potensi pertumbuhan

Analisis untuk mengetahui dan mengevaluasi perkembangan kinerja keuangan serta kecenderungan baik berupa kenaikan atau penurunan kinerja keuangan selama kurun waktu tertentu, dengan ukurannya kenaikan atau penurunan kinerja PAD dan Total Pendapatan Daerah.

Adapun perkembangan pertumbuhan t PAD tahun 2009 - 2013 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Pertumbuhan PAD dan Pendapatan Daerah Tahun 2009-2013

Tahun	PAD	Rasio Pertumbuhan	Total Pendapatan Daerah	Rasio Pertumbuhan
2009	27.002.974.187,82	18,61	468.992.164.977,82	7,75
2010	26.968.194.404,99	(0,13)	471.253.821.623,99	0,48
2011	31.562.174.132,27	17,03	582.538.425.470,27	23,61
2012	40.193.740.827,50	27,35	629.917.576.164,50	8,13
2013	40.056.503.749,08	(0,34)	693.572.674.396,08	10,11
	Rata-rata	12,50		0,12

Sumber : Data LRA Kabupaten Sumba Timur 2009-2013 yang diolah

Hasil perhitungan rasio pertumbuhan PAD dan total pendapatan dari tahun 2009-2013. Hal ini ditunjukkan dari pertumbuhan yang fluktuasi, dimana pada tahun 2010 pertumbuhan menurun dari 18,61% pada tahun 2009 menjadi (0,13), pada tahun 2011 dan 2012 pertumbuhan kembali meningkat menjadi 17,03% dan 27,35% dan pada tahun 2013 pertumbuhan kembali menurun menjadi (0,34%). Hasil perhitungan rasio pertumbuhan menunjukkan rata-rata pertumbuhan PAD yang positif sebesar 12,50%, namun pertumbuhan PADh yang negatif terjadi pada tahun 2010 dan 2013. Sementara itu pertumbuhan total pendapatan menunjukkan pertumbuhan yang positif sebesar 10,12%.

Pertumbuhan PAD yang positif atau meningkat terjadi pada tahun 2009, 2011 dan 2012, hal ini disebabkan karena meningkatnya realisasi pos-pos PAD seperti pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Hasil analisis rasio pertumbuhan diatas menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan keuangan Kabupaten Sumba Timur mampu meningkatkan pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Meskipun pertumbuhan PAD tahun 2010 lebih rendah dari pertumbuhan tahun 2009, pertumbuhan PAD tahun 2013 lebih rendah dari pertumbuhan tahun 2012 tetapi pertumbuhan PAD tetap mengalami pertumbuhan. Oleh karenanya efektifitas dan efisiensi perlu dilakukan guna meningkatkan sumber-sumber PAD melalui penyederhanaan dan optimalisasi sistem serta prosedur administrasi pungutan pajak dan retribusi daerah yang didukung oleh peningkatan ketaatan wajib pajak dan pembayaran retribusi daerah serta peningkatan pengawasan dan pengendalian atas pungutan pajak dan retribusi daerah.

Pajak daerah dan retribusi daerah memegang peranan penting dalam peningkatan PAD yang perlu diupayakan peningkatannya melalui penggalan potensi sumber-sumber pendapatan daerah secara optimal berdasarkan kewenangan dan potensi yang dimiliki dengan tetap mengutamakan peningkatan pelayanan dan kemampuan masyarakat. Dalam hal ini, pajak daerah dan retribusi daerah yang diperoleh diharapkan tidak menimbulkan biaya ekonomi tinggi terkait dengan proses produksi sehingga barang dan jasa yang dihasilkan dapat lebih kompetitif.

Keseluruhan investasi yang direncanakan diharapkan akan menghasilkan kegiatan produksi barang dan jasa, yang pada gilirannya akan menciptakan kesempatan kerja dan meningkatkan kegiatan ekonomi wilayah. Oleh karena itu, pemerintah dalam upaya mendorong perkembangan investasi dilakukan perbaikan pelayanan publik antara lain melalui pemberian kepastian hukum dan kepastian berusaha, penyederhanaan prosedur perizinan investasi dan peningkatan perlindungan berinvestasi.

Kebijakan yang perlu ditempuh dalam rangka meningkatkan penerimaan Pajak daerah adalah melakukan Pemetaan atas kebijakan pemerintah tentang perluasan Basis Pajak sebagaimana termuat dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta melakukan re-identifikasi obyek dan subyek pajak untuk mendapatkan data yang akurat, termasuk penjaringan obyek pajak baru yang disertai dengan payung hukum perundang-undangan tentang obyek pajak baru tersebut.

Kebijakan lainnya yang perlu ditempuh dalam rangka mengefektifkan penerimaan PAD dari pos penerimaan pajak daerah adalah mengefektifkan sistem dan prosedur penerimaan pajak serta perkuatan kapasitas sarana dan sumber pungutan pajak bumi dan bangunan bagi penguatan kapasitas PAD.

4.3. HASIL PENELITIAN

Pemahaman konsep pengelolaan keuangan sebagaimana tergambar di atas, maka dalam tataran implementasi terlihat jelas bahwa meskipun pemerintah Daerah terus berupaya untuk meningkatkan kapasitas keuangan daerah secara mandiri melalui penguatan peran PAD, namun tidak dapat dipungkiri bahwa trend perkembangan PAD dalam tahun 2009-2013 masih menunjukkan kondisi yang masih melemah. Kondisi ini terlihat dalam gambaran Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Data Realisasi Pendapatan Asli Daerah Periode
Tahun 2009-2013
Dan Kontribusinya terhadap Pendapatan Daerah
Kabupaten Sumba Timur

No	Tahun	Realisasi PAD	Realisasi Pendapatan	Rasio PAD Terhadap Pendapatan Daerah
1	2009	27.002.974.187,82	468.992.164.977,82	5,76
2	2010	26.968.194.404,99	471.253.821.623,99	5,72
3	2011	31.562.174.132,27	582.538.425.470,27	5,42
4	2012	40.193.740.824,50	629.917.576.164,50	6,38
5	2013	40.056.503.749,08	693.572.674.396,08	5,78

Sumber : Data LRA Kabupaten Sumba Timur 2009-2013 yang diolah

Gambaran Tabel diatas dapat dilihat bahwa Rasio kemandirian Daerah terhadap Pendapatan daerah dalam kurun waktu lima tahun hanya sebesar 5,81 persen yang berarti nilai dependensi pendapatan daerah terhadap kapasitas financial pemerintah pusat masih sebesar 94,19 persen. Nilai ketergantungan finansial kepada pemerintah pusat tersebut menunjukkan rendahnya Derajat Kemandirian Fiskal Kabupaten Sumba Timur Itu berarti bahwa ruang dan peluang untuk melakukan pembangunan di Kabupaten Sumba Timur secara mandiri sangat terbatas.

Kondisi kemandirian fiskal yang di alami Kabupaten Sumba Timur di atas tentunya tidak terlepas dari kemampuan daerah untuk menggali sumber-sumber pendapatan daerah sesuai dengan potensi yang dimiliki daerah tersebut. Menurut Warsito Utomo bahwa otonomi daerah menuntut adanya kemampuan

Pemerintah Daerah untuk menggali sumber-sumber penerimaan yang tidak tergantung kepada Pemerintah Pusat dan mempunyai kekuasaan di dalam menggunakan dana-dana tersebut untuk kepentingan masyarakat daerah dalam batas-batas yang ditentukan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Kemampuan untuk menggali sumber-sumber penerimaan yang secara otonom akan memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan PAD harus pula didekatkan dengan Kemampuan pengumpulan pendapatan asli daerah (*Tax Effort*), Efisiensi dan efektifitas pengelolaan PAD yang tentunya bermuara pada penciptaan kapasitas PAD yang menjadi tiang kokoh kemandirian fiskal daerah itu sendiri.

Analisis upaya pengumpulan PAD (*Tax Effort*) sebagai instrument yang menganalisis besaran realisasi pajak dibandingkan dengan kemampuan membayar pajak melalui besaran Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas harga belaku dalam kurun waktu 5 tahun menunjukkan bahwa *Tax Effort* Kabupaten Sumba Timur hanya berkisar antara 1,83 % - 2,24 % dengan rata-rata tax Effort pertahun sebesar 2.08 %. Analisis kelemahan Tax Effort Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sumba Timur tahun 2009-2013 dapat diikuti pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.7
Analisis Tax Effort Pendapatan Asli Daerah
Kabupaten Sumba Timur Tahun 2009-2013
(Tax Effort = Rls PAD/PDRB (Adhb))

THN	PDRB	REALISASI PAD	TAX EFFORT
2009	1.202.996.703.000,00	27.002.974.187	2,24
2010	1.316.622.331.000,00	26.968.194.234,99	2,05
2011	1.430.246.959.000,00	31.562.174.132,50	2,21
2012	1.935.671.984.800,00	40.193.740.824,50	2,08
2013	2.187.084.167.454,00	40.056.503.749,08	1,83
	Rata-rata Tx Effort		2,08

Sumber : Data Kebijakan Umum Anggaran dan APBD
Kabupaten Sumba Timur 2009-2013 yang diolah

Gambaran yang diperoleh dari analisis kelemahan *Tax Effort* di atas menunjukkan bahwa meskipun pemerintah daerah terus berupaya untuk meningkatkan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) harga berlaku, namun dari sisi upaya pengumpulan pajak dari besaran PDRB harga berlaku tersebut masih sangat lemah. Kelemahan tersebut tentunya perlu dikaji dan dicermati dengan sebuah pendekatan yang tepat untuk memperoleh jawaban atas kelemahan *Tax Effort* Kabupaten Sumba Timur dalam kurun waktu 5 tahun tersebut.

Sisi lain yang perlu mendapat percematan akurat dalam persoalan lemahnya kemandirian fiskal Kabupaten Sumba Timur dari sisi Pendapatan Asli Daerah bahwa disamping upaya pengumpulan pajak (*Tax Effort*) yang berpengaruh signifikan, juga faktor efektifitas pengelolaan PAD. Rasio efektivitas menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam merealisasikan PAD yang direncanakan dibandingkan dengan target yang ditetapkan berdasarkan potensi riil

daerah. Kemampuan daerah dikatakan efektif apabila rasio yang dicapai minimal 1 (satu) atau 100%. Namun semakin tinggi rasio efektivitas, menggambarkan kemampuan daerah yang semakin tinggi.

Analisis rasio efektifitas Pengelolaan PAD Kabupaten Sumba Timur menunjukkan bahwa rasio efektifitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah tahun 2009-2013 sangat fluktuatif berada pada kisaran 0,83 – 1,05. Besaran nilai rasio efektifitas tersebut menunjukkan angka minimal dan bahkan pada tahun 2010 dan 2011 terjadi penurunan rasional efektifitas antara 0,85 dan 0,90 dan tidak mencapai rasio minimal 1 %. Data yang menunjukkan kelemahan rasio efektifitas PAD dapat ditunjukkan dalam tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8
Rasio Efektifitas Pendapatan Asli Daerah
Kabupaten Sumba Timur tahun 2009-2013
(RE : Rls PAD/Trg PAD)

	TARGET PAD	REALISASI PAD	RASIO EFEKTIFITAS
2009	21.559.502.850,00	27.002.974.187	125,25
2010	32.144.309.908,00	26.968.194.234,99	83,9
2011	34.754.248.073,82	31.562.174.132,50	90,82
2012	34.841.445.724,50	40.193.740.824,50	115,36
2013	38.069.740.824,00	40.056.503.749,08	105,22
	Rata-rata RE		104,11

Sumber : Data LRA Kabupaten Sumba Timur 2009-2013 yang diolah

Gambaran rasio efektifitas PAD di atas menunjukan bahwa meskipun rata-rata rasio efektifitas PAD diatas 1 %, namun hal tersebut masih menunjukan kelemahan rasio efektifitas jika dikaitkan dengan ketersediaan potensi PAD di Kabupaten Sumba Timur yang seharusnya dikelola dengan efektif akan berakibat pada meningkatnya besaran rasio efektifitas PAD di Kabupaten Sumba Timur.

Gambaran perkembangan PAD di atas tentunya menunjukkan kelemahan yang secara aktual berpengaruh langsung pada tingkat pendapatan daerah, baik dari sisi *Tax Effort*, Pertumbuhan maupun efektifitas. Kondisi tersebut tentunya cukup beralasan karena kondisi besaran potensi PAD yang ada tidak sebanding dengan upaya pengelolaan potensi PAD itu sendiri.

Berdasarkan data pada Bidang Pendapatan Dinas DPPKAD Kabupaten Sumba Timur terlihat bahwa sampai dengan tahun 2014 hanya 14 pos pajak dan Retribusi yang dapat dikelola dan dilakukan pungutan. Potensi Pajak dan retribusi tersebut adalah:

1. Potensi jasa Usaha: Potensi kekayaan daerah, Potensi Pasar dan Grosir, Potensi tempat pelelangan, terminal, tempat parkir khusus, Penginapan, pesanggrahan dan villa, rumah potong hewan, kepelabuhan, rektiasi dan olah raga.
2. Potensi Jasa Umum : Potensi pelayanan kesehatan, Pelayanan Persampahan, potensi parkir, Pelayanan pasar, Pengujian kendaraan, Potensi limbah cair, pelayann tera, pelayanan pendidikan dan potensi menara telekomunikasi.
3. Potensi Perijinan tertentu : IMB, Tempat penjualan minuman beralkohol, Ijin gangguan, Ijin Trayek dan Usaha Perikanan.
4. Potensi Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan dan Perdesaan, BPHTB, Hotel, restoran, Hiburan, reklame, Mineral Bukan logam dan batuan, Pajak Parkir, Pajak Air Tanah dan Pajak sarang burung walet Potensi PAD sebagaimana tergambar tidak secara keseluruhan dilakukan pungutan, termasuk beberapa potensi PAD yang potensial, seperti pajak pariwisata, taman bahari, hutan wisata, kampung adat dan lainnya belum dilakukan identifikasi, apalagi

dilakukan pungutan. Hal tersebut yang mengakibatkan pertumbuhan PAD di Kabupaten Sumba Timur melambat dan sangat fluktuatif.

Upaya yang dilakukan Pemerintah Daerah dalam meningkatkan PAD melalui potensi PAD yang ada tentunya masih terbatas pada upaya melakukan pungutan pada beberapa potensi PAD yang dianggap potensial mendukung peningkatan PAD, baik itu pajak daerah maupun retribusi daerah. Skala pungutanpun masih terbatas pada wilayah-wilayah tertentu yang dapat dijangkau oleh pemerintah daerah. Upaya lain yang juga dilakukan adalah dengan meningkatkan kapasitas SDM birokrasi yang ada, tetapi dalam jumlah yang terbatas karena kurang kemampuan pendanaan pemerintah daerah.

Dari sisi potensi pajak Bumi dan Bangunan, maka berdasarkan Undang-undang Nomor 28 tahun 2009, maka kewenangan untuk melakukan pungutan Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan dan Pedesaan telah diserahkan kepada pemerintah daerah, namun penyerahan tersebut masih mengandung banyak kelemahan, antara lain pada identifikasi potensi Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan dan Pedesaan yang mengakibatkan banyaknya kesalahan data PBB-P2 yang harus di mutakhirkan kembali guna mencapai target penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan dan Pedesaan. Upaya yang dilakukan adalah dengan meningkatkan kinerja Bidang Pendapatan, khususnya dalam pengelolaan PBB-P2 dengan jalan melakukan identifikasi ulang potensi PBB-P2 tersebut, serta meningkatkan kapasitas SDM pengelola PBB-P2.

4.4. MANAJEMEN PENDAPATAN ASLI DAERAH

4.4.1. Aspek Perencanaan.

4.4.1.1. Identifikasi Potensi PAD

4.4.1.1.1. Kekuatan dan kelemahan

Penyelenggaraan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab diperlukan kewenangan dan kemampuan menggali sumber keuangan sendiri, yang didukung oleh perimbangan keuangan antara pusat dan daerah. Dalam hal ini, kewenangan keuangan yang melekat pada setiap kewenangan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Dalam menjamin terselenggaranya otonomi daerah yang semakin mantap, maka diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan keuangan sendiri yakni dengan upaya peningkatan penerimaan PAD, baik dengan meningkatkan sumber PAD yang sudah ada maupun dengan penggalan sumber PAD yang baru sesuai dengan ketentuan yang ada serta memperhatikan kondisi dan potensi ekonomi masyarakat. Dalam melaksanakan upaya peningkatan PAD, perlu diadakan analisis potensi PAD (Murdiati, 2012).

Pernyataan Murdiati di atas menunjukkan bahwa sebagai daerah otonomi, maka Kabupaten Sumba Timur memiliki kewenangan yang jelas untuk menentukan potensi-potensi PAD yang dapat berkontribusi langsung terhadap peningkatan PAD. Konsepsi ini menjadi penting artinya bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur untuk memberikan prioritas pada aspek potensi PAD

yang menjadi kewenangan untuk dikembangkan. Faktor potensi PAD tentunya memerlukan identifikasi yang akurat dengan mempertimbangkan faktor pemanfaatannya yang secara langsung berhubungan dengan peningkatan PAD.

Salah satu kebijakan pemerintah dalam melakukan intervensi peningkatan PAD yaitu dengan menetapkan skala prioritas potensi PAD melalui Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati Sumba Timur yang memungkinkan potensi tersebut layak dikembangkan untuk memberikan input signifikan terhadap PAD. Salah satu bentuk kebijakan itu adalah melakukan identifikasi potensi PAD yang substansi kewenangannya diserahkan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) teknis yang berkaitan langsung dengan PAD.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa isu strategis dominan yang merupakan faktor-faktor dominan yang berpengaruh langsung dilaksanakan identifikasi potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Faktor-faktor tersebut telah diuji dengan menggunakan analisis SWOT yang menghasilkan faktor Kekuatan potensial, Kelemahan potensial, Peluang potensial dan Ancaman potensial dalam pelaksanaan identifikasi potensi PAD. Analisis SWOT atas identifikasi Potensi PAD dapat diikuti pada tabel analisis SWOT 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap
Aspek Indikator Identifikasi Potensi PAD

FAKTOR INTERNAL (S/W)		BO BO T	NIL AI	HASIL PERK ALIAN	KATE GORI S/W
1	Adanya Sisdur dilaksanakan secara optimal dalam Identifikasi Potensi PAD	0,06	2	0,114	S
2	Regulasi yang ada belum mengatur sumber-sumber PAD secara keseluruhan	0,05	2	0,095	W
3	Adanya SDM yang melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,06	2	0,114	S
4	Adanya Kewenangan dalam Identifikasi Potensi PAD	0,05	2	0,109	S
5	Kurangnya Ketersediaan Penganggaran Identifikasi Potensi PAD	0,05	2	0,109	W
6	Adanya Potensi PAD yang dapat diidentifikasi	0,06	2	0,114	S
7	Kurangnya Tupoksi Identifikasi Potensi PAD dari SKPD teknis	0,05	2	0,105	W
8	Kurangnya transparansi dalam Identifikasi Potensi PAD	0,05	2	0,100	W
9	Adanya komitmen pimpinan dalam melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,05	2	0,109	S
10	Kurangnya kemantapan institusi	0,05	2	0,100	W
11	Belum tersedianya data Potensi PAD	0,05	2	0,095	W

Sumber : Data Lingkungan Internal Indikator Identifikasi Potensi PAD yang di olah

Hasil analisis SWOT terhadap aspek perencanaan dengan indikator Identifikasi potensi PAD menunjukkan bahwa terdapat 5 kekuatan potensial dengan jumlah nilai 0,559 dan 6 kelemahan potensial dengan jumlah nilai 0,605 yang berpengaruh terhadap pelaksanaan identifikasi potensi PAD. Penetapan faktor kekuatan potensial tersebut karena rata-rata akumulasi nilai capaian dan nilai urgensi penanganan berdasarkan analisis skala liker, dimana nilai $(S) = (n(S) > 0,106)$ sedangkan faktor kelemahan dengan rata-rata akumulasi nilai Capaian dan nilai urgensi penanganan, dimana $W = (n(W) < 0,106)$ dengan posisi kuadran atau $(S - W) = - 0,045$

Kekuatan potensial yang mempengaruhi identifikasi potensi PAD adalah

- (1). Adanya sistem dan prosedur dalam pelaksanaan identifikasi potensi PAD. Sistem dan prosedur ini menjadi garis tetap yang harus dilalui oleh pengelola PAD agar tujuan identifikasi PAD dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien;
- (2) adanya Sumber Daya Manusia yang ditugaskan melakukan identifikasi potensi PAD. Sumberdaya manusia tersebut tentunya telah memiliki ketrampilan dalam identifikasi potensi PAD serta mampu menetapkan potensi PAD yang dianggap potensi mendukung peningkatan PAD;
- (3) adanya kewenangan dalam melakukan identifikasi potensi PAD. Kewenangan itu diserahkan kepada instansi teknis untuk melakukan identifikasi potensi PAD yang didukung oleh tanggung jawab yang luas dalam melakukan identifikasi potensi PAD;
- (4) adanya potensi PAD yang dapat secara langsung memberikan hasil bagi PAD. Potensi itu dapat berupa potensi alam yang belum dijamah, sarana dan prasarana publik milik pemerintah yang dimanfaatkan oleh masyarakat serta potensi kekayaan daerah yang belum diatur pemnafaatannya untuk meningkatkan PAD; serta
- (5) adanya komitmen pimpinan daerah untuk memanfaatkan potensi PAD untuk meningkatkan pendapatan daerah yang secara langsung dibawah kewenangan pimpinan daerah.

Kebijakan dan komando yang disampaikan pimpinan dalam melakukan identifikasi potensi PAD kepada semua pihak pengelola potensi PAD diberikan ruang yang cukup untuk melakukan hal tersebut. Kekuatan dominan yang mempengaruhi identifikasi potensi PAD selanjutnya diperkuat oleh hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendapatan, Zainal Arifin Abbas yang mengatakan bahwa :

Sumba Timur adalah salah daerah di NTT yang potensial dalam peningkatan PAD. Potensi yang ada sangat mendukung untuk meningkatkan PAD, seperti Sumber Daya Alam, Sumber daya Pariwisata, Kekayaan Daerah sarana penunjang PAD lainnya. Kita punya kekuatan untuk melakukan identifikasi Sistem dan prosedur identifikasi, Adanya kewenangan, Adanya potensi itu sendiri serta yang terpenting adanya komitmen pimpinan daerah untuk mendukung dengan kebijakan indentifikasi potensi PAD di Kabupaten Sumba Timur.

Pendapat Kepala Bidang pendapatan DPPKAD Kabupaten Sumba Timur di atas menunjukkan bahwa jika kekuatan yang dimiliki organisasi pemerintah daerah mampu digunakan dan dimanfaatkan, maka diyakini Kabupaten Sumba Timur yang memiliki potensi PAD yang cukup besar akan mampu meningkatkan PAD.

Disamping kekuatan yang mendukung identifikasi potensi PAD, maka terdapat kelemahan yang secara signifikan mempengaruhi dilaksanakan identifikasi potensi PAD. Kelemahan tersebut (1) Regulasi yang ada belum mengatur sumber-sumber PAD secara keseluruhan; (2) Kurangnya Ketersediaan Penganggaran Identifikasi Potensi PAD; (3) Kurangnya Tupoksi Identifikasi Potensi PAD dari SKPD Teknis; (4) Kurangnya kemantapan institusi; (5)

Kurangnya transparansi dalam Identifikasi Potensi PAD; (6) Belum tersedianya data Potensi PAD. Kelemahan tersebut menurut Yohanes U.B. Deddy bahwa :

Faktor penting dalam identifikasi potensi adalah bagaimana mengatasi kelemahan secara internal. Faktor pengganggu, kemantapan organisasi, data potensi dan regulasi yang mengatur identifikasi potensi merupakan faktor penunjang utama. Kita bisa lihat saja bahwa banyak potensi PAD yang belum dimanfaatkan karena tidak ada identifikasi atas potensi itu, sementara tuntutan kewenangan yang diberikan dalam konteks otonomi justru mengharuskan daerah meningkatkan PAD sesuai dengan potensi daerah.

Pernyataan kepala seksi Pendaftaran dan Pendataan Bidang Pendapatan DPPKAD Kabupaten Sumba Timur di atas patut di terima karena sampai saat ini masih banyak potensi pendapatan asli daerah yang belum teridentifikasi oleh karena adanya berbagai kelemahan yang ada dalam proses pelaksanaan identifikasi potensi PAD.

4.4.1.1.1. Peluang dan Ancaman

Berdasarkan atas hasil analisis lingkungan eksternal terhadap indikator identifikasi potensi PAD ditemukan peluang dan ancaman yang dapat berpengaruh langsung terhadap identifikasi potensi PAD. Hasil analisis lingkungan Eksternal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10
Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap
Aspek Indikator Identifikasi Potensi

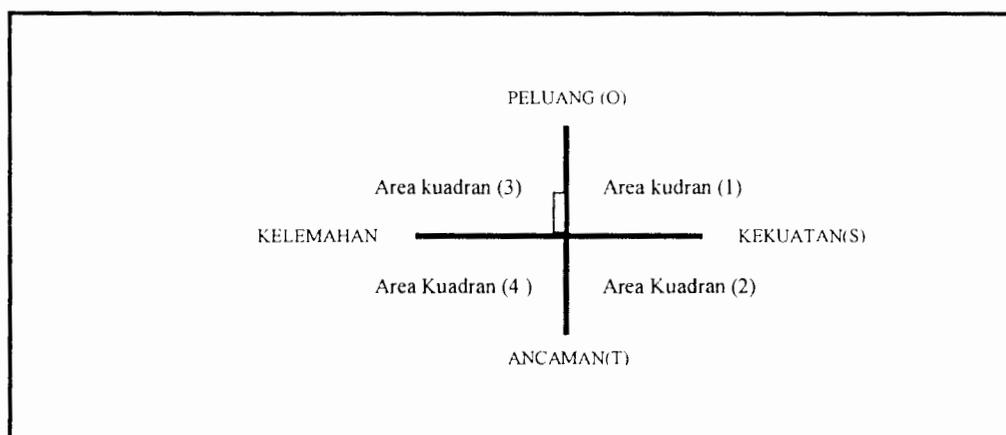
FAKTOR EKSTERNAL (O/T)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI O/T
1 Adanya Aturan yang mengatur Identifikasi Potensi PAD	0,08	2	0,150	O
2 Kurangnya Penyuluhan/ sosialisasi tentang Identifikasi Potensi PAD	0,06	2	0,119	T
3 Adanya kondisi geografis yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,07	2	0,138	O
4 Adanya kondisi ekonomi yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,07	2	0,144	O
5 Kurangnya dukungan masyarakat untuk melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,06	2	0,119	T
6 Adanya kondisi potensi wilayah yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,08	2	0,156	O
7 Kurangnya Potensi Pasar yang ada terhadap potensi PAD	0,06	2	0,119	T
8 Tidak konsistennya Regulasi	0,06	2	0,113	T

Sumber : Data Lingkungan Eksternal Indikator Identifikasi Potensi PAD yang di olah

Gambaran tabel 4.10 analisis lingkungan eksternal identifikasi potensi PAD terdapat 4 peluang dengan total nilai 0,588 dan 4 ancaman dengan total nilai 0,469 dalam pelaksanaan identifikasi potensi PAD. Untuk kategori Peluang dengan nilai $(n(O) > 0,132)$ dan untuk kategori nilai T, dimana $(n(T) < 0,132)$, dengan posisi kuadran atau $(O - T) = 0,119$

Berdasarkan atas gambaran analisis internal dan analisis eksternal terhadap indikator Indetifikasi Potensi PAD, maka dapat ditentukan letak aspek yang di analisis pada peta Kuadran SWOT sebagai Berikut:

Gambar 4.1. Kuadran SWOT Identifikasi Potensi PAD



Gambaran pada peta Kuadran di atas, maka dapat dikatakan bahwa pemerintah daerah dalam melakukan identifikasi potensi pendapatan asli daerah berada pada posisi kuadran 3 (negatif-positif) atau dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur berpeluang besar dalam melakukan identifikasi potensi disatu sisi, tetapi disisi lain memiliki kelemahan yang harus segera diatasi agar identifikasi potensi pendapatan asli daerah dapat dilakukan dalam meningkatkan PAD. Kelemahan itu adalah Belum adanya regulasi yang mengatur sumber-sumber PAD secara keseluruhan, Kurangnya Ketersediaan Penganggaran bagi Identifikasi Potensi PAD, Kurang jelasnya Tupoksi Identifikasi Potensi PAD dari SKPD teknis, Kurangnya transparansi dalam Identifikasi Potensi PAD. Strategi penanganan yang ditawarkan adalah melakukan perubahan strategi. Strategi yang ada dianggap tidak mampu menjadi solusi bagi kelemahan yang ada dalam organisasi pemerintah.

Hasil wawancara dengan Amrosius B. Moulaka diketahui bahwa:

Semua kegiatan yang berujung pada peningkatan PAD dapat kita lakukan apa tidak. Peluang yang ada untuk melakukan indentifikasi potensi PAD seperti adanya potensi wilayah yang mendukung peningkatan PAD, adanya regulasi yang mengatur potensi PAD, serta ada perkembangan ekonomi memberikan kita peluang besar untuk melakukan Identifikasi potensi PAD, Namun kita perlu juga mencatat bahwa pengalaman mengajarkan pada kita bahwa proses peningkatan PAD memiliki ancaman, salah satunya pada aspek identifikasi potensi PAD seperti regulasi yang berubah-ubah, kurangnya potensi pasar, kurangnya pemahaman masyarakat tentang pemanfaatan potensi PAD serta minimnya dukungan masyarakat terhadap pengelolaan potensi PAD.

Pernyataan kepala seksi Penagihan dan pembukuan Bidang Pendapatan DPPKAD Kabupaten Sumba Timur tersebut menandakan bahwa proses identifikasi potensi memerlukan pemahaman yang aktual tentang kondisi yang sesungguhnya, terutama peluang dan ancaman dalam melakukan idntifikasi potensi PAD. Adanya Aturan yang mengatur identifikasi potensi, kondisi geografis serta potensi ekonomi yang dapat meningkatkan PAD serta ancaman seperti regulasi yang tidak konsisten, pemahaman masyarakat tentang arti penting potensi PAD tentunya harus mendapat perhatian yang serius, manakala kita akan melakukan identifikasi potensi PAD.

Hasil dari analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal indikator identifikasi potensi PAD, maka ditetapkan strategi yang selanjut dianalisis dalam analisis strategi dominan sebagai berikut:

Tabel 4.11
Analisis Strategi S-O (Menggunakan Kekuatan untuk meraih Peluang)

ANALISIS STRATEGIK (S-O)		AKUM (S-O) (S+O/2)	KEKUATAN (S)	NILAI (S)	PELUANG (O)	NILAI (O)
1	Memantapkan sitem dan prosedur dengan memanfaatkan aturan yang mengatur identifikasi potensi Pendapatan Asli Daerah.	0,132	Adanya Sisdur dilaksanakan secara optimal dalam Identifikasi Potensi PAD	0,114	Adanya Aturan yang mengatur Identifikasi Potensi PAD	0,150
2.	Menggunakan Sumberdaya Manusia yang trampil untuk menggali potensi PAD.	0,135	Adanya SDM yang melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,114	Adanya kondisi potensi wilayah yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,156
3	Menggunakan komitmen pimpinan dalam melakukan Identifikasi Potensi PAD dalam mengelola potensi wilayah yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,133	Adanya komitmen pimpinan dalam melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,109	Adanya kondisi potensi wilayah yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,156

Tabel 4.12
Analisis Strategi W-O (Mengurangi kelemahan untuk meraih Peluang)

Analisis Strategik (W-O)		AKUM (W-O) (W+O/2)	KELEMAHAN (W)	NILAI (W)	PELUANG (O)	NILAI (O)
1	Meningkatkan ketersediaan anggaran untuk menggali potensi wilayah yang mendukung Identifikasi potensi Pendapatan Asli Daerah.	0,133	Kurangnya Ketersediaan Penganggaran Identifikasi Potensi PAD	0,109	Adanya kondisi potensi wilayah yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,156
2.	Meningkatkan kemantapan institusi untuk menggali potensi wilayah yang mendukung identifikasi potensi Pendapatan Asli Daerah.	0,128	Kurangnya kemantapan institusi	0,100	Adanya kondisi potensi wilayah yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,156
3	Meningkatkan transparansi dalam pengelolaan potensi-potensi wilayah guna mendukung peningkatan Pendapatan Asli Daerah.	0,128	Kurangnya transparansi dalam Identifikasi Potensi PAD	0,100	Adanya kondisi potensi wilayah yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,156

Tabel 4.13
Analisis Strategi S-T (Menggunakan Kekuatan untuk menghadapi Ancaman)

ANALISIS STRATEGIK (S-T)		AKUM (S-T) (S+T/2)	KEKUATAN (S)	NILAI (S)	ANCAMAN (T)	NILAI (T)
1	Menggunakan Sumber daya manusia yang ada untuk meningkatkan penyuluhan/ sosialisasi tentang Identifikasi Potensi PAD.	0,117	Adanya SDM yang melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,114	Kurangnya Penyuluhan/ sosialisasi tentang Identifikasi Potensi PAD	0,119
2.	Menggunakan komitmen pimpinan untuk mendapatkan dukungan masyarakat dalam pengelolaan potensi PAD.	0,114	Adanya komitmen pimpinan dalam melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,109	Kurangnya dukungan masyarakat untuk melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,119
3	Menggunakan komitmen pimpinan untuk menetapkan regulasi yang konsisten dalam pengelolaan potensi PAD.	0,111	Adanya komitmen pimpinan dalam melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,109	Tidak adanya Regulasi yang konsisten	0,113

Tabel 4.14
Analisis Strategi W-T (Mengurangi Kelemahan untuk menghadapi Ancaman)

ANALISIS STRATEGIK (W-T)		AKUM (W-T) (W+T/2)	KLEMAHAN(W)	NILAI (W)	ANCAMAN (T)	NILAI (T)
1	Meningkatkan kemantapan instusi untuk meningkatkan dukungan masyarakat dalam pengelolaan potensi PAD.	0,110	Kurangnya kemantapan institusi	0,100	Kurangnya dukungan masyarakat untuk melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,119
2.	Meningkatkan Transparansi dalam mendapat dukungan masyarakat dalam pengolaan PAD	0,110	Kurangnya transparansi dalam Identifikasi Potensi PAD	0,100	Kurangnya dukungan masyarakat untuk melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,119
3	Meningkatkan ketersediaan anggaran untuk meningkatkan penyuluhan/sosilaisasi	0,114	Kurang Ketersediaan Pengganggran Identifikasi Potensi PAD	0,109	Kurang Penyuluhan/ sosialisasi tentang Identifikasi Potensi PAD	0,119

Pemilihan strategi dominan diambil dari 3 nilai tertinggi dari nilai analisis internal dan eksternal. Sedangkan Perhitungan angka pada analisis (S-O, W-O, S-T, dan W-T) diperoleh dari hasil penilaian responden dengan cara membagi nilai (S-O, W-O, S-T, dan W-T) kemudian diambil 1 aspek dari nilai (S-O, W-O, S-T, dan W-T) untuk ditetapkan sebagai strategi.

Analisis aspek (S-O, W-O, S-T, dan W-T) di atas, maka dapat ditetapkan strategi dominan dari indikator identifikasi potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Penetapan Strategi dominan dari indikator identifikasi potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dilakukan dengan melihat nilai tertinggi dari strategi (S-O), (W-O), (S-T), (W-T). Nilai tertinggi tersebut diperoleh dari Akumulasi antara nilai masing-masing analisis internal dan eksternal kemudian dibagi 2. Berdasarkan analisis

tersebut diperoleh strategi dominan dari indikator indentifikasi potensi PAD sebagai berikut:

1. Menggunakan Sumber daya Manusia yang trampil untuk menggali potensi PAD.
2. Meningkatkan ketersediaan anggaran untuk menggali potensi wilayah yang mendukung Identifikasi potensi PAD.
3. Menggunakan Sumber daya manusia yang ada untuk meningkatkan Penyuluhan/sosialisasi tentang Identifikasi potensi PAD.
4. Meningkatkan ketersediaan anggaran untuk meningkatkan intensitas penyuluhan/sosialisasi.

4.4.1.2. Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD

1. Kekuatan dan kelemahan

Pembangunan Daerah merupakan suatu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pembangunan suatu bangsa. Eksistensi pembangunan daerah merupakan wujud dari keberlangsungannya pembangunan suatu negara, keberhasilan pembangunan suatu bangsa tidak terlepas dari keberhasilan daerah dalam mengelola potensi-potensi yang dimiliki oleh daerah tersebut. Untuk mencapai keberhasilan pembangunan tersebut diperlukan adanya suatu kebijakan dan sistem pembangunan yang mampu memacu peningkatan kinerja sumber daya manusia dalam mengelola dan mengolah sumber daya alam yang dimiliki tiap

daerah, dapat mengelola sumber-sumber pendapatan daerah yang ada dan yang belum tergali agar dapat terpakai sehingga mampu meningkatkan pendapatan daerah agar lebih baik hasilnya dapat digunakan untuk kesejahteraan masyarakat daerah. Daerah harus mengoptimalkan sumber daya daerahnya, baik dari sumber daya alam maupun sumber daya manusia guna meningkatkan pendapatan asli daerah sehingga ketergantungan daerah kepada pusat bisa dikurangi. Potensi-potensi di bidang industri, perdagangan pariwisata, pertambangan serta pengolahan hasil tambang maupun pelayanan umum (retribusi) menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam pengembangan perekonomian yang dapat meningkatkan penerimaan pajak daerah. Seperti yang telah tertuang dalam Undang-Undang No 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (Rahayuningsih, 2009)

Pendapat Rahayu Ningsih di atas menunjukkan bahwa eksistensi sebuah daerah otonom ditunjukkan dengan kemampuan untuk menggali sumber-sumber penerimaan daerah yang secara sah dan mampu dikelola berdasarkan kewenangan pemerintah daerah. Dengan demikian diperlukan strategi yang tepat dalam penetapan potensi penerimaan daerah, khususnya pengelolaan potensi PAD guna menjamin kemandirian daerah itu sendiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sampai saat ini di Kabupaten Sumba Timur sebagai sebuah daerah otonom masih dalam proses pembentukan diri dalam arti sebagai sebuah daerah yang diberikan kewenangan untuk mengurus rumah tangganya sendiri. Pembentukan diri tersebut dimaksud sebagai upaya untuk menetapkan strategi yang tepat dalam pengelolaan pendapatan daerah,

khususnya potensi PAD. Berdasarkan atas hasil wawancara dengan Zainal Arifin Abbas dikatakan bahwa:

Kita perlu pahami bahwa kedudukan dan peran pemerintah daerah dalam mengawal agenda otonomi sesungguhnya tidak mudah. Pada Satu sisi kita dituntut untuk menerima agenda otonomi itu dengan segala kekurangan dan ketidaksiapan, dan pada sisi lain kita dituntut untuk secepatnya memandirikan daerah kita, terutama dalam persoalan penganggaran daerah. Anda bisa bayangkan kalau seorang bayi yang disuruh berlari, maka menjadi mustahil tujuan akan segera terjemput. Inilah kendala yang dihadapi Pemerintah Daerah. Contoh kongkrit adalah pengalihan kewenangan PBB-P2 yang saat ini saya masih mencari formula dan strategi yang tepat untuk menghitung kembali potensi PBB-P2 yang sejak jaman kemerdekaan sudah diurus kantor Pajak Pratama. Artinya hambatan paling utama untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah yaitu bagaimana menentukan Strategi Penetapan Potensi Pendapatan Asli Daerah, tentunya dengan berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Pemda dalam menetapkan strategi pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah.

Pendapat Kepala Bidang Pendapatan pada DPPKAD Kabupaten Sumba Timur bahwa dalam konteks ini lebih menekankan pada faktor kesiapan pemerintah daerah dalam menerima kewenangan otonomi daerah, yang salah satunya adalah kesiapan pemerintah daerah dalam menciptakan strategi pengelolaan potensi PAD, dimana kewenangan sepenuhnya ada di tangan pemerintah daerah. Meskipun ada kewenangan, tetapi kalau tidak ada strategi untuk melakukan pengelolaan potensi pendapatan asli daerah, maka hal yang

mustahil pekerjaan rumah untuk meningkatkan PAD demi kemandirian daerah tidak akan tercapai. Contoh kongkritnya adalah pengelolaan potensi Pajak Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) yang sampai saat ini menurut Kabid Pendapatan masih dicarikan formula dan strategi yang tepat, karena banyak permasalahan yang harus dihadapi secepat mungkin, ibarat seorang bayi yang disuruh berlari.

Gambaran di atas jelas bahwa rendahnya kinerja PAD karena potensi PAD belum digali sepenuhnya. Potensi pendapatan asli daerah dapat digali hanya melalui strategi pengelolaan potensi PAD yang tepat. Berdasarkan kondisi tersebut dilakukan analisis internal untuk mendapatkan isu strategis, baik yang berkenaan dengan kekuatan, kelemahan yang ada dalam penetapan strategi pengelolaan potensi pendapatan asli daerah. Hasil analisis tersebut dapat ditunjukkan dalam tabel 4.15 sebagai berikut:

Tabel 4.15
Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap Aspek Indikator
Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD

	FAKTOR INTERNAL (S/W)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W
1	Kemampuan Penyusunan Regulasi dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,10	3	0,300	S
2	Kemampuan koordinasi dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,09	2	0,171	W
3	Adanya Aparatur yang berkualitas dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,10	3	0,289	S
4	Adanya SOP dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,06	2	0,121	W
5	Pemahaman Pengambil kebijakan tentang penetapan strategi dalam Pengelolaan Potensi PAD	0,09	2	0,171	W
6	Adanya Kebijakan dalam penetapan strategi dalam pengelolaan PAD	0,09	3	0,279	S
7	Tersedianya anggaran dalam penetapan strategi pengelolaan PAD	0,10	3	0,311	S

Sumber : Data Lingkungan Internal Indikator Penetapan Strategi yang di olah

Hasil analisis SWOT terhadap aspek perencanaan dengan indikator penetapan strategi pengelolaan potensi PAD menunjukkan bahwa terdapat 4 kekuatan potensial dengan nilai rata-rata 1,179 dan 3 kelemahan potensial dengan nilai rata-rata 0,464 yang berpengaruh terhadap pelaksanaan penetapan strategi pengelolaan potensi PAD. Penetapan faktor kekuatan potensial tersebut karena rata-rata akumulasi nilai capaian dan nilai urgensi penanganan berdasarkan analisis skala liker, dimana nilai $(S) = (n(S) > 0,235)$ sedangkan faktor kelemahan dengan rata-rata akumulasi nilai Capaian dan nilai urgensi penanganan, dimana $W = (n(S) < 0,235)$ dengan posisi kuadran atau $(S - W) = 0,714$

Hasil analisis lingkungan di atas dapat dilihat bahwa terdapat 4 kekuatan dan 3 kelemahan dari indikator penetapan strategi pengelolaan potensi PAD yang secara langsung berpengaruh pada peningkatan PAD di Kabupaten Sumba Timur. Terkait dengan hal tersebut Maramba Meha, mengatakan bahwa :

Berbicara tentang potensi pendapatan asli daerah, tentunya harus dikaitkan dengan rencana pengelolaan potensi itu sendiri. Saya yakin saudara memahami konteks pembicaraan saya. Kalau kita sudah bicara perencanaan, maka didalamnya harus ada strategi. Nah strategi itulah yang harus ditetapkan agar kebijakan yang diambil oleh pemerintah daerah mengacu pada strategi tersebut. Memang sangat disayangkan banyak potensi PAD yang ada di Kabupaten Sumba Timur, tetapi oleh karena itu kita perlu strategi yang tepat dalam mengelola potensi pendapatan asli daerah.

Pernyataan Kadis Pariwisata di atas maka jelas bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kapasitas pendapatan asli daerah adalah dengan mengelola potensi PAD. Pengelolaan potensi PAD harus didahului dengan penetapan strategi pengelolaan potensi PAD.

Penetapan strategi pengelolaan potensi PAD berdasarkan analisis internal memiliki kekuatan :

1. Kemampuan Penyusunan Regulasi dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD
2. Adanya Aparatur yang berkualitas dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD
3. Adanya Kebijakan dalam penetapan strategi dalam pengelolaan PAD
4. Tersedianya anggaran dalam penetapan strategi pengelolaan PAD

Sedangkan faktor kelemahan dalam penetapan strategi pengelolaan potensi PAD adalah:

- 1) Kurangnya Kemampuan koordinasi dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD
- 2) Belum Adanya SOP dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD
- 3) Kurangnya Pemahaman Pengambil kebijakan tentang penetapan strategi dalam Pengelolaan Potensi PAD.

4.4.1.2.2. Peluang dan Ancaman

Dalam suatu pemerintahan daerah, organisasi dan manajemen yang baik tidak cukup hanya dibarengi kewibawaan penguasa saja, akan tetapi harus juga dibarengi dengan adanya keuangan yang baik dari pemerintah daerah yang bersangkutan. Dalam menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu,

peranan keuangan yang baik adalah sangat menentukan, sehingga jelaslah bahwa peranan keuangan dalam pemerintahan di daerah merupakan unsur yang tidak dapat dihilangkan begitu saja.

Pentingnya posisi keuangan daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah sangat disadari oleh pemerintah. Demikian pula alternatif cara untuk mendapatkan keuangan yang memadai telah pula dipertimbangkan oleh pemerintah dan wakil-wakil rakyat.

Dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 bahwa “Sumber pendapatan asli daerah merupakan sumber keuangan daerah yang digali dari dalam wilayah daerah yang bersangkutan yang terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan daerah yang sah”.

Sumber keuangan daerah yang digali dalam tataran kemandirian sudah tentunya adalah sumber-sumber Pendapatan asli daerah yang telah diberikan kewenangan oleh pemerintah. Oleh karenanya, pemerintah daerah perlu melakukan upaya penggalan sumber-sumber PAD, salah satu melalui penetapan strategi pengelolaan potensi PAD.

Analisis eksternal terhadap indikator penetapan strategi pengelolaan potensi PAD ditemukan peluang-peluang yang dapat dimanfaatkan serta beberapa ancaman yang harus dihadapi dalam penetapan strategi pengelolaan potensi PAD. Peluang dan ancaman tersebut dapat dilihat dalam analisis eksternal penetapan strategi pengelolaan potensi PAD sebagai berikut:

Tabel 4.16
Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek
Indikator Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD

FAKTOR INTERNAL (O/T)		BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI O/T
1	Adanya Potensi Wilayah dalam Proses penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD	0,10	2	0,200	O
2	Adanya Potensi ekonomi dalam Proses penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD	0,10	2	0,190	O
3	Kurangnya kerjasama kemitraan dengan dunia usaha penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD	0,09	2	0,170	T
4	Adanya ketergantungan pada kapasitas anggaran pemerintah pusat dalam Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD	0,08	2	0,160	T
5	Adanya kerjasama Swasta, pemerintah dan masyarakat dalam Proses penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD	0,09	2	0,170	T

Sumber : Data Lingkungan Eksternal Indikator Penetapan Strategi yang di olah

Gambaran tabel 4.16 analisis lingkungan eksternal Penetapan Strategi pengelolaan potensi PAD terlihat bahwa terdapat 2 peluang dengan nilai rata-rata 0,390 dalam melakukan identifikasi potensi PAD dan 3 ancaman dengan nilai rata-rata 0,500 dalam pelaksanaan Penetapan strategi pengelolaan potensi PAD. Untuk kategori Peluang dengan nilai $(n(O) > 0,178)$ dan untuk kategori nilai T, dimana $(n(T) < 0,178)$, dengan posisi kuadran atau $(O - T) = -0,110$

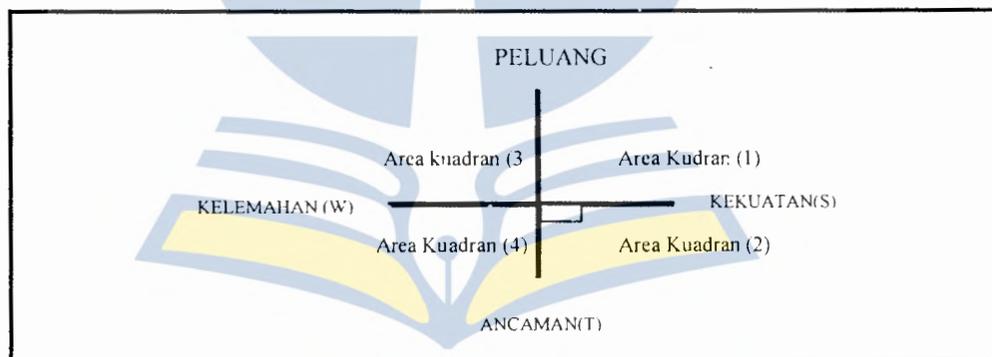
Peluang dalam indikator penetapan strategi pengelolaan potensi PAD adalah (1) Adanya Potensi Wilayah dalam Proses penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD; (2) Adanya Potensi ekonomi dalam Proses penetapan strategi

pengelolaan Potensi PAD. Sedangkan Ancaman pada indikator penetapan strategi pengelolaan potensi pendapatan asli daerah adalah (1) Kurangnya Kerjasama Kemitraan dengan dunia usaha sebagai dalam Proses pengelolaan Potensi PAD; (2) Adanya ketergantungan pada kapasitas anggaran pemerintah pusat dalam Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD dan (3) Kurangnya kerjasama swasta, pemerintah dan masyarakat dalam proses penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD.

Gambaran analisis internal dan analisis eksternal terhadap indikator Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD, maka dapat ditentukan letak aspek yang di analisis pada peta

Kuadran SWOT sebagai berikut:

Gambar 4.2. Kuadran SWOT Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD



Gambaran peta Kuadran di atas, menunjukkan bahwa pemerintah daerah dalam melakukan Penetapan Strategi Pengelolaan potensi PAD berada pada posisi kuadran 2 (positif-negatif) atau dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur dalam melakukan penetapan strategi Pengelolaan potensi PAD berada pada posisi organisasi yang cukup kuat, namun akan

menghadapi berbagai tantangan untuk melakukan Penetapan Strategi Pengelolaan potensi PAD. Diperkirakan roda organisasi pemerintah daerah yang memiliki tugas pokok pengelolaan potensi PAD akan mengalami kesulitan apabila bertumpu pada strategi sebelumnya. Strategi penanganan yang ditawarkan adalah diperlukan melakukan diversifikasi strategi dalam pengelolaan potensi PAD yang sesuai dengan kemampuan dan kondisi Kabupaten Sumba Timur. Artinya pemerintah daerah dalam melakukan penetapan strategi harus memilih atas pilihan pengembangan strategi yaitu dengan memperbanyak strategi pengelolaan potensi PAD. Dari analisis internal dan eksternal penetapan strategi pengelolaan potensi PAD, maka dapat disusun strategi penanganannya secara dominan yang mampu menjawab persoalan penetapan strategi pengelolaan PAD sebagai berikut:

**Tabel 4.17 Analisis SWOT Strategi penanganan (SO)
Terhadap Indikator Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD.**

ANALISIS STRATEGIK (S-O)		AKUM (S-O) ($\frac{S+O}{2}$)	KEKUATAN (S)	NILAI (S)	PELUANG (O)	NILAI (O)
1	Menggunakan Kemampuan Penyusunan Regulasi dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD untuk menggali potensi wilayah	0,250	Kemampuan Penyusunan Regulasi dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,300	Adanya Potensi Wilayah dalam Proses penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD	0,200
2.	Menggunakan ketersediaan anggaran dalam penetapan strategi pengelolaan PAD untuk menggali potensi ekonomi	0,251	Tersedianya anggaran dalam penetapan strategi pengelolaan PAD	0,311	Adanya Potensi ekonomi dalam Proses penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD	0,190
3	Memanfaatkan Aparatur yang berkualitas dalam menggali Potensi wilayah dalam peningkatan PAD	0,245	Adanya Aparatur yang berkualitas dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,289	Adanya Potensi Wilayah dalam Proses penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD	0,200

Tabel 4.18 Analisis SWOT Strategi penanganan (W-O) Terhadap Indikator Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD.

ANALISIS STRATEGIK (W-O)		AKUM W-O ($\frac{W+O}{2}$)	KELEMAHAN (W)	NILAI (W)	PELUANG (O)	NILAI (O)
1	Menggunakan Kemampuan Koordinasi dalam Proses Pengelolaan Potensi Wilayah	0,186	Kemampuan Koordinasi dalam Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,171	Adanya Potensi Wilayah dalam Proses Penetapan Strategi Pengelolaan PAD	0,200
2.	Meningkatkan penerapan SOP dalam penetapan Strategi pengelolaan PAD untuk menggali potensi ekonomi	0,156	Adanya SOP dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,121	Adanya Potensi Ekonomi dalam Proses Penetapan Strategi Pengelolaan PAD	0,190
3	Meningkatkan Pemahaman Pengambil Kebijakan tentang Penetapan Strategi dalam Pengelolaan Potensi PAD untuk menggali potensi wilayah dalam peningkatan PAD	0,186	Pemahaman Pengambil Kebijakan tentang Penetapan Strategi dalam Pengelolaan Potensi PAD	0,171	Adanya potensi wilayah dalam Penetapan Strategi Pengelolaan PAD	0,200

Tabel 4.19
Analisis SWOT Strategi penanganan (ST) Terhadap Indikator Penetapan
Strategi Pengelolaan Potensii PAD.

	ANALISIS STRATEGIK (S-T)	AKUM (S-T) (S+T/2)	KEKUATAN (S)	NIL AI (S)	ANCAMAN (T)	NIL AI (T)
1	Menggunakan Ketersediaan Anggaran dalam penetapan strategi untuk mengurangi ketergantungan pada kapasitas anggaran peemerintah pusat	0,236	Tersedianya Anggaran dalam penetapan strategi Pengelolaan PAD	0,311	Adanya ketergantungan pada kapasitas anggaran peemerintah pusat dalam penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD	0,160
2	Menggunakan kebijakan dalam penetapan strategi pengelolaan PAD untuk meningkatkan kerjasama Dunia Usaha, Pemerintah dan Masyarakat dalam pengelolaan Potensi PAD	0,225	Adanya kebijakan dalam penetapan strategi pengelolaan PAD	0,279	Adanya kerjasama Dunia usaha, Pemerintah dan Masyarakat dalam Proses penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD	0,170
3	Menggunakan kebijakan dalam penetapan strategi dalam pengelolaan PAD untuk mengurangi ketergantungan pada Kapasitas Anggaran Pemerintah Pusat dalam pengelolaan Potensi PAD	0,220	Adanya kebijakan dalam penetapan strategi pengelolaan PAD	0,279	Adanya ketergantungan pada kapasitas Anggaran Pemerintah Pusat dalam penetapan strategi pengelolaan Potensi PAD	0,160

Tabel 4.20
Analisis SWOT Strategi penanganan (W-T) Terhadap Indikator Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD.

ANALISIS STRATEGIK (W-T)		AKUM W-T ($\frac{W+T}{2}$)	KELEMAHAN (W)	NILAI I (W)	ANCAMAN (T)	NILAI (T)
1	Meningkatkan penerapan SOP dalam penetapan Strategi untuk kerjasama Dunia Usaha, Pemerintah dan Masyarakat dalam pengelolaan Potensi PAD	0,146	Adanya SOP dalam penetapan staretgi Pengelolaan Potensi PAD Kemampuan Koordinasi dalam Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,121	Adanya kerjasama Dunia Usaha, Pemerintah dan Masyarakat dalam Proses Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD	0,170
2.	Meningkatkan Kemampuan Koordinasi dalam Penetapan Strategi untuk kerjasama Dunia Usaha, Pemerintah dan Masyarakat dalam pengelolaan Potensi PAD	0,171	Kemampuan Koordinasi dalam Penetapan Strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,171	Adanya kerjasama Dunia Usaha, Pemerintah dan Masyarakat dalam Proses Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD	0,170
3	Meningkatkan Pemahaman Pengambil Kebijakan untuk kerjasama Dunia Usaha, Pemerintah dan Masyarakat dalam Proses Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD	0,171	Pemahaman Pengambil Kebijakan tentang Penetapan Strategi dalam Pengelolaan Potensi PAD	0,171	Adanya kerjasama Dunia Usaha, Pemerintah dan Masyarakat dalam Proses Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD	0,170

Hasil analisis aspek (S-O, W-O, S-T, dan W-T) di atas, maka dapat ditetapkan strategi dominan dari indikator Penetapan Strategi Pengelolaan potensi PAD. Penetapan Strategi dominan dari indikator Penetapan Strategi Pengelolaan potensi PAD dilakukan dengan melihat nilai tertinggi dari strategi (S-O), (W-O), (S-T), (W-T). Nilai tertinggi tersebut diperoleh dari Akumulasi antara nilai masing-masing analisis internal dan eksternal kemudian dibagi 2.

Analisis tersebut diperoleh strategi dominan dari indikator Penetapan Strategi Pengelolaan PAD sebagai berikut :

1. Menggunakan ketersediaan anggaran dalam penetapan strategi pengelolaan PAD untuk menggali potensi ekonomi.
2. Menggunakan kemampuan koordinasi dalam proses pengelolaan potensi wilayah.
3. Meningkatkan Pemahaman pengambil kebijakan tentang penetapan strategi dalam pengelolaan potensi PAD untuk menggali potensi wilayah dalam peningkatan PAD.
4. Menggunakan ketersediaan anggaran dalam penetapan strategi pengelolaan PAD untuk mengurangi ketergantungan pada kapasitas anggaran pemerintah pusat dalam Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD
5. Meningkatkan Kemampuan koordinasi dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD kerjasama Dunia usaha, pemerintah dan masyarakat dalam pengelolaan Potensi PAD
6. Meningkatkan Pemahaman Pengambil kebijakan tentang penetapan strategi dalam Pengelolaan Potensi PAD kerjasama dunia usaha, pemerintah dan masyarakat dalam pengelolaan Potensi PAD

4.4.2. Aspek Organisasi

4.4.2.1. Ketersediaan SDM yang trampil

4.4.2.1.1 Kekuatan dan kelemahan

Manusia selalu berperan aktif dalam setiap organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin akan tercapai tanpa peran aktif SDM di

dalamnya. Secanggih apapun peralatan yang digunakan dalam organisasi tanpa ada peran aktif SDM yang ada didalamnya tidak dikutsertakan.

Sumber daya manusia merupakan faktor penggerak vital dalam suatu organisasi. SDM yang ada harus dikelola secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat mudah dicapai. SDM harus diposisikan sebagai partner dalam organisasi, bukan sebagai faktor produksi.

Mengelola dan mengatur SDM tidaklah mudah. Karena Sumber daya manusia memiliki pikiran, perasaan, status dan latar belakang yang berbeda. Anggota organisasi tidak dapat diatur dan dikuasai dengan mudah. Berbeda halnya dengan mesin, modal, gedung dan lain-lain. Oleh karena dalam organisasi dikenal dengan manajemen SDM, karena begitu pentingnya SDM dalam arti harafiah sebuah organisasi.

Telah disadari oleh para pimpinan organisasi saat ini, bahwa mengelola SDM tidaklah mudah, karena manusia pada dasarnya unik, berbeda satu sama lain baik, sifat, kebutuhan, keinginan, pemikiran dan perilaku. SDM harus dikelola sedemikian rupa sehingga akan bermanfaat bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia dalam konteks pengelolaan potensi pendapatan asli daerah menjadi faktor mutlak untuk diperhatikan, berbagai gagasan, ide, pemikiran, keahlian dan tenaganya menjadi faktor urgen pendukung peningkatan pendapatan asli daerah, termasuk berbagai gagasan, ide, pemikiran, keahlian dan tenaganya dalam menggali potensi pendapatan asli daerah.

Hasil analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa indikator sumber daya manusia menjadi faktor yang mendapat banyak tanggapan dari informan kunci. Hasil analisis internal terhadap indikator sumber daya manusia dapat diikuti pada tabel 4.21 sebagai berikut:

Tabel 4.21
Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap
Aspek Indikator ketersediaan SDM yang Trampil
dalam pengelolaan Potensi PAD

	FAKTOR INTERNAL (S/W)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W
1	Kurangnya Kualifikasi pendidikan SDM yang sesuai dengan kebutuhan pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	W
2	Kurangnya Pendanaan untuk diklat pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	W
3	Kurangnya insentif bagi aparat dalam pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	W
4	Adanya aparatur yang memiliki Kemampuan mengatur aset dalam Pengelolaan Potensi PAD	0,06	2	0,113	S
5	Kurangnya keahlian aparatur dalam pengelolaan Potensi PAD	0,05	2	0,100	W
6	Kurangnya Pemahaman akan kebutuhan SDM dalam pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	W
7	Tersedianya sarana dan prasarana dalam peningkatan ketrampilan dalam pengelolaan PAD	0,07	2	0,138	S
8	Adanya organisasi yang mampu meningkatkan ketrampilan SDM dalam pengelolaan PAD	0,06	2	0,125	S

Sumber : Data Lingkungan Internal Indikator SDM Yang Trampil yang diolah

Hasil analisis SWOT terhadap aspek Pengorganisasian dengan indikator Ketersediaan SDM yang Trampil dalam pengelolaan potensi PAD menunjukkan bahwa terdapat 3 kekuatan potensial dengan nilai rata-rata 0,375 dan 5 kelemahan potensial dengan nilai rata-rata 0,519 yang berpengaruh terhadap indikator

ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan potensi PAD. Penetapan faktor kekuatan potensial tersebut karena rata-rata akumulasi nilai capaian dan nilai urgensi penanganan berdasarkan analisis skala liker, dimana nilai $(S) = (n(S) > 0,112)$ sedangkan faktor kelemahan dengan rata-rata akumulasi nilai Capaian dan nilai urgensi penanganan, dimana $W = (n(S) < 0,112)$ dengan posisi kuadran atau $(S - W) = -0,144$

Kondisi diatas menurut Rosalina Lulu dikatakan bahwa :

Faktor sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan trampil sangat sulit di Kabupaten Sumba Timur, apalagi dalam pengelolaan potensi PAD. Kelangkaan sumber daya tersebut seharusnya diantisipasi oleh pemerintah daerah dengan menerima formasi tenaga yang mampu mengelola potensi PAD, atau sumber daya yang ada ditingkatkan kapasitasnya tentang pengelolaan potensi PAD, seperti pegawai dari dinas kebudayaan dan pariwisata dan SKPD lain yang memiliki tugas pokok dan fungsi melakukan pengelolaan potensi PAD. Kita maklumi juga adanya keterbatasan anggaran untuk meningkatkan kapasitas sumberdaya manusia, tetapi hal ini memang sudah sangat memprihatinkan, karena banyak potensi PAD yang belum dapat dikelola secara baik, karena kurangnya SDM yang trampil dalam pengelolaan potensi PAD.

Faktor SDM yang trampil dalam pengelolaan potensi pendapatan asli daerah memang sangat penting. Urgensi akan ketersediaan SDM itulah yang menjadi pendukung utama peningkatan PAD. Terkait dengan urgensnya SDM dalam pengelolaan potensi PAD, Yunus Atanggae mengatakan bahwa :

Sebagai contoh konkrit dapat kita lihat potensi pariwisata kita yang masih banyak belum dikelola dengan baik. Hal itu karena keterbatasan sumberdaya manusia

yang handal dalam pengelolaan potensi pariwisata. Ibu bisa melihat sendiri, begitu luas daerah pantai kita dan daerah pegunungan yang menjanjikan untuk daerah wisata yang kalau dikelola dengan baik akan memberikan dampak langsung pada peningkatan pendapatan asli daerah kita. Kita juga memiliki kampung adat yang cukup menarik untuk dikunjungi para wisatawan dan hal itu akan memberikan kontribusi langsung pada income daerah yang berujung pada peningkatan PAD.

Pernyataan Kepala Bidang Pemasaran pada Dinas Pariwisata di atas menggambarkan bahwa potensi PAD pada sektor pariwisata sangat menjanjikan di Kabupaten Sumba Timur. Potensi itu bisa secara langsung menghasilkan income bagi daerah, seperti volume penginapan hotel dan restoran akan meningkat dan hal itu akan berkontribusi langsung pada peningkatan PAD.

4.4.2.1.1. Peluang dan Ancaman

Hasil analisis eksternal terhadap indikator ketersediaan SDM yang trampil menunjukkan bahwa terdapat 5 peluang potensial dan hanya 2 ancaman terhadap indikator ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan pendapatan asli daerah. Peluang dari indikator ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan pendapatan asli daerah yaitu:

1. Adanya penempatan SDM pada jabatan berdasarkan pendidikan dalam pengelolaan Potensi PAD
2. Adanya kemampuan SDM aparatur dalam pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan Potensi PAD
3. Adanya Motivasi Pimpinan terhadap SDM untuk memiliki ketrampilan dalam pengelolaan potensi PAD
4. Adanya anggaran yang mendukung peningkatan ketrampilan SDM pengelolaan Potensi PAD
5. Adanya keikutsertaan SDM dalam Bimtek pengelolaan potensi PAD

Sedangkan ancaman terhadap ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan potensi PAD yaitu:

1. Kurangnya kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan Potensi PAD
2. Kurangnya regulasi yang mengatur Peningkatan ketrampilan SDM dalam pengelolaan potensi PAD

Kondisi peluang dan ancaman berdasarkan hasil analisis eksternal terhadap ketersediaan sumber daya manusia yang trampil dalam pengelolaan potensi pendapatan asli daerah dapat diikuti pada tabel 4.22 sebagai berikut:

Tabel 4.22
Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap Aspek Indikator
ketersediaan SDM yang Trampil dalam pengelolaan Potensi PAD

FAKTOR EKSTERNAL (O/T)		BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI O/T
1	Adanya penempatan SDM pada jabatan berdasarkan pendidikan dalam pengelolaan Potensi PAD	0,07	2	0,143	O
2	Adanya kemampuan SDM aparatur dalam pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan Potensi PAD	0,08	2	0,157	O
3	Adanya Motivasi Pimpinan terhadap SDM untuk memiliki ketrampilan dalam pengelolaan potensi PAD	0,08	2	0,157	O
4	Adanya anggaran yang mendukung peningkatan ketrampilan SDM pengelolaan Potensi PAD	0,09	2	0,171	O
5	Kurangnya kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan Potensi PAD	0,06	2	0,129	T
6	Kurang regulasi yang mengatur peningkatan ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset potensi PAD	0,07	2	0,136	T
7	Adanya keikutsertaan SDM dalam Bimtek pengelolaan potensi PAD	0,08	2	0,150	O

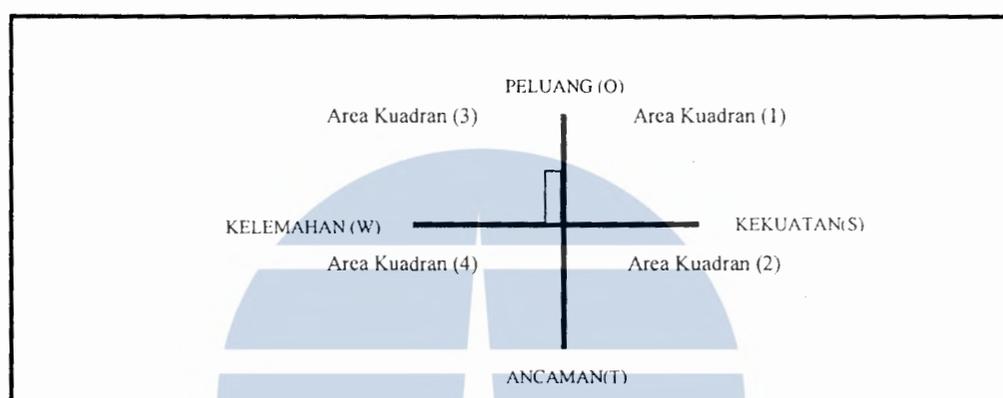
Sumber : Data Lingkungan Eksternal Indikator SDM Yang Trampil yang diolah

Hasil analisis eksternal SWOT terhadap aspek Pengorganisasian dengan indikator Ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan potensi PAD menunjukkan bahwa terdapat 5 Peluang potensial dengan nilai rata-rata 0,779 dan 2 Ancaman potensial dengan nilai rata-rata 0,264 yang berpengaruh terhadap indikator ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan potensi PAD. Penetapan faktor peluang potensial tersebut karena rata-rata akumulasi nilai capaian dan nilai urgensi penanganan berdasarkan analisis skala liker, dimana nilai (O) = $(n(O) > 0,149)$ sedangkan faktor kelemahan dengan rata-rata

akumulasi nilai Capaian dan nilai urgensi penanganan, dimana $T = (n(T) < 0,149)$ dengan posisi kuadran atau $(O - T) = 0,514$

Gambaran analisis internal dan analisis eksternal terhadap indikator Ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan potensi PAD, maka dapat ditentukan letak aspek yang di analisis pada peta Kuadran SWOT sebagai berikut :

Gambar 4.3. Kuadran SWOT Ketersediaan SDM Yang Trampil



Gambaran pada peta Kuadran di atas, maka dapat dikatakan bahwa pemerintah daerah dalam meningkatkan ketersediaan sumber daya yang trampil dalam pengelolaan potensi pendapatan asli daerah berada pada posisi kuadran 3 (Negatif-positif) atau dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur berada pada posisi lemah, namun disisi lain berpeluang besar dalam peningkatan Ketrampilan Sumber daya pengelola potensi PAD. Strategi penanganan yang ditawarkan adalah melakukan perubahan strategi peningkatan ketrampilan SDM pengelola potensi PAD dengan memperkuat kapasitas SDM pengelola potensi PAD. Strategi itu dapat dilihat dalam analisis strategi dominian yang mengawinkan kekuatan dengan peluang (S-O), Kelemahan dengan Peluang (W-O), Kekuatan dengan Ancaman (S-T) dan Kelemahan dengan ancaman (W-T) sebagai berikut :

Tabel 4.23
Analisis SWOT Strategi penanganan (S-O) Terhadap Indikator Ketersediaan
SDM yang Trampil dalam Pengelolaan
Potensii Pendapatan Asli Daerah.

ANALISIS STRATEGIK (S-O)		AKUM (S-O) (S+O/2)	KEKUATAN (S)	NILAI (S)	PELUANG (O)	NILAI (O)
1	Memanfaatkan aparatur yang memiliki kemampuan dalam mengatur aset dalam penempatan pada jabatan Pengelolaan Potensi PAD	0,128	Kemampuan aparatur mengatur aset dalam Pengelolaan Potensi PAD	0,113	Adanya penempatan SDM pada jabatan berdasarkan pendidikan dalam pengelolaan Potensi PAD	0,143
2.	Memanfaatkan Ketersediaan sarana dan prasarana dalam peningkatan ketrampilan aparatur untuk meningkatkan kemampuan aparatur dalam pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan Potensi PAD	0,1475	Tersedianya sarana dan prasarana dalam peningkatan ketrampilan dalam peningkatan ketrampilan aparatur pengelola PAD	0,138	Adanya kemampuan SDM aparatur dalam pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan Potensi PAD	0,157
3	Memanfaatkan organisasi yang mampu meningkatkan ketrampilan SDM untuk mengikutsertakan aparatur dalam bimtek pengelolaan PAD	0,1375	Adanya organisasi yang mampu meningkatkan ketrampilan SDM dalam pengelolaan PAD	0,125	Adanya keikutsertaan SDM dalam Bimtek pengelolaan potensi PAD	0,150

Tabel 4.24
Analisis SWOT Strategi penanganan (W-O) Terhadap Indikator Ketersediaan SDM yang Trampil dalam Pengelolaan Potensi PAD.

ANALISIS STRATEGIK (W-O)		AKUM (W-O) (S+O/2)	KELEMAHAN (W)	NILAI I (W)	PELUANG (O)	NILAI (O)
1	Adanya Kualifikasi pendidikan SDM yang sesuai dengan kebutuhan pengelolaan potensi PAD	0,125	Kurangnya Kualifikasi pendidikan SDM yang sesuai dengan kebutuhan pengelolaan potensi PAD	0,100	Adanya keikutsertaan SDM dalam Bimtek pengelolaan potensi PAD	0,150
2.	Adanya keahlian aparatur dalam pengelolaan Potensi PAD	0,1215	Kurangnya keahlian aparatur dalam pengelolaan Potensi PAD	0,100	Adanya penempatan SDM pada jabatan berdasarkan pendidikan dalam pengelolaan Potensi PAD	0,143
3	Meningkatkan Pendanaan untuk mengikutsertakan aparatur dalam diklat pengelolaan potensi PAD	0,128	Kurangnya Pendanaan untuk diklat pengelolaan potensi PAD	0,106	Adanya keikutsertaan SDM dalam Bimtek pengelolaan potensi PAD	0,150

Tabel 4.25
Analisis SWOT Strategi penanganan (S-T) Terhadap Indikator Ketersediaan
SDM yang Trampil dalam Pengelolaan Potensi PAD.

ANALISIS STRATEGIK (S-T)		AKUM (S-T) (S+O/2)	KEKUATAN (S)	NILAI (S)	ANCAMAN (T)	NILA I (T)
1	Menggunakan aparatur yang memiliki kemampuan mengatur aset dalam Pengelolaan Potensi PAD untuk melakukan kerjasama Dunia usaha, Stakeholder bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset Potensi PAD	0,121	Adanya keahlian aparatur dalam pengelolaan aset Potensi PAD	0,113	Kurangnya Kerjasama Dunia usaha, Stakeholder bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset Potensi PAD	0,129
2.	Memanfaatkan ketersediaan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan Potensi PAD	0,1335	Tersedianya sarana dan prasarana dalam peningkatan ketrampilan dalam peningkatan ketrampilan aparatur pengelola PAD	0,138	Kurangnya kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan Potensi PAD	0,129
3	Menggunakan organisasi yang mampu meningkatkan ketrampilan SDM dalam pengelolaan PAD untuk bekerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan Potensi PAD	0,127	Adanya organisasi yang mampu meningkatkan ketrampilan SDM dalam pengelolaan PAD	0,125	Kurangnya kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan Potensi PAD	0,129

Tabel 4.26
Analisis SWOT Strategi penanganan (W-T) Terhadap Indikator Ketersediaan SDM yang Trampil dalam Pengelolaan Potensi PAD.

ANALISIS STRATEGIK (SWO)	AKUM (W-T) (S+W/2)	KELEMAHAN (W)	NILAI (W)	ANCAMAN (T)	NILAI (T)
1 Meningkatkan Jumlah SDM yang memiliki Kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pengelolaan potensi PAD melalui peningkatan kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset Potensi PAD.	0,1145	Kurangnya SDM yang memiliki Kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pengelolaan potensi PAD	0,100	Kurangnya kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset Potensi PAD	0,129
2 Meningkatkan keahlian aparatur dalam pengelolaan aset Potensi PAD untuk menyusun regulasi yang mengatur peningkatan ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset potensi PAD	0,118	Kurangnya keahlian aparatur dalam pengelolaan aset Potensi PAD	0,100	Kurangnya regulasi yang mengatur peningkatan ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset potensi PAD	0,136
3 Meningkatkan Pendanaan untuk diklat pengelolaan potensi PAD melalui kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset Potensi PAD.	0,1175	Kurangnya Pendanaan untuk diklat pengelolaan potensi PAD	0,106	Kurang kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset Potensi PAD	0,129

Hasil analisis (S-O, W-O, S-T, dan W-T) di atas, maka dapat ditetapkan strategi dominan dari indikator Ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan potensi PAD. Penetapan Strategi dominan dari indikator Ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan potensi PAD dilakukan dengan melihat nilai tertinggi dari strategi (S-O), (W-O), (S-T), (W-T). Nilai tertinggi tersebut diperoleh dari Akumulasi antara nilai masing-masing analisis internal dan eksternal kemudian dibagi 2. Berdasarkan analisis tersebut diperoleh strategi dominan dari indikator Ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan potensi PAD adalah sebagai berikut :

1. Memanfaatkan Ketersediaan sarana dan prasarana dalam peningkatan ketrampilan aparatur untuk meningkatkan kemampuan aparatur dalam pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan Potensi PAD.
2. Meningkatkan Pendanaan untuk mengikutsertakan aparatur dalam diklat pengelolaan potensi PAD.
3. Memanfaatkan ketersediaan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan Potensi PAD.
4. Meningkatkan keahlian aparatur dalam pengelolaan aset Potensi PAD untuk menyusun regulasi yang mengatur peningkatan ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset potensi PAD.

4.4.3. Aspek pelaksanaan (Directing)

4.4.3.1. Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung yang memadai

4.4.3.1.1. Kekuatan dan Kelembahan

Kabupaten Sumba Timur memiliki banyak potensi yang dapat di gali untuk dijadikan sumber pendapatan dalam rangka meningkatkan PAD. Dimana kenyataan selama kurun waktu tahun 2009 sampai 2013 sumber pendapatan terbesar Kabupaten Sumba Tmur berasal dari Dana Perimbangan dari pemerintah pusat yang terdiri dari Dana Bagi Hasil Pajak, Dana Bagi Hasil Bukan Pajak (SDA), Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK), sedangkan dana PAD yang terdiri dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang dipisahkan dan Lain-lain PAD yang sah masih sangat kecil.

Kondisi keuangan daerah tersebut di atas menuntut Pemerintah Kabupaten Sumba Timur untuk lebih meningkatkan kemandirian daerah dengan cara mengurangi ketergantungan financial terhadap pemerintah pusat dan meningkatkan kemandirian daerah. Konsepsi otonomi, termasuk otonomisasi pengelolaan keuangan daerah memberikan syarat kemandirian daerah yang erat hubungannya dengan pengelolaan PAD. Karena itu pemerintah daerah diharapkan mampu dan mandiri didalam membiayai kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat didaerahnya dan mengurangi tingkat ketergantungan kepada pemerintah pusat. PAD harus menjadi bagian yang terbesar dalam memobilisasi penyelenggaraan pemerintahan di daerah dan menjadikan pemerintah daerah untuk lebih mandiri, baik dari sistem pembiayaan maupun dalam menentukan arah pembangunan daerah yang sesuai dengan prioritas dan kepentingan masyarakat di daerah tersebut.

Rumusan komitmen untuk menjadikan pendapatan asli daerah sebagai pendukung utama pendapatan daerah, tentunya harus diapresiasi dengan upaya menggali sumber-sumber potensi pendapatan asli daerah yang cukup dominan di Kabupaten Sumba Timur. Upaya untuk menggali potensi PAD bukan sabatas konsep, tetapi diimplementasikan pada tataran realitas, dan hal tersebut memerlukan sarana pendukung yang memadai dan secara efektif digunakan untuk meningkatkan kinerja penggalian potensi PAD.

Sarana dan Prasarana diyakini sangat berperan dalam meningkatkan PAD. Sarana dan Prasarana yang merupakan faktor penunjang yang sangat penting dalam mendukung kelancaran proses pelaksanaan penerimaan daerah dari pos PAD. Dalam hal ini kendaraan baik kendaraan roda dua (motor), atau pun kendaraan roda empat (mobil) sebagai alat transportasi sangat diperlukan karena letak lokasi, potensi PAD dan objek pajak dan retribusi saling berjauhan yang apabila pelaksanaan pemungutannya tidak dilengkapi oleh sarana tersebut maka akan menambah beban biaya pungutan semakin besar, ketetapan waktu pelaksanaan pemungutan tidak sesuai dengan yang direncanakan dan dengan sendirinya akan mengurangi penerimaan dari dari pos PAD. Ketersediaan sarana dan prasarana sangat penting perannya dalam pencapaian tujuan suatu usaha dalam hal ini untuk mengoptimalkan pemungutan pajak.

Berdasarkan atas hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa isu strategik dominan yang merupakan faktor-faktor dominan yang berpengaruh langsung dilaksanakan indikator ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan potensi pendapatan asli daerah. Faktor-faktor tersebut telah diuji dengan menggunakan analisis SWOT yang menghasilkan faktor Kekuatan

potensial, Kelemahan potensi, Peluang potensial dan Ancaman potensial dalam pelaksanaan identifikasi potensi PAD. Analisis SWOT atas indikator ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan potensi PAD dapat diikuti pada tabel analisis SWOT 4.27 sebagai berikut:

Tabel 4.27
Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap
Aspek Indikator Ketersediaan sarana dan Prasarana pendukung
pengelolaan Potensi PAD

FAKTOR INTERNAL (S/W)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W
1 Adanya ketersediaan anggaran untuk pengadaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,06	2	0,128	S
2 Adanya pengaturan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,06	2	0,122	S
3 Adanya organisasi yang mengelola sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,06	2	0,128	S
4 Adanya skala prioritas dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD yang tersedia	0,06	2	0,117	S
5 Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	W
6 Kurangnya SDM yang trampil dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	W
7 Kurangnya inovasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	W
8 Kurangnya penguasaan teknologi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,094	W
9 Kurangnya penempatan sarana dan prasarana sesuai dengan potensi PAD yang tersedia	0,05	2	0,106	W

Sumber : Data Lingkungan internal indikator ketersediaan sarana dan prasarana yang diolah

Hasil analisis SWOT terhadap aspek Penggerakan dengan indikator Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan potensi PAD menunjukkan bahwa terdapat 4 kekuatan potensial dengan nilai rata-rata 0,494 dan 5 kelemahan potensial dengan nilai rata-rata 0,511 yang berpengaruh terhadap ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan potensi PAD. Penetapan faktor kekuatan potensial tersebut karena rata-rata akumulasi nilai capaian dan nilai urgensi penanganan berdasarkan analisis skala liker, dimana nilai $(S) = (n(S) > 0,112)$ sedangkan faktor kelemahan dengan rata-rata akumulasi nilai Capaian dan nilai urgensi penanganan, dimana $W = (n(S) < 0,112)$ dengan posisi kuadran atau $(S - W) = -0,017$

1. Adanya ketersediaan anggaran untuk pengadaan Adapun kekuatan potensial yang mempengaruhi Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan potensi PAD adalah: sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD.
2. Adanya pengaturan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
3. Adanya organisasi yang mengelola sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
4. Adanya skala prioritas dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD yang tersedia

Sedangkan faktor kelemahan berdasarkan atas analisis internal terhadap ketersediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD adalah:

1. Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
2. Kurangnya SDM yang trampil dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
3. Kurangnya Evaluasi atas pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
4. Kurangnya penguasaan teknologi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
5. Kurangnya penempatan sarana dan prasarana sesuai dengan potensi PAD yang tersedia.

1.4.3.1.2. Peluang dan Ancaman

Berdasarkan hasil analisis eksternal terhadap indikator ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan potensi PAD menunjukkan bahwa terdapat 3 peluang potensial dan 6 ancaman terhadap indikator ketersediaan sarana dan prasarana dalam pengelolaan PAD. Peluang dan ancaman dari indikator ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan potensi PAD dapat diikuti pada tabel 4.28 sebagai berikut :

Tabel 4.28
Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap
Aspek Indikator ketersediaan Sarana dan prasarana pendukung pengelolaan
Potensi PAD

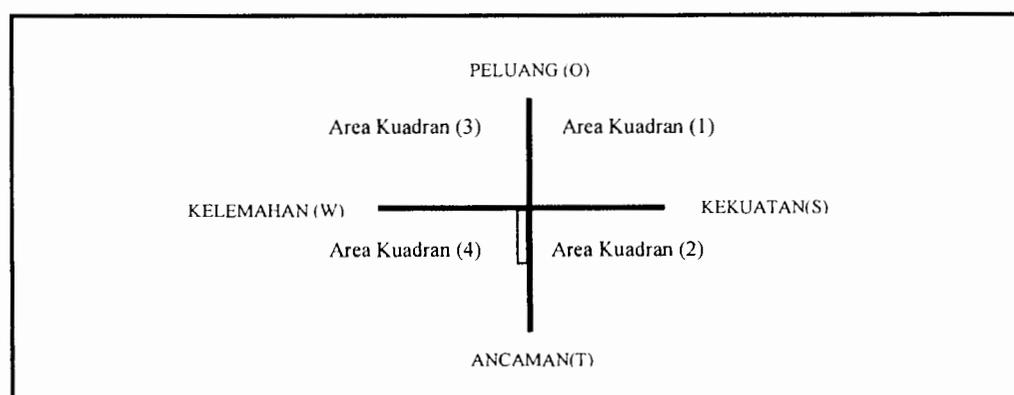
FAKTOR INTERNAL (O/T)		BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI O/T
1	Kurangnya partisipasi masyarakat dalam pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	T
2	Kurangnya regulasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	T
3	Adanya koordinasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,07	2	0,133	O
4	Adanya kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,07	3	0,217	O
5	Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	T
6	Adanya pasar bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,07	3	0,217	O
7	Kurangnya inovasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	T
8	Kurangnya fasilitas pendukung dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,094	T
9	Kurangnya bimtek bagi SDM dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	T

Sumber : Data Lingkungan Eksternal indikator ketersediaan sarana dan prasarana yang diolah

Hasil analisis eksternal SWOT terhadap aspek pelaksanaan/penggerakan dengan indikator Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan potensi PAD menunjukkan bahwa terdapat 3 Peluang potensial dengan nilai rata-rata 0,567 dan 6 Ancaman potensial dengan nilai rata-rata 0,600 yang berpengaruh terhadap indikator ketersediaan sarana dan prasarana dalam pengelolaan potensi PAD. Penetapan faktor peluang potensial tersebut karena rata-rata akumulasi nilai capaian dan nilai urgensi penanganan berdasarkan analisis skala liker, dimana nilai $(O) = (n(O) > 0,130)$ sedangkan faktor kelemahan dengan rata-rata akumulasi nilai Capaian dan nilai urgensi penanganan, dimana $T = (n(T) < 0,130)$ dengan posisi kuadran atau $(O - T) = - 0,033$

Gambaran analisis internal dan analisis eksternal terhadap indikator Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan potensi pendapatan asli daerah, maka dapat ditentukan letak aspek yang di analisis pada peta Kuadran SWOT sebagai berikut :

Gambar 4.4. Kuadran SWOT Ketersediaan Sarana dan Prasarana



Gambaran pada peta Kuadran di atas, maka dapat dikatakan bahwa pemerintah daerah dalam melakukan meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana pengelolaan pendapatan asli daerah berada pada posisi kuadran 4 (Negatif-Negatif) atau dapat dikatakan bahwa posisi pemerintah Daerah Sumba Timur terhadap indikator ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan pendapatan asli daerah berada dalam kondisi lemah dan memiliki ancaman yang cukup kuat terhadap indikator ketersediaan sarana dan prasarana pengelolaan pendapatan asli daerah. Strategi penanganan yang ditawarkan adalah melakukan strategi bertahan dalam peningkatan Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan potensi pendapatan Asli daerah dimana pemerintah daerah harus mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terpuruk sementara itu perlu dilakukan pembenahan secara efektif. Dalam meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan potensi pendapatan asli daerah dapat dilihat pada analisis strategi yang mengawinkan kekuatan dengan peluang (S-O), Kelemahan dengan Peluang (W-O), Kekuatan dengan Ancaman (S-T) dan Kelemahan dengan ancaman (W-T) sebagai berikut:

Tabel 4.29
Analisis SWOT Strategi penanganan (S-O) Terhadap Indikator Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung Pengelolaan Potensii PAD.

ANALISIS STRATEGIK (S-O)		AKUM (S-O) (S+O/2)	KEKUATAN (S)	NILA I (S)	PELUANG (O)	NILA I (O)
1	Menggunakan ketersediaan anggaran untuk kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,1725	Adanya ketersediaan anggaran untuk pengadaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,128	Adanya kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,217
2.	Melaksanakan pengaturan sarana dan prasarana untuk melayani kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,1695	Adanya pengaturan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,122	Adanya kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,217
3	Menggunakan organisasi yang mengelola sarana dan prasarana pengelolaan potensi untuk melakukan koordinasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,1305	Adanya organisasi yang mengelola sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,128	Adanya koordinasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,133

Tabel 4.30
Analisis SWOT Strategi penanganan (W-O) Terhadap Indikator Ketersediaan Sarana dan prasarana Pengelolaan Potensi Pendapatan Asli Daerah.

ANALISIS STRATEGIK (W-O)		AKUM (W-O) (S+O/2)	KELEMAHAN (W)	NILAI (W)	PELUANG (O)	NILAI (O)
1	Meningkatkan penguasaan teknologi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD melalui koordinasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,1135	Kurangnya penguasaan teknologi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,094	Adanya koordinasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,133
2.	Meningkatkan Akurasi penempatan sarana dan prasarana sesuai dengan potensi PAD yang tersedia untuk melayani kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,1615	Kurangnya penempatan sarana dan prasarana sesuai dengan potensi PAD yang tersedia	0,106	Adanya kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,217
3	Meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD melalui koordinasi pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,1195	Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,106	Adanya koordinasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,133

Tabel 4.31
Analisis SWOT Strategi penanganan (S-T) Terhadap Indikator Ketersediaan sarana dan prasarana Pengelolaan Potensi PAD.

ANALISIS STRATEGIK (S-O)		AKUM (S-T) (S+O/2)	KEKUATAN (S)	NILAI (S)	ANCAMAN (T)	NILAI (T)
1	Menggunakan ketersediaan anggaran untuk meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,114	Adanya ketersediaan anggaran untuk pengadaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,128	Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,100
2.	Melaksanakan pengaturan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD untuk meningkatkan Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,111	Melaksanakan pengaturan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,122	Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,100
3	Meningkatkan organisasi yang mengelola sarana dan prasarana untuk meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,114	Adanya organisasi yang mengelola sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,128	Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,100

Tabel 4.32 Analisis SWOT Strategi penanganan (W-T) Terhadap Indikator Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung Pengelolaan Potensi PAD.

ANALISIS STRATEGIK (W-O)		AKUM (W-T) (W+O/2)	KELEMAHAN (W)	NILAI (W)	ANCAMAN (T)	NILAI (T)
1	Meningkatkan penguasaan teknologi dalam untuk meningkatkan fasilitas pendukung dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,094	Kurangnya penguasaan teknologi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,094	Kurangnya fasilitas pendukung dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,094
2.	Meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana melalui partisipasi masyarakat dalam pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,103	Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,106	Kurangnya inovasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,100
3	Meningkatkan jumlah SDM yang trampil untuk meningkatkan kualitas fasilitas pendukung dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,097	Kurangnya SDM yang trampil dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,100	Kurangnya fasilitas pendukung dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,094

Hasil analisis (S-O, W-O, S-T, dan W-T) di atas, maka dapat ditetapkan strategi dominan dari indikator Ketersediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi pendapatan asli daerah. Penetapan Strategi dominan dari indikator Ketersediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi pendapatan asli daerah dilakukan dengan melihat nilai tertinggi dari strategi (S-O), (W-O), (S-T), (W-T). Nilai tertinggi tersebut diperoleh dari Akumulasi antara nilai masing analisis eksternal dan eksternal kemudian dibagi 2. Berdasar analisis tersebut diperoleh strategi dominan dari indikator Ketersediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi pendapatan asli daerah adalah sebagai berikut :

1. Menggunakan ketersediaan anggaran untuk kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
2. Meningkatkan Akurasi penempatan sarana dan prasarana sesuai dengan potensi PAD yang tersedia untuk melayani kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD.
3. Menggunakan ketersediaan anggaran untuk meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
4. Meningkatkan organisasi yang mengelola sarana dan prasarana untuk meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD.
5. Meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana melalui partisipasi masyarakat dalam pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD.

4.4.4. Aspek Pengawasan

4.4.4.1. Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung

4.4.4.1.1. Kekuatan dan kelemahan

Pengawasan (Controlling) sebagai salah satu fungsi manajemen dimaksudkan untuk menjaga/menjamin ketetapan pelaksanaan agar sesuai dengan kegiatan, rencana, pelaksanaan kebijakan dan tujuan serta prosedur yang telah ditetapkan, diciptakan agar pelaksanaannya menjadi efektif dan efisien. Pengawasan pada pokoknya adalah tindakan untuk memastikan bahwa sumber dana dalam organisasi baik manusia maupun peralatan (sarana dan prasarana) dapat didayagunakan dengan baik sesuai tujuan. Tindakan yang dimaksud adalah berupa pengecekan terhadap hasil karya apakah telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dan selanjutnya LAN (2002:83) mengemukakan bahwa peran pengawasan adalah untuk pencapaian keberhasilan dan kemajuan organisasi. Dengan demikian suatu pengawasan dapat meluruskan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi didalam kegiatan organisasi, secara langsung pengawasan bertujuan untuk menjamin ketetapan pelaksanaan sesuai rencana, kebijaksanaan dan perintah; Menerbitkan koordinasi kegiatan-kegiatan; Mencegah pemborosan dan penyelewengan; Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan; Membina kepercayaan masyarakat terhadap pimpinan organisasi.

Pengawasan langsung dalam manajemen PAD adalah pengawasan yang dilakukan secara pribadi oleh pimpinan atau atasan pengelola potensi PAD baik

dengan mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek sendiri secara langsung ditempat pengelolaan PAD dan menerima laporan-laporan secara langsung pula dari pelaksana yang dilakukan dengan inspeksi. Akan tetapi karena banyak dan kompleksnya tugas-tugas seorang pimpinan terutama dalam organisasi yang besar, seorang pemimpin atau atasan tidak mungkin dapat selalu menjalankan pengawasan langsung pada tempat pengelolaan potensi pendapatan asli daerah, karena itu sering pula harus melakukan pengawasan yang bersifat tidak langsung. Sedangkan pengawasan tidak langsung dalam pengelolaan potensi pendapatan asli daerah adalah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini diadakan atau dilakukan dengan mempelajari atau melalui laporan-laporan yang diterima dari pelaksana/ bawahan baik berbentuk laporan lisan maupun tertulis. Kelemahan pengawasan ini bahwa sering para bawahan hanya melaporkan hal-hal yang positif saja. Dengan maksud untuk menyenangkan pimpinan saja, sehingga pimpinan tidak mengetahui keadaan yang sesungguhnya. Akibatnya ia akan mengambil kesimpulan yang salah.

Kesimpulan ialah bahwa pengawasan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila hanya tergantung pada laporan saja. Oleh karena itu pengawasan langsung dan tidak langsung harus digabungkan dengan atau dalam melakukan fungsi pengawasan. Dimana hasil pengawasan harus dijadikan masukan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan.

Hasil analisis internal terhadap indikator pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD dapat diikuti pada tabel 4.33 sebagai berikut:

Tabel 4.33
Analisis SWOT Lingkungan Internal terhadap
Aspek Indikator pengawasan langsung dan tidak langsung
dalam pengelolaan Potensi PAD

FAKTOR INTERNAL (S/W)		BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W
1	Kurangnya intensitas monitoring secara periodik dalam pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,090	W
2	Adanya anggaran untuk monitoring secara periodik dalam pengelolaan potensi PAD	0,06	2	0,120	S
3	Kurangnya sarana dan prasarana bagi pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,04	2	0,085	W
4	Kurangnya sdm yang trampil untuk melakukan pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,095	W
5	Adanya komitmen pimpinan untuk melakukan pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,06	2	0,120	S
6	Adanya laporan hasil pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,06	2	0,115	S
7	Tidak adanya data yang lengkap dan akurat hasil pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	W
8	Kurangnya rekomendasi atas temuan hasil pengawasan langsung dan tidak langsung	0,05	2	0,095	W
9	Kurangnya pendelegasian wewenang pengawasan preventif dan represif dalam pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	W
10	Kurangnya intensitas pertemuan rutin dalam mengevaluasi kinerja pengelolaan potensi PAD hasil pengawasan langsung dan tidak langsung	0,05	2	0,090	W

Sumber : Data Lingkungan internal indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung yang diolah

Hasil analisis SWOT terhadap aspek Pengawasan dengan indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD menunjukkan bahwa terdapat 3 Kekuatan potensial dengan nilai 0,355 dan 7 kelemahan potensial dengan nilai 0,655 yang berpengaruh terhadap indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD. Penetapan faktor kekuatan potensial tersebut karena rata-rata akumulasi nilai capaian dan nilai urgensi penanganan berdasarkan analisis skala liker, dimana nilai $(S) = (n(S) > 0,101)$ sedangkan faktor kelemahan dengan rata-rata akumulasi nilai Capaian dan nilai urgensi penanganan, dimana $W = (n(S) < 0,101)$ dengan posisi kuadran atau $(S - W) = -0,300$

Kondisi lemahnya pengawasan diatas menurut Charles Samapaty bahwa :

Pengawasan itu penting artinya bagi pengelolaan potensi pendapatan asli daerah bu, pengawasan itu bukan saja laporan atau mendengar staf saja, tetapi pimpinan harus tahu persis perkembangan pengelolaan potensi PAD. Saya pikir semua daerah sama, persoalan pengawasan selalu menjadi faktor yang mempengaruhi keberhasilan pengelolaan potensi PAD. Sama seperti Sumba Timur, saya selalu berusaha turun lapangan lapangan dengan adanya pabrik garam itu bu, karena saya takut kita harus dapat laporan padahal ada penyimpangan dilapangan. Pabrik garam itu berhubungan langsung dengan kebutuhan lapangan dan ada uang yang menjadi pemasukan daerah, ya untuk PAD lah. Oleh karenanya saya sarankan kepada inu, agar lebih meneliti tentang raelisasi pengelolaan potensi PAD pada SKPD yang memang ditugasi untuk mengelola potensi PAD agar dapat diketahui sudah sejauhmana perkembangan pengelola potensi PAD itu bu.

Pernyataan Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan di atas menunjukkan bahwa Faktor pengawasan, baik langsung maupun tidak langsung memang sangat penting. Faktor pengawasan, baik langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan pendapatan asli daerah merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dalam kebijakan perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan pengelolaan potensi PAD. Terkait dengan urgensi Faktor pengawasan, baik langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan potensi pendapatan asli daerah, Kepala Bidang Pendapatan, Zainal Arifin Abbas, mengatakan bahwa :

Dengan adanya otonomi daerah dan pemekaran beberapa wilayah kecamatan dan desa, Span of control kita harusnya lebih baik. Dalam melakukan pengawasan tidak ada alasan lokasi yang jauh atau tidak mudah dijangkau. Kita sudah diberikan dana perjalanan dinas untuk melakukan pengawasan terhadap potensi PAD yang ada itu. Menjadi persoalan kalau kita sendiri tidak melakukan pengawasan terhadap hal itu. Semisalnya saya yang ada di Bidang pendapatan ini, jelasnya saya disuruh mencari uang untuk daerah ini, bukan duduk di meja lalu berhayal kapan pajak dan retribusi meningkat, lalu saya dapat insentif, bukan itu itu tugas seorang kepala bidang. Tugas seorang kepala Bidang pendapatan adalah bagaimana menghasilkan uang untuk daerah ini dengan jalan mencari dan menggali sumber-sumber PAD. Dengan demikian seorang Kepala Bidang pendapatan harus turun ke lapangan untuk melihat sendiri potensi PAD itu, termasuk potensi PBB-P2 yang baru diserahkan kepada Daerah. Kalau saya ingin berpangku tangan, mungkin saat ini kita belum bisa menghasilkan dana PBB-P2 yang sampai dengan 31 oktober sudah mencapai Rp1.091.000.000. Saya harus turun lapangan untuk melakukan pembetulan, membenaran atas data

potensi PBB-P2 karena itu akan menghasilkan uang buat daerah kita. Kita juga harus terus mengawasi aktifitas pungutan di pasar-pasar yang ada di Sumba Timur, karena potensi pajaknya cukup besar, termasuk pemakaian kekayaan daerah.

Pernyataan Kepala Bidang pendapatan di atas menandakan bahwa faktor pengawasan menjadi faktor penting dalam manajemen PAD. Pengawasan memegang peranan penting dalam pengelolaan potensi pendapatan asli daerah. Seorang Kepala Bidang Pendapatan bukan hanya menyandang gelar jabatan saja, tetapi bekerja mencari uang dan menggali potensi pendapatan asli daerah agar PAD ini akan meningkat dan akan menumbuhkan kemandirian daerah Kabupaten Sumba Timur.

4.4.4.1.1. Peluang dan Ancaman

Berdasarkan hasil analisis eksternal terhadap indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD menunjukkan bahwa terdapat 2 peluang potensial dan 3 ancaman terhadap indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD. Peluang dari indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD yaitu:

1. Adanya kesadaran masyarakat untuk melaporkan penyimpangan atau kebersihan pengelolaan potensi PAD.
2. Adanya bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD.

Sedangkan ancaman terhadap Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi Pendapatan asli daerah terdiri atas 4 ancaman yaitu:

1. Kurangnya Pengawasan langsung dan tidak langsung dari masyarakat terhadap pengelolaan potensi PAD.

2. Kurangnya kemitraan kerja antara pemerintah dan stakeholder dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD.
3. Kurangnya koordinasi dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD.

Kondisi peluang dan ancaman berdasarkan hasil analisis eksternal terhadap Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah dapat diikuti pada tabel 4.34 sebagai berikut:

Tabel 4.34
Analisis SWOT Lingkungan Eksternal terhadap
Aspek Indikator Pengawasan Langsung dan tidak langsung
dalam pengelolaan PAD

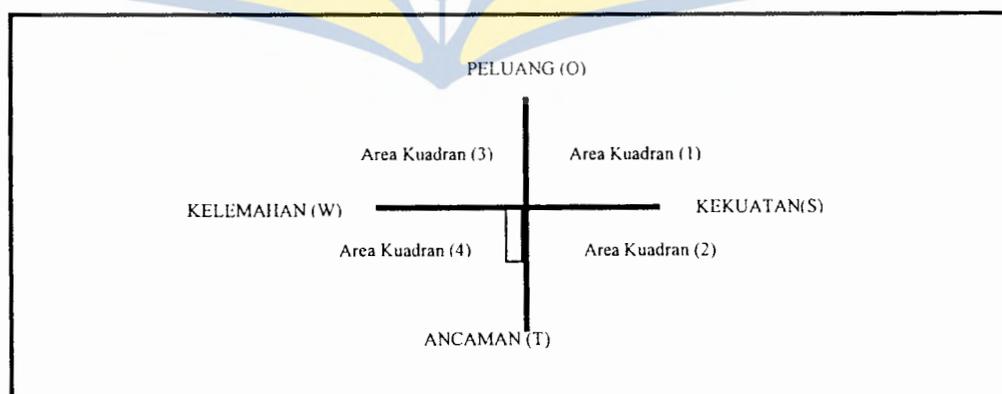
FAKTOR INTERNAL (S/W)		BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W
1	Kurangnya Pengawasan langsung dan tidak langsung dari masyarakat terhadap pengelolaan potensi PAD	0,09	2	0,180	T
2	Adanya kemitraan kerja antara pemerintah dan stakeholder dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,10	2	0,190	T
3	Adanya koordinasi dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,09	2	0,180	T
4	Adanya kesadaran masyarakat untuk melaporkan penyimpangan atau kebersihan pengelolaan potensi PAD	0,10	2	0,200	O
5	Adanya bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,11	2	0,210	O

Sumber : Data Lingkungan eksternal indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung yang diolah

Hasil analisis eksternal SWOT terhadap aspek Pengawasan dengan indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD terdapat 2 Peluang potensial dengan nilai 0,410 dan 3 Ancaman potensial dengan nilai 0,550 yang berpengaruh terhadap indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD. Penetapan faktor peluang potensial tersebut karena rata-rata akumulasi nilai capaian dan nilai urgensi penanganan berdasarkan analisis skala liker, dimana nilai $(O) = (n(O) > 0,480)$ sedangkan faktor kelemahan dengan rata-rata akumulasi nilai Capaian dan nilai urgensi penanganan, dimana $T = (n(T) < 0,480)$ dengan posisi kuadran atau $(O - T) = -0,140$

Gambaran analisis internal dan analisis eksternal terhadap indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD, maka dapat ditentukan letak aspek yang di analisis pada peta Kuadran SWOT sebagai berikut:

Gambar 4.5. Kuadran SWOT Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung



Gambaran pada peta Kuadran di atas, maka dapat dikatakan bahwa pemerintah daerah dalam melakukan pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD berada pada posisi kuadran 4 (Negatif-Negatif) atau dapat dikatakan bahwa posisi Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur terhadap indikator pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD berada dalam kondisi lemah dan memiliki ancaman yang cukup kuat terhadap indikator pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan pendapatan asli daerah. Strategi penanganan yang ditawarkan adalah melakukan strategi bertahan dalam peningkatan pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD, dimana pemerintah daerah harus mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terpuruk sementara itu perlu dilakukan pembenahan secara efektif. Dalam meningkatkan pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD dapat dilihat pada analisis strategi yang mengawinkan kekuatan dengan peluang (S-O), Kelemahan dengan Peluang (W-O), Kekuatan dengan Ancaman (S-T) dan Kelemahan dengan ancaman (W-T) sebagai berikut :

Tabel 4.35
Analisis SWOT Strategi penanganan (S-O) Terhadap Indikator
Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam Pengelolaan PAD.

	ANALISIS STRATEGIK (S-O)	AKUM (S-O) (S+O/2)	KEKUATAN (S)	NILAI (S)	PELUANG (O)	NILAI (O)
1	Menggunakan anggaran untuk bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,165	Adanya anggaran untuk monitoring secara periodik dalam pengelolaan potensi PAD	0,120	Adanya bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,210
2	Menggunakan komitmen pimpinan untuk melakukan pengawasan langsung dan tidak langsung untuk merspon kesadaran masyarakat untuk melaporkan penyimpangan atau kebersihan pengelolaan potensi PAD	0,160	Adanya komitmen pimpinan untuk melakukan pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,120	Adanya kesadaran masyarakat untuk melaporkan penyimpangan atau kebersihan pengelolaan potensi PAD	0,200
3	Menggunakan laporan yang ada untuk meningkatkan ketrampilan aparatur melalui bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung.	0,163	Adanya laporan hasil pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,115	Adanya bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,210

Tabel 4.36

Analisis SWOT Strategi penanganan (W-O) Terhadap Indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam Pengelolaan PAD.

ANALISIS STRATEGIK (W-O)		AKUM (W-O) (W+O/2)	KELEMAHAN (W)	NILAI (W)	PELUANG (O)	NILAI (O)
1	Meningkatkan intensitas monitoring secara periodik guna menyikapi laporan masyarakat tentang penyimpangan atau kebersihan pengelolaan potensi PAD.	0,145	Kurangnya intensitas monitoring secara periodik dalam pengelolaan potensi PAD	0,090	Adanya kesadaran masyarakat untuk melaporkan penyimpangan atau kebersihan pengelolaan potensi PAD	0,200
2.	Meningkatkan sarana dan prasarana bagi pengawasan langsung dan tidak langsung untuk mendukung bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,148	Kurangnya sarana dan prasarana bagi pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,085	Adanya bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,210
3	Meningkatkan ketersediaan data yang lengkap dan akurat hasil pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD untuk mendorong kesadaran masyarakat untuk melaporkan penyimpangan atau kebersihan pengelolaan potensi PAD	0,150	Kurangnya data yang lengkap dan akurat hasil pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,100	Adanya kesadaran masyarakat untuk melaporkan penyimpangan atau kebersihan pengelolaan potensi PAD	0,200

Tabel 4.37
Analisis SWOT Strategi penanganan (S-T) Terhadap Indikator
Pengawasan Langsung dan Tidak Langsung Dalam Pengelolaan PAD.

ANALISIS STRATEGIK (S-O)		AKUM (S-T) (S+O/2)	KEKUATAN (S)	NILAI (S)	ANCAMAN (T)	NILAI (T)
1	Menggunakan anggaran untuk monitoring secara periodik untuk meningkatkan kemitraan kerja antara pemerintah dan stakeholder dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,155	Adanya anggaran untuk monitoring secara periodik dalam pengelolaan potensi PAD	0,120	Kurangnya kemitraan kerja antara pemerintah dan stakeholder dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,190
2.	Meningkatkan komitmen pimpinan untuk melakukan koordinasi dalam pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,150	Adanya komitmen pimpinan untuk melakukan pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,120	Kurangnya koordinasi dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,180
3	Menggunakan laporan hasil pengawasan untuk meningkatkan motivasi masyarakat dalam melakukan Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD.	0,148	Adanya laporan hasil pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,115	Kurangnya Pengawasan langsung dan tidak langsung dari masyarakat terhadap pengelolaan potensi PAD	0,180

Tabel 4.38
Analisis SWOT Strategi penanganan (W-T) Terhadap Indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam Pengelolaan PAD.

ANALISIS STRATEGIK (W-O)		AKUM (W-T) (S+O/2)	KELEHAMAN (W)	NILAI (W)	ANCAMAN (T)	NILAI (T)
1	Meningkatkan intensitas monitoring melalui peningkatan koordinasi dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,135	Kurangnya intensitas monitoring secara periodik dalam pengelolaan potensi PAD	0,090	Kurangnya koordinasi dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,180
2.	Meningkatkan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kemitraan kerja antara pemerintah dan stakeholder dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,138	Kurangnya sarana dan prasarana bagi pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,085	Adanya kemitraan kerja antara pemerintah dan stakeholder dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,190
3	Meningkatkan ketersediaan data yang lengkap dan akurat untuk meningkatkan Pengawasan langsung dan tidak langsung dari masyarakat terhadap pengelolaan potensi PAD	0,140	Kurangnya data yang lengkap dan akurat hasil pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD	0,100	Kurangnya Pengawasan langsung dan tidak langsung dari masyarakat terhadap pengelolaan potensi PAD	0,180

Hasil analisis aspek (S-O, W-O, S-T, dan W-T) di atas, maka dapat ditetapkan strategi dominan dari indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD. Penetapan Strategi dominan dari indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD dilakukan dengan melihat nilai tertinggi dari strategi (S-O), (W-O), (S-T), (W-T). Nilai tertinggi tersebut diperoleh dari Akumulasi antara nilai masing analisis eksternal dan eksternal kemudian dibagi 2. Berdasarkan analisis tersebut diperoleh strategi dominan dari indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD adalah sebagai berikut:

1. Menggunakan anggaran untuk bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD
2. Meningkatkan ketersediaan data yang lengkap dan akurat hasil pengawasan langsung dan tidak langsung untuk mendorong kesadaran masyarakat untuk melaporkan penyimpangan/keberhasilan pengelolaan potensi PAD.
3. Menggunakan anggaran untuk monitoring secara periodik untuk meningkatkan kemitraan kerja antara pemerintah dan stakeholder dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD
4. Meningkatkan ketersediaan data yang lengkap dan akurat untuk meningkatkan Pengawasan langsung dan tidak langsung dari masyarakat terhadap pengelolaan potensi PAD.

4.4.5. Penetapan Strategi Dominan

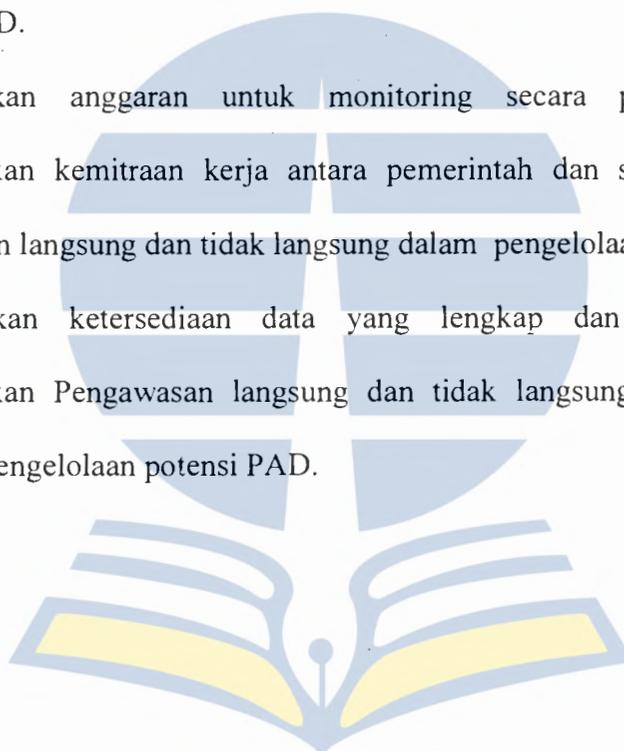
Dari keseluruhan hasil penelitian terhadap Manajemen Pendapatan Asli Daerah dengan menggunakan analisis SWOT terhadap 5 indikator, maka ditetapkan strategi penanganan atas Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

dari 5 indikator Manajemen Pendapatan Asli Daerah untuk dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sumba Timur sebagai berikut:

1. Menggunakan Sumber Daya Manusia yang trampil untuk menggali potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD).
2. Meningkatkan ketersediaan anggaran untuk menggali potensi wilayah yang mendukung Identifikasi potensi Pendapatan Asli Daerah.
3. Menggunakan Sumber Daya Manusia yang ada untuk meningkatkan Penyuluhan sosialisasi tentang Identifikasi potensi PAD.
4. Meningkatkan ketersediaan anggaran untuk meningkat intensitas penyuluhan/sosilaisasi.
5. Menggunakan ketersediaan anggaran dalam penetapan strategi pengelolaan PAD untuk menggali potensi ekonomi.
6. Menggunakan kemampuan koordinasi dalam proses pengelolaan potensi wilayah.
7. Meingkatkan Pemahaman pengambil kebijakan dalam proses penetapan strategi pengelolaan potensi PAD untuk menggali potensi wilayah dalam peningkatan PAD.
8. Menggunakan ketersediaan anggaran dalam penetapan strategi pengelolaan PAD untuk mengurangi ketergantungan pada kapasitas anggaran pemerintah pusat dalam Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD.
9. Meningkatkan Kemampuan koordinasi dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD untuk kerjasama Dunia usaha, pemerintah dan masyarakat dalam pengelolaan Potensi PAD.

10. Meningkatkan Pemahaman Pengambil kebijakan tentang penetapan strategi dalam Pengelolaan Potensi PAD kerjasama Dunia usaha, pemerintah dan masyarakat dalam pengelolaan Potensi PAD
11. Memanfaatkan Ketersediaan sarana dan prasarana dalam peningkatan ketrampilan aparatur untuk meningkatkan kemampuan aparatur dalam pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan Potensi PAD
12. Meningkatkan Pendanaan untuk mengikutsertakan aparatur dalam diklat pengelolaan potensi PAD
13. Memanfaatkan ketersediaan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan Potensi PAD
14. Meningkatkan keahlian aparatur dalam pengelolaan aset Potensi PAD untuk menyusun regulasi yang mengatur peningkatan ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset potensi PAD
15. Menggunakan ketersediaan anggaran untuk kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
16. Meningkatkan Akurasi penempatan sarana dan prasarana sesuai dengan potensi PAD yang tersedia untuk melayani kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD.
17. Menggunakan ketersediaan anggaran untuk meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
18. Meningkatkan organisasi yang mengelola sarana dan prasarana untuk meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD.

19. Meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana melalui partisipasi masyarakat dalam pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
20. Menggunakan anggaran untuk bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD
21. Meningkatkan ketersediaan data yang lengkap dan akurat hasil pengawasan langsung dan tidak langsung untuk mendorong kesadaran masyarakat untuk melaporkan penyimpangan/keberhasilan pengelolaan potensi PAD.
22. Menggunakan anggaran untuk monitoring secara periodik untuk meningkatkan kemitraan kerja antara pemerintah dan stakeholder dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD.
23. Meningkatkan ketersediaan data yang lengkap dan akurat untuk meningkatkan Pengawasan langsung dan tidak langsung dari masyarakat terhadap pengelolaan potensi PAD.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5. 1. SIMPULAN

Berdasarkan atas latar belakang, masalah dan hasil penelitian tentang Manajemen Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Sumba Timur (Studi Kasus pengelolaan PAD, maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat permasalahan dalam perkembangan PAD yang mengakibatkan Rendahnya PAD di Kabupaten Sumba Timur. Hal ini ditunjukkan dengan rendahnya kemandirian yang dalam kurun waktu 5 tahun, yang berarti nilai dependensi pendapatan daerah terhadap kapasitas financial pemerintah pusat masih cukup tinggi. Sedangkan dari sisi upaya pemungutan Pajak (*Tax Effort*) masih menunjukkan kelemahan, karena nilai realisasi PAD masih sangat rendah jika dibandingkan dengan kemampuan membayar (Realisasi PDRB ADHB) dan rasio efektifitas yang rendah, yang meskipun berada pada tataran melebihi nilai minimal efektifitas, tetapi jika dikaitkan dengan potensi penerimaan seharusnya jauh di atas nilai minimal rasio efektifitas
2. Pada fungsi perencanaan berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan Uji Analisis SWOT terhadap Permasalahan dalam Manajemen Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Sumba Timur ditemukan Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman sebagai berikut:
 - 1) Hasil Analisis Internal (SWOT) pada Indikator Identifikasi Potensi Pendapatan asli daerah terdapat 5 kekuatan potensial dan 6 kelemahan potensial yang berpengaruh terhadap pelaksanaan identifikasi potensi PAD. Sedangkan pada analisis eksternal indikator identifikasi potensi

PAD terdapat 4 peluang potensial dan 4 ancaman potensial. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemerintah daerah dalam melakukan identifikasi potensi pendapatan asli daerah berada pada posisi kuadran 3 (negatif-positif) atau dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur berpeluang besar dalam melakukan identifikasi potensi disatu sisi, tetapi disisi lain memiliki kelemahan yang harus segera diatasi agar identifikasi potensi PAD dapat dilakukan dalam meningkatkan PAD. Strategi penanganannya adalah melakukan perubahan strategi, strategi yang ada dianggap tidak mampu menjadi solusi bagi kelemahan yang ada dalam organisasi pemerintah.

- 2) Hasil Analisis internal terhadap indikator Penetapan Strategi Pengelolaan PAD menunjukkan terdapat bahwa terdapat 4 kekuatan potensial dan 3 kelemahan potensial yang berpengaruh terhadap pelaksanaan penetapan strategi pengelolaan PAD. Sedangkan pada analisis eksternal terhadap indikator penetapan strategi pengelolaan PAD terdapat 2 peluang potensial dan 3 ancaman potensial yang berpengaruh pada indikator penetapan strategi pengelolaan PAD. Dengan demikian terhadap indikator Penetapan Strategi Pengelolaan PAD, Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur berada pada posisi kuadran 2 (positif-negatif) atau dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur dalam melakukan penetapan strategi Pengelolaan PAD berada pada posisi organisasi yang cukup kuat, namun akan menghadapi berbagai tantangan untuk melakukan Penetapan Strategi Pengelolaan PAD. Diperkirakan roda organisasi pemerintah daerah yang memiliki tugas pokok pengelolaan potensi pendapatan daerah

akan mengalami kesulitan apabila bertumpu pada strategi sebelumnya. Strategi penanganannya adalah melakukan diversifikasi strategi dalam pengelolaan potensi PAD yang sesuai dengan kemampuan dan kondisi Kabupaten Sumba Timur. Artinya pemerintah daerah dalam melakukan penetapan strategi harus memilih atas pilihan pengembangan strategi yaitu dengan memperbanyak strategi pengelolaan potensi PAD.

3. Pada Fungsi pengorganisasian, hasil Analisis Internal pada Indikator Ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan PAD terdapat 3 kekuatan potensial dan 5 kelemahan potensial yang berpengaruh terhadap indikator Ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan PAD. Sedangkan pada analisis eksternal terdapat 5 Peluang potensial dan 2 ancaman potensial yang berpengaruh terhadap indikator ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan PAD. Dengan demikian pada Aspek Ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan PAD Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur berada pada posisi kuadran 3 (Negatif-positif) atau dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur berada pada posisi lemah, namun disisi lain berpeluang besar dalam peningkatan Ketrampilan SDM pengelola PAD. Strategi penanganannya adalah melakukan perubahan strategi peningkatan ketrampilan SDM pengelola PAD.
4. Pada Fungsi Penggerakan dengan indikator Ketersediaan sarana dan Prasarana pendukung PAD berdasarkan hasil analisis internal terdapat 4 kekuatan potensial dan 5 kelemahan potensial yang berpengaruh terhadap Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan PAD Sedangkan pada analisis eksternal 3 Peluang potensial dan 6 Ancaman potensial yang berpengaruh

terhadap indikator ketersediaan sarana dan prasarana pengelolaan PAD. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemerintah daerah dalam meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana pengelolaan PAD berada pada posisi kuadran 4 (Negatif-Negatif) atau dapat dikatakan bahwa posisi Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur terhadap indikator ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan PAD berada dalam kondisi lemah dan memiliki ancaman yang cukup kuat dalam menyediakan sarana dan prasarana pengelolaan pendapatan asli daerah. Strategi penanganannya adalah melakukan strategi bertahan dalam peningkatan Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan PAD dimana pemerintah daerah harus mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terpuruk sementara itu perlu dilakukan pembenahan secara efektif.

5. Pada Fungsi Pengawasan dengan indikator pengawasan langsung dan tidak langsung berdasarkan analisis internal terhadap indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD terdapat 3 Kekuatan potensial dan 7 kelemahan potensial yang berpengaruh terhadap indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD. Sedangkan berdasarkan analisis eksternal terhadap indikator pengawasan langsung dan tidak langsung dalam penegelolaan PAD terdapat 2 peluang potensial dan 3 ancaman potensial yang berpengaruh terhadap indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemerintah daerah dalam melakukan meningkatkan Pengawasan langsung dan tidak langsung terhadap pengelolaan PAD berada pada posisi kuadran 4 (Negatif-Negatif) atau dapat dikatakan

bahwa posisi Pemerintah Daerah Kabupaten Sumba Timur terhadap indikator Pengawasan langsung dan tidak langsung pengelolaan pendapatan asli daerah berada dalam kondisi lemah dan memiliki ancaman yang cukup kuat dalam melakukan Pengawasan langsung dan tidak langsung pengelolaan pendapatan asli daerah. Strategi penanganannya adalah melakukan strategi bertahan dalam peningkatan Pengawasan langsung dan tidak langsung terhadap pengelolaan PAD dimana pemerintah daerah harus mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terpuruk sementara itu perlu dilakukan pembenahan secara efektif.

6. Dari keseluruhan hasil penelitian terhadap Manajemen Pendapatan Asli Daerah dengan menggunakan analisis SWOT terhadap Manajemen Pendapatan Asli Daerah, maka ditetapkan strategi penanganan atas Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dari 5 indikator Manajemen Pendapatan Asli Daerah untuk dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sumba Timur sebagai berikut:
- 1) Menggunakan SDM yang trampil untuk menggali potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD).
 - 2) Meningkatkan ketersediaan anggaran untuk menggali potensi wilayah yang mendukung Identifikasi potensi Pendapatan Asli Daerah.
 - 3) Menggunakan SDM yang ada untuk meningkatkan penyuluhan/sosialisasi tentang Identifikasi potensi PAD.
 - 4) Meningkatkan ketersediaan anggaran untuk meningkatkan intensitas penyuluhan/sosialisasi.

- 5) Menggunakan ketersediaan anggaran dalam penetapan strategi pengelolaan PAD untuk menggali potensi ekonomi.
- 6) Menggunakan kemampuan koordinasi dalam proses pengelolaan potensi wilayah.
- 7) Meningkatkan Pemahaman pengambil kebijakan tentang penetapan strategi pengelolaan potensi PAD untuk menggali potensi wilayah dalam peningkatan PAD.
- 8) Menggunakan ketersediaan anggaran dalam penetapan strategi pengelolaan PAD untuk mengurangi ketergantungan pada kapasitas anggaran pemerintah pusat dalam Penetapan Strategi pengelolaan Potensi PAD.
- 9) Meningkatkan Kemampuan koordinasi dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD untuk kerjasama Dunia usaha, pemerintah dan masyarakat dalam pengelolaan Potensi PAD.
- 10) Meningkatkan Pemahaman Pengambil kebijakan tentang penetapan strategi dalam Pengelolaan Potensi PAD untuk kerjasama Dunia usaha, pemerintah dan masyarakat dalam pengelolaan Potensi PAD.
- 11) Memanfaatkan Ketersediaan sarana dan prasarana dalam peningkatan ketrampilan aparatur untuk meningkatkan kemampuan aparatur dalam pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan Potensi PAD.
- 12) Meningkatkan Pendanaan untuk mengikutsertakan aparatur dalam diklat pengelolaan potensi PAD.

- 13) Memanfaatkan ketersediaan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kerjasama Dunia usaha, Stakeholder dan pemerintah bagi peningkatan Ketrampilan SDM dalam pengelolaan Potensi PAD
- 14) Meningkatkan keahlian aparatur dalam pengelolaan aset Potensi PAD untuk menyusun regulasi yang mengatur peningkatan ketrampilan SDM dalam pengelolaan aset potensi PAD
- 15) Menggunakan ketersediaan anggaran untuk kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
- 16) Meningkatkan Akurasi penempatan sarana dan prasarana sesuai dengan potensi PAD yang tersedia untuk melayani kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD.
- 17) Menggunakan ketersediaan anggaran untuk meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
- 18) Meningkatkan organisasi yang mengelola sarana dan prasarana untuk meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD.
- 19) Meningkatkan pemeliharaan sarana dan prasarana melalui partisipasi masyarakat dalam pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD
- 20) Menggunakan anggaran untuk bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD

- 21) Meningkatkan ketersediaan data yang lengkap dan akurat hasil pengawasan langsung dan tidak langsung untuk mendorong kesadaran masyarakat untuk melaporkan penyimpangan/keberhasilan pengelolaan potensi PAD
- 22) Menggunakan anggaran untuk monitoring secara periodik untuk meningkatkan kemitraan kerja antara pemerintah dan stakeholder dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi PAD
- 23) Meningkatkan ketersediaan data yang lengkap dan akurat untuk meningkatkan Pengawasan langsung dan tidak langsung dari masyarakat terhadap pengelolaan potensi PAD

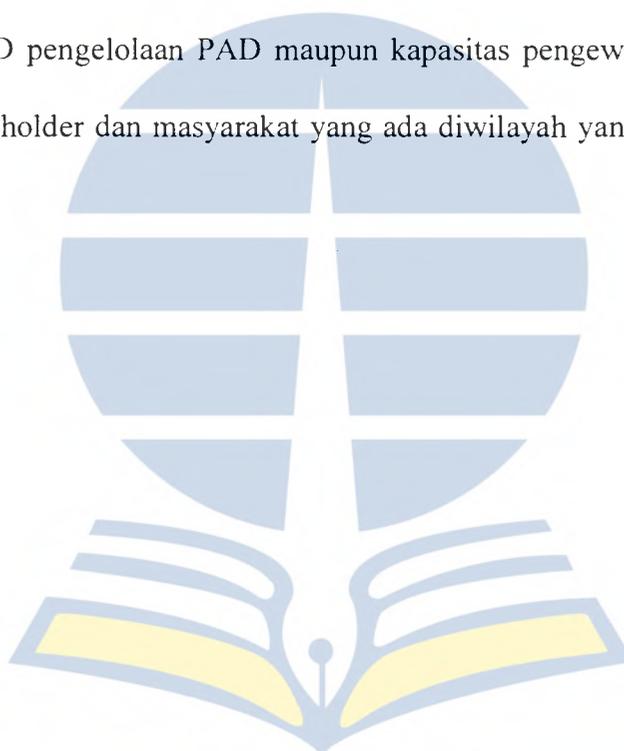
5. 2. SARAN

Adapun implikasi kebijakan yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam permasalahan rendahnya kemandirian fiskal pemerintah daerah disarankan agar dalam pengelolaan PAD perlu dilakukan sesuai kondisi daerah, khususnya wajib pajak dan retribusi serta harus intens melibatkan SKPD terkait serta mempertimbangkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman karena faktor - faktor tersebut berpengaruh besar terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah.
2. Pada aspek Identifikasi Potensi PAD disarankan agar dilakukan perubahan strategi yang ada dianggap tidak mampu menjadi solusi bagi kelemahan yang ada dalam organisasi pemerintah. Perubahan strategi tersebut dilakukan dengan memperkuat payung hukum bagi upaya identifikasi potensi serta memanfaatkan kapasitas teknis SKPD yang terkait untuk melakukan identifikasi potensi PAD sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

3. Pada aspek penetapan strategi pengelolaan PAD disarankan untuk melakukan diversifikasi strategi dalam pengelolaan potensi pendapatan asli daerah yang sesuai dengan kemampuan dan kondisi Kabupaten Sumba Timur. Artinya pemerintah daerah dalam melakukan penetapan strategi harus memilih atas pilihan pengembangan strategi yaitu dengan memperbanyak strategi pengelolaan potensi PAD.
4. Pada aspek Ketersediaan SDM yang trampil dalam pengelolaan PAD disarankan agar melakukan perubahan strategi peningkatan ketrampilan SDM pengelola PAD. Perubahan strategi itu dilakukan dengan meningkatkan jumlah SDM yang dikirim untuk mendapatkan pelatihan dan kursus ketrampilan pengelolaan potensi PAD.
5. Pada aspek ketersediaan sarana dan prasarana pendukung Pendapatan Asli Daerah disarankan agar melakukan strategi bertahan dalam peningkatan Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pengelolaan PAD dimana pemerintah daerah harus mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terpuruk sementara itu perlu dilakukan pembenahan secara efektif. Pengendalian kinerja internal dengan jalan meningkatkan intensitas pungutan pajak dan retribusi dengan jalan meningkatkan volume sarana dan prasarana bagi pengelolaan PAD, khususnya bagi juru pungut ditingkat lapangan pada DPPKAD.

6. Pada aspek pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan PAD disarankan agar melakukan strategi bertahan dalam peningkatan Pengawasan langsung dan tidak langsung terhadap pengelolaan PAD dimana pemerintah daerah harus mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terpuruk sementara itu perlu dilakukan pembenahan secara efektif. Strategi bertahan dalam pengawasan langsung dan tidak langsung tersebut dilakukan dengan jalan memanfaatkan Sumber daya yang ada untuk mengintensifkan pengelolaan potensi PAD, baik dengan SDM yang ada, sarana dan prasarana pada SKPD pengelolaan PAD maupun kapasitas pengawasan yang dimiliki oleh stake holder dan masyarakat yang ada diwilayah yang memiliki potensi PAD.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, 2002. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Abdul Halim, 2004. *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Anselm Strauss & Juliet Corbin, 2007, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Pustaka Pelajar.
- Al Fino Rosa, *Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Kota di Propinsi Sumatera Barat*.
- Ahmad Yani, 2002, *Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia*, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta .
- Balitbang Kota Surabaya, *Gambaran Pengelolaan Keuangan Serta Kerangka Pendanaan* ,Badan Perencana Pembangunan Kota (Bapeko) Surabaya –Jawa Timur : 2012
- Bungin, Burhan, 2008, *Penelitian Kualitatif : komunikasi, ekonomi, kebijakan publik dan ilmu sosial lainnya*, Kencana, Jakarta.
- Bryson, John M, *Strategy planning for public and non profit organization: giude to strengthening and sustaining organisation achiefment*, jossy-bass publisher, san fransisco, terjemahan Irma Suryani, Semarang 2009.
- Chabib Soleh, Heru Rochmansjah, 2010, *Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah*, Fokus Media, Bandung.
- Damang, 2011, *Pendapatan Asli Daerah*.
- Davey K.J. 1988. *Pembiayaan Pemerintahan Daerah*, Terjemahan Amanullah. UI Press,Jakarta.

- Davey 1988. *Kuangan Pemerintah Daerah*, Jakarta : Penerbit UI
- Devas Nick, Brian Blinder Anne Booth, Kenneth Davey, Roy Kelly, Penterjemah Masri Maris, 1989, *Kuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*, UI Press, Jakarta.
- Dewi, Elita, *Identifikasi Sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah*, Balitbang Fakultas Ilmu Sosial Politik Universitas Sumatra Utara : 2002.
- Pelengkap Buku Pegangan Departemen Keungan tentang Pelaksanaan Desentralisasi Fiskal di Indonesia, Buku Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pembangunan Daerah Tahun 2009, Depkeu RI, Jakarta.
- Departemen Keuangan Republik Indonesia, 2009,
- Pelengkap Buku Pegangan Departemen Keungan tentang Pelaksanaan Desentralisasi Fiskal di Indonesia, Buku Penyelenggaraan Pemerintahan dan Pembangunan Daerah Tahun 2009, Depkeu RI, Jakarta.
- Haritz, Benyamin, 1995, "Peran Administrasi Pemerintah Daerah : Efektivitas Penerimaan Retribusi Daerah Pemerintah Daerah Tingkat II Se-Jawa Barat", Prisma, *Majalah Kajian Ekonomi dan Ilmu Sosial*, No. 4, 81-95.
- Koswara, E, 2000, *Menyongsong pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan undang-undang Nomor 22 tahun 1999: suatu telaahan dan menyangkut kebijakan, pelaksanaan dan kompleksitasnya*, Journal CSIS XXIX Nomor 1, Jakarta.

- Kuncoro, Mudrajat, 1995, Desentralisasi Fiskal di Indonesia, Dilema Otonomi dan Ketergantungan, Journal : Prisma, No.4, 3-17.
- Kuncoro, Mudrajat, 1997, Otonomi Daerah Dalam Transisi, Makalah, Temu Alumni dan Seminar Nasional Manajemen Keuangan Daerah Dalam Era Global, KKD-FE UGM, 12 April 1997, Yogyakarta.
- Lis Elfianti, Potensi dan Strategi Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Studi Kasus di Kabupaten Sinjujung.
- Maderoji, 2012, Strategi Peningkatan PAD di Kabupaten Sintang.
- Mardiasmo. 2002. Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Yogyakarta: ANDI
- Mardiasmo, 2002. Akuntansi Sektor Publik, Edisi II, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2004, Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah (Serial Otonomi Daerah dan Good Governance), Andi Offset, Yogyakarta
- M Suparmoko, 1992. Keuangan Negara dalam Teori dan Praktek, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Mamesah, 1997 Sistem Administrasi Keuangan Daerah, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- 1998, Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia Indonesia, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta ,.
- 1997, Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia, PT. Raja Gratondo, Cetakan Keempat, Jakarta.
- 2001, Perpajakan, Andi, Yogyakarta.

- Munawir,S, 1997. Analisis Laporan Keuangan, Edisi Keempat, Cetakan Kesebelas.
Yogyakarta:
- Munawir, 2000, Perpajakan, Liberty, Yogyakarta.
- Mangkoesoebroto, Guritno,1993. Ekonomi Publik, Edisi Kedua, Yogyakarta:BPFE-
UGM
- Osborne, David and Ted. A. Gabler, 1992, Reinventing Government How The
Intreprenuerial Sprit is Transporing The Public Sector, A.
Millian Patrick Bosk, USA.
- Quenn, C. 1998. Tourism, Principles & Practice. Essex: Longman Group Limited
- Rahayuningsih, 2009. Analisis Efektifitas Pajak Reklame terhadap Peningkatan
PAD di Kabupaten Banyuwangi.
- Riwu Kaho, Josef, 1991, Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia :
Identifikasi Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi
Penyelenggaraannya, Rajawali Press, Jakarta .
- Riwu Kaho, Josef, 1997 Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia,PT
Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rangkuti, Manajemen Strategi, Analisi SWOT dan Porter, Fakultas Teknik
Universitas Indonesia, Jakarta 2012.
- Sri Mudiati, Analisis Potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD).
- Subhan Purwadinata, Analisis Potensi Pendapatan Asli Daerah dan Strategi
Peningkatan Kemampuan Keuangan Daerah studi kasus di
Kabupaten Sumbawa.
- Suparmoko, M, 1991, Keuangan Negara Dalam Teori dan Praktek, Bina Aksara,
Jakarta.

- Saragih, J. Panglima, 1996, "Peningkatan Penerimaan Daerah Sebagai Sumber pembiayaan Pembangunan", *Majalah Perencanaan Pembangunan*, No.6, 36-40.
- Sri Wijayanti, 2002. Analisis Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Sumbangan/Bantuan Pemerintah Pusat dan Tenaga Kerja Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Kudus.
- Terry R.George, Rue Lesli W. Dasar-dasar Manajemen, alih bahasa G.A.Ticoalu, Jakarta Bina Aksara, 2003.
- Widayat, Wahyu, 1994, "Maksimalisasi Pendapatan Asli Daerah sebagai Kekuatan Ekonomi Daerah", *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, STIE YKPN, XXI/No.3, 28-34.
- Warsito Utomo, 1997, Peranan dan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah.
- Yuwono, S., I.T. Agus, dan Hariyandi. 2005. Penganggaran Sektor Publik, Pedoman Praktis, Penyusunan, Pelaksanaan dan Pertanggungjawaban APBD (Berbasis Kinerja). Bayumedia Publising, Malang.
- Yuwono,Sony, 2008, Memahami APBD dan Permasalahannya (Panduan Pengelolaan Keuangan Daerah), Bayumedia Publishing, Jawa Timur
- Yustika,Ahmad Erani,2006,Perekonomian Indonesia (deskripsi, preskripsi dan kebijakan) Banyumedia Publishing, Malang

DOKUMEN :

Undang-Undang Republik Indonesia No. 18 tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang telah diubah dan ditambah dengan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintahan Pusat dan Daerah

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 1 Tahun 2010 tentang Pokok-Pokok Pengelolaan Keuangan Daerah

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 15 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 16 Tahun 2010 tentang Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 6 Tahun 2011 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun 2011-2015

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 10 Tahun 2011 tentang Retribusi Jasa Umum

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 11 Tahun 2011 tentang Retribusi Jasa Usaha

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 12 Tahun 2011 tentang Retribusi Perizinan Tertentu

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 11 Tahun 2010 tentang
Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan
Belanja Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 5 Tahun 2011 tentang
Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan
Belanja Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2010

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 5 Tahun 2012 tentang
Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan
Belanja Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2011

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 5 Tahun 2013 tentang
Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan
Belanja Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2012

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 1 Tahun 2014 tentang
Pertanggungjawaban Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan
Belanja Daerah Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2013

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 4 Tahun 2013 tentang Pajak
Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 2 Tahun 2014 tentang
Tuntutan perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi Keuangan dan
Barang Milik Daerah

Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 3 Tahun 2014 tentang
Investasi

BPS Kabupaten Sumba Timur 2013, Sumba Timur Dalam Angka.

LAMPIRAN : 1

PEMERINTAH KABUPATEN SUMBA TIMUR
RINGKASAN PERTANGGUNGJAWABAN APBD
TAHUN ANGGARAN 2009 S/D 2013

NO	URAIAN	TAHUN 2009		TAHUN 2010		TAHUN 2011		TAHUN 2012		TAHUN 2013	
		TARGET	REALISASI								
1	2	9	10	11	12	9	10	11	12	13	14
1	PENDAPATAN	453.626.654.000,00	468.992.164.977,82	489.849.049.999,44	471.253.821.623,99	585.661.324.854,82	582.538.425.470,27	624.722.276.580,50	629.917.576.164,50	692.043.729.713,71	693.572.674.396,08
1.1	PENDAPATAN ASLI DAERAH	21.559.502.850,00	27.002.974.187,82	32.144.309.908,44	26.968.194.404,99	34.754.248.073,82	31.562.174.132,27	34.841.445.724,50	40.193.740.824,50	38.069.289.260,71	40.056.503.749,08
1.1.1	Pendapatan Pajak Daerah	2.619.860.000,00	3.164.761.740,00	4.219.260.000,00	2.973.843.663,00	3.730.737.000,00	5.127.862.260,50	3.392.660.000,00	6.085.024.564,00	5.167.310.000,00	7.908.212.510,00
1.1.2	Pendapatan Retribusi Daerah	5.938.461.000,00	8.467.541.722,00	10.473.312.500,00	10.012.859.559,00	10.303.412.500,00	9.455.222.440,00	13.817.631.500,00	11.816.481.224,00	13.565.164.700,00	11.961.145.255,00
1.1.3	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan	5.380.316.165,00	5.567.234.997,82	7.920.441.600,88	7.492.463.780,88	10.717.659.073,82	10.257.659.069,82	11.661.094.224,50	11.621.094.231,50	12.340.164.560,71	12.340.164.560,71
1.1.4	Lain-lain PAD Yang Sah	7.620.865.685,00	9.803.435.728,00	9.531.295.807,56	6.489.027.402,11	10.002.439.500,00	6.721.430.361,95	5.970.060.000,00	10.671.140.805,00	6.996.650.000,00	7.846.981.323,37
1.2	PENDAPATAN TRANSFER	429.412.363.650,00	439.438.803.290,00	455.415.340.091,00	441.996.227.219,00	550.907.076.781,00	550.976.251.338,00	589.880.830.856,00	589.723.835.340,00	653.477.430.453,00	653.296.118.647,00
1.2.1	Transfer Pemerintah Pusat-Dana Perimbangan	424.445.147.000,00	429.530.633.346,00	413.639.581.511,00	415.424.840.154,00	456.429.249.837,00	456.999.498.661,00	552.374.577.465,00	552.141.283.503,00	607.073.373.418,00	607.851.521.177,00
1.2.1.1	Dana Bagi Hasil Pajak	15.150.000.000,00	20.424.343.965,00	23.410.351.819,00	25.281.630.604,00	22.127.888.025,00	22.691.459.829,00	25.316.227.121,00	24.988.317.982,00	21.795.424.266,00	22.709.108.004,00
1.2.1.2	Dana Bagi Hasil Bukan Pajak (SDA)	350.000.000,00	161.142.381,00	241.448.692,00	155.428.550,00	321.678.812,00	357.155.832,00	281.340.344,00	375.955.521,00	594.748.152,00	459.212.173,00
1.2.3	Dana Alokasi Umum (D A U)	337.421.147.000,00	337.421.147.000,00	337.455.581.000,00	337.455.581.000,00	385.621.583.000,00	385.621.583.000,00	462.689.930.000,00	462.689.930.000,00	515.736.111.000,00	515.736.111.000,00
1.2.4	Dana Alokasi Khusus (D A K)	71.524.000.000,00	71.524.000.000,00	52.532.200.000,00	52.532.200.000,00	48.358.100.000,00	48.329.300.000,00	64.087.080.000,00	64.087.080.000,00	68.947.090.000,00	68.947.090.000,00
1.2.2	Transfer Pemerintah Pusat Lainnya	-	5.768.700.000,00	37.079.506.400,00	21.922.770.000,00	89.574.434.000,00	89.748.367.000,00	31.232.944.000,00	31.232.944.000,00	39.685.518.000,00	39.685.518.000,00
1.2.2.1	Dana Otonomi Khusus	-	5.768.700.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-
1.2.2.2	Dana Penyesuaian	-	-	37.079.506.400,00	21.922.770.000,00	89.574.434.000,00	89.748.367.000,00	31.232.944.000,00	31.232.944.000,00	39.685.518.000,00	39.685.518.000,00
1.2.3	Transfer Pemerintah Propinsi	4.967.216.650,00	4.139.469.944,00	4.696.252.180,00	4.648.617.065,00	4.903.392.944,00	4.228.385.677,00	6.273.309.391,00	6.349.607.837,00	6.718.539.035,00	5.759.079.470,00
1.2.3.1	Pendapatan Bagi Hasil Pajak	4.967.216.650,00	4.139.469.944,00	4.696.252.180,00	4.648.617.065,00	4.903.392.944,00	4.228.385.677,00	6.273.309.391,00	6.349.607.837,00	6.718.539.035,00	5.759.079.470,00
1.2.3.2	Pendapatan Bagi Hasil Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3	LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH	2.654.787.500,00	2.550.387.500,00	2.289.400.000,00	2.289.400.000,00	-	-	-	-	497.010.000,00	220.052.000,00
1.3.1	Pendapatan Hibah	-	-	-	-	-	-	-	-	497.010.000,00	219.522.000,00
1.3.2	Pendapatan Dana Darurat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3.3	Pendapatan Lainnya	2.654.787.500,00	2.550.387.500,00	2.289.400.000,00	2.289.400.000,00	-	-	-	-	-	530.000,00
JUMLAH PENDAPATAN DAERAH		453.626.654.000,00	468.992.164.977,82	489.849.049.999,44	471.253.821.623,99	585.661.324.854,82	582.538.425.470,27	624.722.276.580,50	629.917.576.164,50	692.043.729.713,71	693.572.674.396,08

NO	URAIAN	TAHUN 2009		TAHUN 2010		TAHUN 2011		TAHUN 2012		TAHUN 2013	
		TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI	TARGET	REALISASI
1	2	9	10	11	12	9	10	11	12	11	12
2	BELANJA	519.867.879.319,00	474.958.248.844,00	552.115.391.584,00	508.488.174.738,00	612.566.466.643,37	563.305.571.142,30	660.478.342.701,02	574.497.503.941,50	768.063.843.631,23	702.457.717.978,00
2.1	BELANJA OPERASI	367.876.329.659,00	341.412.172.099,00	438.655.987.625,00	404.259.419.225,00	459.773.949.638,00	439.278.763.664,30	512.403.159.106,02	471.193.141.028,50	552.141.060.826,38	515.527.172.307,00
	Belanja Pegawai/Personalia	232.721.666.980,00	219.012.452.812,00	261.818.393.740,00	257.238.615.082,00	299.527.094.989,00	293.210.700.225,00	358.258.325.867,02	331.377.943.551,00	370.855.540.599,38	354.872.985.922,00
	Belanja Barang	95.820.703.223,00	85.440.705.912,00	96.891.514.535,00	89.251.702.017,00	107.094.781.110,00	96.324.850.817,30	104.939.029.989,00	91.977.791.176,00	137.816.951.119,00	117.346.632.034,00
	Belanja Bunga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Belanja Subsidi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Belanja Hibah	-	-	35.456.803.350,00	15.118.067.076,00	9.689.430.289,00	9.332.791.789,00	13.844.960.000,00	13.330.128.499,00	1.967.500.000,00	1.967.500.000,00
	Belanja Bantuan Sosial	6.600.000.000,00	5.468.739.600,00	7.375.305.000,00	6.183.722.400,00	4.804.900.000,00	2.957.429.500,00	390.000.000,00	380.000.000,00	5.990.625.858,00	5.935.475.450,00
	Belanja Bantuan Keuangan	32.733.959.450,00	31.490.273.775,00	37.113.971.000,00	36.467.312.650,00	38.657.743.250,00	37.452.991.333,00	34.970.843.250,00	34.127.277.802,50	35.510.443.250,00	35.404.578.901,00
2.2	BELANJA MODAL	148.283.852.467,00	133.235.487.745,00	109.710.756.415,00	101.534.323.563,00	151.345.055.495,00	123.260.911.478,00	139.086.925.448,00	100.826.862.913,00	211.472.780.753,00	186.930.545.671,00
2.2.1	Belanja Tanah	-	-	46.000.000,00	42.000.000,00	62.000.000,00	-	-	-	50.000.000,00	-
2.2.2	Belanja Peralatan dan Mesin	17.609.383.799,00	16.678.532.881,00	12.024.190.825,00	11.050.621.700,00	23.057.876.205,00	14.335.655.872,00	28.126.756.444,00	20.758.233.865,00	31.132.674.916,00	25.741.312.850,00
2.2.3	Belanja Gedung dan Bangunan	62.791.825.085,00	55.167.638.357,00	17.817.046.800,00	17.090.476.013,00	26.651.850.850,00	19.935.963.756,00	59.960.855.004,00	32.364.393.698,00	76.720.878.558,00	64.222.435.141,00
2.2.4	Belanja Jalan, Irigasi dan Jaringan	66.247.403.583,00	60.266.625.707,00	79.360.613.790,00	72.922.026.850,00	88.416.568.440,00	82.762.342.250,00	48.038.004.000,00	44.876.425.850,00	103.313.226.529,00	96.751.735.680,00
2.2.5	Belanja Aset Tetap Lainnya	1.635.240.000,00	1.122.690.800,00	462.905.000,00	429.199.000,00	13.156.760.000,00	6.226.949.600,00	2.961.310.000,00	2.827.809.500,00	256.000.750,00	215.062.000,00
2.2.6	Belanja Aset Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.3	BELANJA TIDAK TERDUGA	3.707.697.193,00	310.589.000,00	3.748.647.544,00	2.694.431.950,00	1.447.461.510,37	765.896.000,00	8.988.258.147,00	2.477.500.000,00	4.450.002.051,85	-
2.3.1	Belanja Tidak Terduga	3.707.697.193,00	310.589.000,00	3.748.647.544,00	2.694.431.950,00	1.447.461.510,37	765.896.000,00	8.988.258.147,00	2.477.500.000,00	4.450.002.051,85	-
	JUMLAH BELANJA DAERAH	519.867.879.319,00	474.958.248.844,00	552.115.391.584,00	508.488.174.738,00	612.566.466.643,37	563.305.571.142,30	660.478.342.701,02	574.497.503.941,50	768.063.843.631,23	702.457.717.978,00
	SURPLUS(DEFISIT)	(66.241.225.319,00)	(5.966.083.866,18)	(62.266.341.584,56)	(37.234.353.114,01)	(26.905.141.788,55)	19.232.854.327,97	(35.756.066.120,52)	55.420.072.223,00	(76.020.113.917,52)	(8.885.043.581,92)

NO	URAIAN	TAHUN 2009		TAHUN 2010		TAHUN 2011		TAHUN 2012		TAHUN 2013	
		TARGET	REALISASI								
1	2	9	10	11	12	9	10	11	12	11	12
3	PEMBIAYAAN										
3.1	PENERIMAAN DAERAH	71.116.225.319,00	71.107.425.450,74	62.266.341.584,56	62.549.494.902,56	27.405.141.788,55	27.449.211.792,55	46.897.066.120,52	46.741.041.694,52	93.896.905.917,52	91.892.062.817,52
3.1.1	Penggunaan Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA)	49.116.225.319,00	49.107.425.450,74	60.266.341.584,56	60.489.549.027,56	25.315.141.788,55	25.315.141.788,55	46.182.066.120,52	46.033.379.701,52	91.020.113.917,52	91.020.113.917,52
3.1.2	Transfer Dari Dana Cadangan	20.000.000.000,00	20.000.000.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1.3	Penerimaan kembali Pinjaman Daerah	2.000.000.000,00	2.000.000.000,00	2.000.000.000,00	2.059.945.875,00	2.090.000.000,00	2.134.070.004,00	715.000.000,00	707.661.993,00	2.876.792.000,00	871.948.900,00
3.1.4	Hasil Penj. Aset Drh Yg Dipisahkan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1.5	Penerimaan Piutang	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2	PENGELUARAN DAERAH	4.875.000.000,00	4.875.000.000,00	-	-	500.000.000,00	500.000.000,00	11.141.000.000,00	11.141.000.000,00	17.876.792.000,00	15.932.384.000,00
3.2.1	Transfer ke Dana Cadangan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2.2	Penyertaan Modal (Investasi) Pemerintah Daerah	4.500.000.000,00	4.500.000.000,00	-	-	-	-	11.141.000.000,00	11.141.000.000,00	17.876.792.000,00	15.932.384.000,00
3.2.3	Pembyrn Utang Pokok Yg Jatuh Tmp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2.4	Pemberian Pinjaman Daerah	375.000.000,00	375.000.000,00	-	-	500.000.000,00	500.000.000,00	-	-	-	-
PEMBIAYAAN NETTO		66.241.225.319,00	66.232.425.450,74	62.266.341.584,56	62.549.494.902,56	26.905.141.788,55	26.949.211.792,55	35.756.066.120,52	35.600.041.694,52	76.020.113.917,52	75.959.678.817,52
SISA LEBIH PEMBIAYAAN ANGGARAN (SiLPA)		-	60.266.341.584,56	-	25.315.141.788,55	-	46.182.066.120,52	-	91.020.113.917,52	-	67.074.635.235,60

LAMPIRAN : 2

PEMERINTAH KABUPATEN SUMBA TIMUR
RINGKASAN PENDAPATAN ASLI DAERAH
TAHUN ANGGARAN 2009 S/D 2013

URAIAN	TAHUN 2009			TAHUN 2010			TAHUN 2011			TAHUN 2012			TAHUN 2013		
	TARGET	REALISASI	%												
2	9	10		11	12		9	10		11	12		11	12	
PENDAPATAN	21.559.502.850,00	27.002.974.187,00	125,25	32.144.309.908,44	26.968.194.234,99	83,90	34.754.248.073,82	31.562.174.132,27	90,82	34.841.445.724,50	40.193.740.824,50	115,36	38.069.289.260,71	40.056.503.749,08	105,21
PENDAPATAN ASLI DAERAH	21.559.502.850,00	27.002.974.187,00	125,25	32.144.309.908,44	26.968.194.234,99	83,90	34.754.248.073,82	31.562.174.132,27	90,82	34.841.445.724,50	40.193.740.824,50	115,36	38.069.289.260,71	40.056.503.749,08	105,21
Pendapatan Pajak Daerah	2.619.860.000,00	3.164.761.740,00	120,80	4.219.260.000,00	2.973.843.663,00	70,48	3.730.737.000,00	5.127.862.260,50	137,45	3.392.660.000,00	5.954.281.672,00	175,50	5.167.310.000,00	7.908.212.610,00	153,04
Pajak Hotel	75.000.000,00	100.060.250,00	133,41	100.400.000,00	123.443.580,00	122,95	100.400.000,00	172.857.580,00	172,17	100.100.000,00	193.996.155,00	193,80	199.000.000,00	285.021.303,00	143,23
Pajak Restoran	450.000.000,00	618.358.049,00	137,41	617.500.000,00	520.194.098,00	84,24	615.500.000,00	680.211.491,00	110,51	465.000.000,00	982.305.980,00	211,25	609.500.000,00	907.753.015,00	148,93
Pajak Hiburan	37.360.000,00	22.424.400,00	60,02	37.360.000,00	8.388.750,00	22,45	39.360.000,00	23.224.500,00	59,01	38.860.000,00	55.481.750,00	142,77	58.770.000,00	55.967.500,00	95,21
Pajak Reklame	7.500.000,00	13.986.320,00	186,48	14.000.000,00	21.768.444,00	155,49	29.000.000,00	45.267.114,00	156,09	43.000.000,00	84.900.950,00	197,44	65.000.000,00	89.588.900,00	137,83
Pajak Penerangan Jalan	650.000.000,00	838.414.055,00	128,99	800.000.000,00	955.405.310,00	119,43	990.777.000,00	1.214.142.712,00	122,54	1.000.000.000,00	1.323.082.549,00	132,31	1.100.000.000,00	1.598.798.561,00	145,27
Pajak Pengambilan Baha	1.400.000.000,00	1.571.518.666,00	112,25	2.650.000.000,00	1.344.642.481,00	50,74	1.650.000.000,00	2.783.751.680,00	167,50	1.490.000.000,00	3.150.062.849,00	211,41	5.000.000,00	2.593.670,00	51,87
Pajak Air Tanah	-	-	-	-	-	-	5.700.000,00	1.856.150,00	32,56	5.700.000,00	2.593.670,00	45,50	1.530.040.000,00	3.291.536.051,00	215,10
BPHTB	-	-	-	-	-	-	300.000.000,00	226.551.033,50	75,52	250.000.000,00	161.857.769,00	64,74	1.600.000.000,00	1.676.953.610,00	104,49
Retribusi Daerah	5.938.461.000,00	8.467.541.722,00	142,59	10.473.312.500,00	10.012.859.389,00	95,60	10.303.412.500,00	9.455.222.440,00	91,77	13.817.631.500,00	11.816.481.224,00	85,52	13.565.164.700,00	11.961.145.255,00	88,21
Retribusi Jasa Umum	4.813.296.000,00	7.577.962.685,00	157,44	8.276.645.000,00	9.057.112.714,00	109,43	8.921.140.000,00	8.718.690.892,00	97,73	11.695.855.000,00	10.837.368.167,00	92,66	12.105.815.000,00	10.845.628.955,00	89,60
Retribusi Pelayanan Kesehatan	3.915.075.000,00	6.623.577.785,00	169,18	7.555.200.000,00	8.330.130.114,00	110,26	8.150.200.000,00	7.957.617.242,00	97,64	10.776.280.000,00	10.188.843.867,00	94,55	11.022.580.000,00	9.540.206.155,00	86,48
Retribusi Pelayanan Perumahan	125.145.000,00	97.298.750,00	77,75	125.145.000,00	101.779.500,00	81,33	125.145.000,00	29.690.000,00	23,72	125.145.000,00	9.172.000,00	7,33	125.145.000,00	-	0,00
Retribusi Pelayanan By K	203.030.000,00	399.620.000,00	196,83	249.030.000,00	302.830.000,00	121,60	250.000.000,00	390.690.000,00	156,28	399.060.000,00	182.185.000,00	45,65	398.740.000,00	505.250.000,00	126,72
Retribusi Pelayanan Park	42.276.000,00	9.240.000,00	21,86	73.320.000,00	12.819.000,00	17,48	73.320.000,00	16.720.000,00	22,80	13.260.000,00	17.888.000,00	134,90	14.040.000,00	19.848.000,00	141,36
Retribusi Pelayanan Pas	45.000.000,00	13.375.000,00	29,72	45.000.000,00	17.465.000,00	38,81	45.000.000,00	18.270.000,00	40,60	30.000.000,00	41.638.000,00	138,79	100.000.000,00	154.850.000,00	154,85
Retribusi Pengujian Kend	106.000.000,00	124.265.400,00	117,23	110.200.000,00	108.736.600,00	98,67	110.475.000,00	138.913.400,00	125,74	165.110.000,00	196.507.800,00	119,02	175.310.000,00	218.969.800,00	124,88
Retribusi Pelayanan Kes	117.500.000,00	165.135.750,00	140,54	115.000.000,00	138.304.500,00	120,26	125.000.000,00	112.602.750,00	90,08	145.000.000,00	149.285.000,00	102,96	145.000.000,00	216.720.000,00	149,46
Retribusi Penggantian by	24.000.000,00	42.300.000,00	176,25	3.750.000,00	45.048.000,00	#####	42.000.000,00	54.187.500,00	129,02	42.000.000,00	51.848.500,00	123,45	125.000.000,00	189.785.000,00	151,82
Retribusi Sewa Alat Bera	235.270.000,00	103.150.000,00	43,84	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Retribusi Jasa Usaha	971.180.000,00	757.003.087,00	77,95	2.043.537.500,00	796.154.800,00	38,96	1.226.387.500,00	570.441.598,00	46,51	2.045.926.500,00	818.604.832,00	40,01	1.293.749.700,00	916.521.300,00	70,85
Retribusi Pemakaian Kek	440.227.500,00	434.413.437,00	98,68	725.660.000,00	612.949.000,00	84,47	977.510.000,00	358.200.249,00	36,64	1.434.043.000,00	544.915.132,00	38,00	576.848.000,00	385.067.100,00	66,76
Retribusi Terminal	87.380.000,00	43.084.000,00	49,31	87.380.000,00	60.814.000,00	69,60	92.880.000,00	89.000.000,00	95,82	140.040.000,00	101.687.000,00	72,61	136.140.000,00	122.315.000,00	89,55
Retribusi Tempat Khusus	4.440.000,00	392.000,00	8,83	4.440.000,00	1.250.000,00	28,15	4.440.000,00	250.000,00	5,63	1.440.000,00	900.000,00	62,50	1.440.000,00	6.540.000,00	454,24
Retribusi Rumah Potong	25.677.500,00	33.687.250,00	131,19	25.677.500,00	27.495.500,00	107,08	25.677.500,00	29.731.000,00	115,79	25.677.500,00	31.092.750,00	121,09	26.175.000,00	65.352.500,00	249,66
Retribusi Pelayanan Kep	25.305.000,00	21.523.400,00	85,06	27.380.000,00	29.566.300,00	106,16	25.880.000,00	47.753.950,00	184,52	105.976.000,00	96.001.950,00	90,59	106.529.200,00	99.504.200,00	93,45
Retribusi Tempat Rekre	40.000.000,00	31.100.000,00	77,75	40.000.000,00	40.900.000,00	102,25	60.000.000,00	21.200.000,00	35,33	60.000.000,00	19.500.000,00	32,50	25.000.000,00	19.100.000,00	76,40
Retribusi Penjualan Prod	185.650.000,00	73.858.000,00	39,78	1.103.000.000,00	20.733.000,00	1,88	10.000.000,00	-	-	278.750.000,00	24.508.000,00	8,79	421.617.500,00	218.642.500,00	51,88
Retribusi Penerimaan La	7.500.000,00	5.920.000,00	78,93	30.000.000,00	2.947.000,00	9,82	30.000.000,00	24.306.399,00	81,02	-	-	-	-	-	-
Sumbangan Pihak Ketiga	155.000.000,00	113.025.000,00	72,92	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Retribusi Penzinan Tere	153.985.000,00	132.575.950,00	85,99	153.130.000,00	159.591.875,00	104,22	155.885.000,00	166.089.950,00	106,55	75.850.000,00	160.508.225,00	211,61	165.600.000,00	198.995.000,00	120,11
Retribusi Izin Mendinkan	8.000.000,00	7.505.950,00	93,95	8.000.000,00	18.696.875,00	233,71	8.000.000,00	21.518.750,00	268,98	5.000.000,00	57.746.875,00	1.155,00	50.000.000,00	65.075.000,00	130,15
Retribusi Izin Tmppt Penju	5.000.000,00	3.850.000,00	77,00	5.000.000,00	4.750.000,00	95,00	5.000.000,00	6.000.000,00	120,00	5.000.000,00	5.000.000,00	100,00	27.000.000,00	2.000.000,00	7,41
Retribusi Izin gangguan/ke	10.000.000,00	11.600.000,00	116,00	12.500.000,00	20.200.000,00	161,60	12.500.000,00	38.367.000,00	306,94	20.000.000,00	50.498.000,00	252,49	63.000.000,00	111.200.000,00	175,71
Retribusi Izin Perumahan	99.985.000,00	99.985.000,00	100,00	127.630.000,00	115.945.000,00	90,84	130.385.000,00	100.204.200,00	76,85	15.850.000,00	17.513.350,00	110,49	15.600.000,00	17.720.000,00	113,59

URAIAN	TAHUN 2009			TAHUN 2010			TAHUN 2011			TAHUN 2012			TAHUN 2013		
	TARGET	REALISASI	%	TARGET	REALISASI	%	TARGET	REALISASI	%	TARGET	REALISASI	%	TARGET	REALISASI	%
2	9	10		11	12		9	10		11	12		11	12	
Retribusi Izin Usaha Perizinan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30.000.000,00	29.750.000,00	99,17	10.000.000,00	2.900.000,00	29,00
Retribusi Izin Usaha Perizinan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.000,00	100,00
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah Yang Dipisahkan	5.380.316.165,00	5.567.234.997,00	103,47	7.920.441.600,88	7.492.463.780,88	94,60	10.717.659.073,82	10.257.659.069,82	95,71	11.661.094.224,50	11.621.094.231,50	99,66	12.340.164.560,71	12.340.164.560,71	100,00
Bagian Laba atas pada Perusahaan Milik	5.030.316.165,00	4.980.316.164,00	99,01	7.420.441.600,88	7.420.441.600,88	100,00	10.217.659.073,82	10.217.659.073,82	100,00	11.611.094.224,50	11.611.094.224,50	100,00	12.340.164.560,71	12.340.164.560,71	100,00
Bagian Laba atas pada Perusahaan Milik	350.000.000,00	586.918.833,00	167,69	500.000.000,00	72.022.180,00	14,40	500.000.000,00	39.999.996,00	8,00	50.000.000,00	10.000.007,00	20,00	-	-	-
Lain-lain PAD Yang Sah	7.620.865.685,00	9.803.435.728,00	128,64	9.531.295.807,56	6.489.027.402,11	68,08	10.002.439.500,00	6.721.430.361,95	67,20	5.970.060.000,00	10.801.883.697,00	180,93	6.996.650.000,00	7.846.981.323,37	112,58
Hasil Penjualan Aset Dipisahkan	1.305.737.500,00	2.544.538.779,00	194,87	2.870.875.000,00	1.980.589.966,00	68,99	4.626.475.000,00	1.673.504.553,00	36,17	1.729.510.000,00	591.604.460,00	34,21	1.990.100.000,00	1.910.903.853,00	95,99
Penerimaan Jasa Giro	4.325.200.000,00	3.764.914.065,00	87,05	6.049.420.807,56	3.215.872.252,00	53,16	4.275.964.500,00	3.744.826.611,00	87,58	4.000.000.000,00	4.203.300.455,00	105,08	4.000.000.000,00	4.145.883.453,00	103,65
Pendapatan Bunga	1.645.445.435,00	1.333.124.509,00	81,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuntutan Ganti Kerugian	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.000.000,00	281.808.736,00	563,62	90.000.000,00	106.107.753,80	117,90
Pendapatan Denda atas	-	13.105.480,00	-	-	-	-	-	-	-	22.500.000,00	403.364.998,00	1.792,73	105.000.000,00	405.217.396,63	385,92
Pendapatan Denda	-	-	-	-	10.037.498,00	-	-	48.045.752,00	-	3.050.000,00	12.065.034,00	395,57	6.050.000,00	1.700.291,00	28,10
Pendapatan Denda	29.482.750,00	-	-	25.000.000,00	3.350.640,00	13,40	-	-	-	-	10.573.590,00	-	5.000.000,00	7.320.440,00	146,40
Pendapatan Atas Hasil	-	10.723.050,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pendapatan dan	315.000.000,00	2.137.029.845,00	678,42	586.000.000,00	1.279.177.046,11	218,29	1.100.000.000,00	1.255.053.445,95	114,10	15.000.000,00	2.996.102.083,00	19.974,01	700.000.000,00	1.238.619.935,94	175,53
Hasil Pengelolaan dana	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150.000.000,00	66.894.141,00	44,60	100.500.000,00	31.228.200,00	31,10
Lain-lain PAD yang Sah	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.236.170.200,00	-	-	-	-



LAMPIRAN : 3

**DATA REALISASI PENDAPATAN ASLI DAERAH PER SKPD
TAHUN ANGGARAN 2009 S/D 2013**

NO	SKPD	TAHUN 2009		TAHUN 2010		TAHUN 2011		TAHUN 2012		TAHUN 2013	
		TARGET	REALISASI								
1	DINAS KESEHATAN	150.075.000,00	907.001.000,00	1.150.200.000,00	800.417.000,00	832.500.000,00	603.301.000,00	3.458.580.000,00	2.142.633.500,00	3.669.580.000,00	2.725.167.000,00
2	PUSKESMAS WAINGAPU	-	-	-	-	99.450.000,00	87.230.000,00	99.450.000,00	211.705.000,00	110.500.000,00	149.097.000,00
3	PUSKESMAS LEWA	-	-	-	-	110.250.000,00	89.023.500,00	110.250.000,00	200.771.500,00	122.500.000,00	2.944.000,00
4	PUSKESMAS MELOLO	-	-	-	-	108.000.000,00	77.640.000,00	108.000.000,00	283.455.500,00	120.000.000,00	37.520.000,00
5	RSUD	3.765.000.000,00	5.716.576.785,00	6.405.000.000,00	7.529.713.114,00	7.000.000.000,00	7.100.422.742,00	7.000.000.000,00	7.350.278.367,00	7.000.000.000,00	6.625.478.155,00
6	DINAS PEKERJAAN UMUM	518.985.000,00	317.007.750,00	539.165.000,00	331.605.000,00	535.415.000,00	332.825.000,00	502.415.000,00	244.302.000,00	327.415.000,00	46.070.000,00
7	BAPPEDA	2.340.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	DINAS PERHUBUNGAN	396.386.000,00	308.124.800,00	646.350.000,00	328.630.900,00	610.180.000,00	392.841.550,00	444.676.000,00	449.398.100,00	512.059.200,00	518.897.000,00
9	DISPENDUK	204.254.000,00	399.620.000,00	250.254.000,00	302.830.000,00	250.000.000,00	390.690.000,00	400.000.000,00	182.185.000,00	398.740.000,00	505.250.000,00
10	BADAN PENANGG BENCANA	-	-	-	-	-	-	-	-	49.998.000,00	-
11	DINAS KOPERASI	150.000.000,00	132.500.000,00	150.000.000,00	120.877.804,00	100.000.000,00	82.933.659,00	100.000.000,00	66.894.141,00	100.500.000,00	31.228.200,00
12	BADAN PENANAMAN MODAL	-	-	-	-	-	-	-	-	150.000.000,00	179.575.000,00
13	SETDA (BAGIAN UMUM)	66.000.000,00	57.505.977,00	37.500.000,00	55.806.000,00	37.500.000,00	11.800.000,00	23.500.000,00	38.400.000,00	32.600.000,00	41.200.000,00
14	DPPKAD	14.554.629.050,00	16.450.403.805,82	19.576.397.408,44	15.326.817.031,99	22.459.860.573,82	20.635.289.506,27	20.209.304.224,50	26.454.563.266,50	22.719.704.560,71	26.655.949.041,08
15	BADAN BIMAS	121.968.000,00	195.957.700,00	241.620.000,00	189.151.350,00	214.625.000,00	244.591.000,00	122.210.000,00	251.620.000,00	5.000.000,00	33.710.000,00
16	DINAS PERTANIAN	228.637.500,00	267.855.000,00	275.000.000,00	133.040.000,00	635.790.000,00	40.954.000,00	408.750.000,00	70.308.000,00	419.750.000,00	167.170.000,00
17	DINAS PERKEBUNAN	25.000.000,00	44.661.500,00	40.000.000,00	34.660.000,00	40.000.000,00	72.988.250,00	75.000.000,00	139.971.750,00	100.000.000,00	108.185.250,00
18	DINAS PETERNAKAN	640.677.500,00	1.758.842.000,00	1.127.052.500,00	1.582.028.000,00	1.345.127.500,00	1.122.469.250,00	1.356.804.500,00	1.907.871.250,00	1.950.292.500,00	1.995.949.000,00
19	BADAN P4K	15.000.000,00	5.500.000,00	15.000.000,00	6.900.000,00	20.000.000,00	9.700.000,00	20.000.000,00	2.500.000,00	20.000.000,00	8.250.000,00
20	DINAS KEHUTANAN	220.000.000,00	134.647.280,00	200.000.000,00	35.991.575,00	150.000.000,00	140.905.325,00	150.000.000,00	42.107.600,00	86.340.000,00	36.675.500,00
21	DINAS PARIWISATA	40.550.800,00	31.100.000,00	40.000.000,00	40.900.000,00	60.000.000,00	21.200.000,00	60.000.000,00	19.500.000,00	25.000.000,00	19.100.000,00
22	DINAS PERIKANAN	350.000.000,00	150.218.890,00	1.350.771.000,00	88.996.630,00	120.550.000,00	78.019.350,00	112.506.000,00	99.265.850,00	99.310.000,00	128.378.603,00
23	DINAS PERINDAG	110.000.000,00	125.451.700,00	100.000.000,00	49.830.000,00	25.000.000,00	27.350.000,00	80.000.000,00	36.010.000,00	50.000.000,00	40.710.000,00
	TOTAL	21.559.502.850,00	27.002.974.187,82	32.144.309.908,44	26.968.194.404,99	34.754.248.073,82	31.562.174.132,27	34.841.445.724,50	40.193.740.824,50	38.069.289.260,71	40.056.503.749,08

LAMPIRAN 4 : TABEL 4.9

TABEL PERHITUNGAN SWOT FAKTOR INTERNAL
IDENTIFIKASI POTENSI PAD

FAKTOR INTERNAL (S/W)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W	INFORMAN										Σ	ΣN/ΣI	ΣINF.	ΣVAB	ΣK	(ΣN/ΣI)/ΣK	BOBOT
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1 Adanya Sisdur dilaksanakan secara optimal dalam Identifikasi Potensi PAD	0,06	2	0,114	S	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	25		10	11	4		
					0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2		2,50	10	11	4	0,6	0,06
2 Regulasi yang ada belum mengatur sumber-sumber PAD secara keseluruhan	0,05	2	0,095	W	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	21		10	11	4		
					0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2		2,10	10	11	4	0,5	0,05
3 Adanya SDM yang melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,06	2	0,114	S	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	25		10	11	4		
					0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2		2,5	10	11	4	0,6	0,06
4 Adanya Kewenangan dalam Identifikasi Potensi PAD	0,05	2	0,109	S	2	2	2	3	3	3	3	3	2	1	24		10	11	4		
					0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,1		2,4	10	11	4	0,6	0,05
5 Kurangnya Ketersediaan Penganggaran Identifikasi Potensi PAD	0,05	2	0,109	W	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	24		10	11	4		
					0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2		2,4	10	11	4	0,6	0,05
6 Adanya Potensi PAD yang dapat diidentifikasi	0,06	2	0,114	S	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	25		10	11	4		
					0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		2,5	10	11	4	0,6	0,06
7 Kurangnya Tindakan Identifikasi Potensi PAD dari SKPD teknis	0,05	2	0,105	W	2	2	3	2	1	2	3	3	3	2	23		10	11	4		
					0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2		2,3	10	11	4	0,6	0,05
8 Kurangnya transparansi dalam Identifikasi Potensi PAD	0,05	2	0,100	W	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	22		10	11	4		
					0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2		2,2	10	11	4	0,6	0,05
9 Adanya komitmen pimpinan dalam melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,05	2	0,109	S	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	24		10	11	4		
					0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3		2,4	10	11	4	0,6	0,05
10 Kurangnya kemandirian institusi	0,05	2	0,100	W	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	22		10	11	4		
					0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2		2,2	10	11	4	0,6	0,05
11 Belum tersedianya data Potensi PAD	0,05	2	0,095	W	2	2	2	3	2	2	1	3	3	1	21		10	11	4		
					0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,1	0,3	0,3	0,1		2,1	10	11	4	0,5	0,05

Responden

Poin Kriteria	0,106	≥	diantas kekuatan
1 sangat kurang	0,106	≤	kelemahan
2 kurang	S		0,559
3 baik	W		0,605
4 sangatbaik	S-W		-0,045

LAMPIRAN 5 : TABEL 4.10

**TABEL PERHITUNGAN SWOT FAKTOR EKSTERNAL
IDENTIFIKASI POTENSI PAD**

FAKTOR EKSTERNAL (O/T)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI O/T	INFORMAN										Σ	ΣN/ΣI	ΣINF.	ΣVAB	ΣK	N/ΣI)/ BOBOT
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
1 Adanya Aturan yang mengatur Identifikasi Potensi PAD	0,08	2	0,150	O	4	3	2	4	2	1	2	2	2	2	24		10	8	4	
					0,4	0,3	0,2	0,4	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2		2,4	10	8	4	0,6
2 Kurangnya Penyuluhan/ sosialisasi tentang Identifikasi Potensi PAD	0,06	2	0,119	T	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	19		10	8	4	
					0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1,90	10	8	4	0,5
3 Adanya kondisi geografis yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,07	2	0,138	O	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	22		10	8	4	
					0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2		2,2	10	8	4	0,6
4 Adanya kondisi ekonomi yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,07	2	0,144	O	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	23		10	8	4	
					0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,1		2,3	10	8	4	0,6
5 Kurangnya dukungan masyarakat untuk melakukan Identifikasi Potensi PAD	0,06	2	0,119	T	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19		10	8	4	
					0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1,9	10	8	4	0,5
6 Adanya kondisi potensi wilayah yang mendukung Identifikasi Potensi PAD	0,08	2	0,156	O	3	3	2	3	2	4	2	2	2	2	25		10	8	4	
					0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2		2,5	10	8	4	0,6
7 Kurangnya Potensi Pasar yang ada terhadap potensi PAD	0,06	2	0,119	T	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	19		10	8	4	
					0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2		1,9	10	8	4	0,5
8 Tidak konsisteny Regulasi	0,06	2	0,113	T	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	18		10	8	4	
					0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2		1,8	10	8	4	0,5

Responden

Poin Kriteria

1 sangat kurang

2 kurang

3 baik

4 sangatbaik

0,132 ≥ diatas kekuatan

0,132 ≤ kelemahan

O 0,588

T 0,469

(O-T) 0,119

LAMPIRAN 6 : TABEL 4.15

**TABEL PERHITUNGAN SWOT FAKTOR INTERNAL
PENETAPAN STRATEGI PENGELOLAAN POTENSI PAD**

FAKTOR INTERNAL (S/W)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W	INFORMAN										Σ	ΣN/ΣI	ΣINF.	ΣVAB	ΣK	(ΣN/ΣI)/ΣK	BOBO
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1 Kemampuan Penyusunan Regulasi dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,10	3	0,300	S	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	28		10	7	4		
					0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2		2,8		7	4	0,7	0,
2 Kemampuan koordinasi dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,09	2	0,171	W	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	24		10	7	4		
					0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2		2,40	10	7	4	0,6	0,
3 Adanya Aparatur yang berkualitas dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,10	3	0,289	S	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	27		10	7	4		
					0,3	0,2	0,2	0,3	0,4	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3		2,7	10	7	4	0,7	0,
4 Adanya SOP dalam penetapan strategi Pengelolaan Potensi PAD	0,06	2	0,121	W	1	1	2	3	2	2	2	1	2	1	17		10	7	4		
					0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1		1,7	10	7	4	0,4	0,
5 Pemahaman Pengambil kebijakan tentang penetapan strategi dalam Pengelolaan Potensi PAD	0,09	2	0,171	W	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	24		10	7	4		
					0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2		2,4	10	7	4	0,6	0,
6 Adanya Kebijakan dalam penetapan strategi dalam pengelolaan PAD	0,09	3	0,279	S	2	3	2	3	3	4	2	3	2	2	26		10	7	4		
					0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,4	0,2	0,3	0,2	0,2		2,6	10	7	4	0,7	0,
7 Tersedianya anggaran dalam penetapan strategi pengelolaan PAD	0,10	3	0,311	S	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	29		10	7	4		
					0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2		2,9	10	7	4	0,7	0,

Responden

Poin Kriteria		0,235 ≥	kekuatan
1 sangat kurang		0,235 ≤	kelemahan
2 kurang	S	1,179	
3 baik	W	0,464	
4 sangatbaik	S-W	0,714	

**TABEL PERHITUNGAN SWOT FAKTOR EKSTERNAL
PENETAPAN STRATEGI PENGELOLAAN POTENSI PAD**

FAKTOR INTERNAL (O/T)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI O/T	INFORMAN										Σ	ΣN/ΣI	ΣINF.	ΣVAB	ΣK	(ΣN/ΣI)/ΣK	BOBOT
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1	0,10	2	0,200	O	4	1	2	4	2	2	1	1	1	2	20		10	5	4		
					0,4	0,1	0,2	0,4	0,2	0,2	0,1	0,1	0	0,2		2		5	4	0,5	0,10
2	0,10	2	0,190	O	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	19		10	5	4		
					0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0	0,1		1,90	10	5	4	0,5	0,10
3	0,09	2	0,170	T	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	17		10	5	4		
					0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0	0,2		1,7	10	5	4	0,4	0,09
4	0,08	2	0,160	T	1	1	1	1	2	1	2	2	3	2	16		10	5	4		
					0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0	0,2		1,6	10	5	4	0,4	0,08
5	0,09	2	0,170	T	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	17		10	5	4		
					0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0	0,2		1,7	10	5	4	0,4	0,09

Responden

Point Kriteria

- 1 sangat kurang
- 2 kurang
- 3 baik
- 4 sangatbaik

O
T
O - T

0,178 ≥ Peluang
0,178 ≤ Ancaman
0,390
0,500
-0,110

LAMPIRAN 8: TABEL 4.21

TABEL PERHITUNGAN SWOT FAKTOR INTERNAL
SUMBER DAYA MANUSIA YANG TERAMPIL DALAM PENGELOLAAN POTENSI PAD

FAKTOR INTERNAL (S/W)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W	INFORMAN										Σ	ΣN/ΣI	ΣINF.	ΣVAB	ΣK	(ΣN/ΣI)/ΣK	BOBOT
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1 Kurangnya Kualifikasi pendidikan SDM yang sesuai dengan kebutuhan pengelolaan potensi	0,05	2	0,100	W	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	16	10	8	4		
					0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	1,6	10	8	4	0,4	0,05
2 Kurangnya Pendanaan untuk diklat pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	W	1	1	2	3	2	1	1	1	3	2	17	10	8	4			
					0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,2	1,7	10	8	4	0,4	0,05	
3 Kurangnya insentif bagi aparat dalam pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	W	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	17	10	8	4			
					0,1	0,2	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	1,7	10	8	4	0,4	0,05	
4 Adanya aparatur yang memiliki Kemampuan mengatur aset dalam Pengelolaan Potensi PAD	0,06	2	0,113	S	2	3	2	1	2	2	1	2	2	1	18	10	8	4			
					0,2	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	1,8	10	8	4	0,5	0,06	
5 Kurangnya keahlian aparatur dalam pengelolaan Potensi PAD	0,05	2	0,100	W	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	16	10	8	4			
					0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	1,6	10	8	4	0,4	0,05	
6 Kurangnya Pemahaman akan kebutuhan SDM dalam pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	W	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	17	10	8	4			
					0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	1,7	10	8	4	0,4	0,05	
7 Tersedianya sarana dan prasarana dalam peningkatan ketrampilan dalam pengelolaan PAD	0,07	2	0,138	S	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	22	10	8	4			
					0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	2,2	10	8	4	0,6	0,07	
8 Adanya organisasi yang mampu meningkatkan ketrampilan SDM dalam pengelolaan PAD	0,06	2	0,125	S	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	20	10	8	4			
					0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,3	0,2	2	10	8	4	0,5	0,06	

Responden

Poin Kriteria		0,112 ≥ diatas kekuatan
1 sangat kurang		0,112 ≤ dibawah kelemahan
2 kurang	S	0,375
3 baik	W	0,519
4 sangatbaik	S-W	-0,144

LAMPIRAN 9 : TABEL 4.22

TABEL PERHITUNGAN SWOT FAKTOR EKSTERNAL
SUMBER DAYA MANUSIA YANG TERAMPIL DALAM PENGELOLAAN POTENSI PAD

FAKTOR INTERNAL (S/W)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W	INFORMAN										Σ	ΣN/ΣI	ΣINF.	ΣVAB	ΣK	N/ΣI/ΣK	BOB
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1	0,07	2	0,143	O	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	20		10	7	4		
					0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2		2	10	7	4	0,5	0,
2	0,08	2	0,157	O	2	2	2	1	2	2	3	2	4	2	22		10	7	4		
					0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,4	0,2		2,20	10	7	4	0,6	0,
3	0,08	2	0,157	O	2	2	1	1	2	2	3	3	4	2	22		10	7	4		
					0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,2		2,2	10	7	4	0,6	0,
4	0,09	2	0,171	O	2	2	3	3	4	3	2	3	1	1	24		10	7	4		
					0,2	0,2	0,3	0,3	0,4	0,3	0,2	0,3	0,1	0,1		2,4	10	7	4	0,6	0,
5	0,06	2	0,129	T	1	1	1	2	1	2	2	3	1	2	2	18	10	7	4		
					0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,3	0,1	0,2	0,2	1,8	10	7	4	0,5	0,
6	0,07	2	0,136	T	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	19		10	7	4		
					0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2		1,9	10	7	4	0,5	0,
7	0,08	2	0,150	O	2	2	2	1	2	3	4	2	1	2	21		10	7	4		
					0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3	0,4	0,2	0,1	0,2		2,1	10	7	4	0,5	0,

Responden

Point Kriteria

1 sangat kurang

2 kurang

3 baik

4 sangatbaik

O

T

O - T

0,149 ≥ diatas kekuatan

0,149 ≤ dibawah kelemahan

0,779

0,264

0,514

LAMPIRAN 10 : TABEL 4.27

**TABEL PERHITUNGAN SWOT FAKTOR INTERNAL
KETERSEDIAAN SARANA DAN PRASARANA**

FAKTOR INTERNAL (S/W)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W	INFORMAN										Σ	ΣN/ΣI	ΣINF.	ΣVAB	ΣK	ΣN/ΣI/Σ	BOBOT
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1 Adanya ketersediaan anggaran untuk pengadaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,06	2	0,128	S	4	2	2	4	2	1	2	2	2	2	23		10	9	4		
					0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2		2,3	10	9	4	0,6	0,06
2 Adanya pengaturan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,06	2	0,122	S	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	22		10	9	4		
					0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2		2,20	10	9	4	0,6	0,06
3 Adanya organisasi yang mengelola sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,06	2	0,128	S	2	1	3	3	2	2	2	4	2	2	23		10	9	4		
					0,2	0,1	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2		2,3	10	9	4	0,6	0,06
4 Adanya skala prioritas dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD yang tersedia	0,06	2	0,117	S	3	2	2	3	2	1	2	2	3	1	21		10	9	4		
					0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2	0,3	0,1		2,1	10	9	4	0,5	0,06
5 Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	W	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	19		10	9	4		
					0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,1	0,2	0,2		1,9	10	9	4	0,5	0,05
6 Kurangnya SDM yang trampil dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	W	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	18		10	9	4		
					0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	0,2	0,2		1,8	10	9	4	0,5	0,05
7 Kurangnya inovasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	W	2	2	1	2	3	1	2	3	1	2	19		10	9	4		
					0,2	0,2	0,1	0,2	0,3	0,1	0,2	0,3	0,1	0,2		1,9	10	9	4	0,5	0,05
8 Kurangnya penguasaan teknologi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,094	W	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	17		10	9	4		
					0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2		1,7	10	9	4	0,4	0,05
9 Kurangnya penempatan sarana dan prasarana sesuai dengan potensi PAD yang tersedia	0,05	2	0,106	W	1	2	2	2	2	2	1	3	1	3	19		10	9	4		
					0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,3	0,1	0,3		1,9	10	9	4	0,5	0,05

Responden

poi kriteria

1 sangat kurang

2 kurang

3 baik

4 sangatbaik

0,112 ≥ diatas kekuatan

0,112 ≤ dibawah kelemahan

S 0,494

W 0,511

S-W -0,017

LAMPIRAN 11 : TABEL 4.28

**TABEL PERHITUNGAN SWOT FAKTOR EKSTERNAL
KETERSEDIAAN SARANA DAN PRASARANA**

FAKTOR INTERNAL (O/T)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI O/T	INFORMAN										Σ	ΣN/ΣI	ΣINF.	ΣVAB	ΣK	N/ΣI/	BOBOT
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1 Kurangnya partisipasi masyarakat dalam pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,106	T	1	3	2	2	2	1	2	2	2	2	19		10	9	4		
					0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2		1,9	10	9	4	0,5	0,05
2 Adanya regulasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	T	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	18		10	9	4		
					0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2		1,80	10	9	4	0,5	0,05
3 Adanya koordinasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,07	2	0,133	O	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	24		10	9	4		
					0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2		2,4	10	9	4	0,6	0,07
4 Adanya kebutuhan masyarakat bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,07	3	0,217	O	2	2	2	3	4	2	3	3	4	1	26		10	9	4		
					0,2	0,2	0,2	0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,4	0,1		2,6	10	9	4	0,7	0,07
5 Kurangnya pemeliharaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	T	2	1	1	2	2	2	2	3	1	2	18		10	9	4		
					0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,1	0,2		1,8	10	9	4	0,5	0,05
6 Adanya pasar bagi penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,07	3	0,217	O	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	26		10	9	4		
					0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,4	0,3	0,2		2,6	10	9	4	0,7	0,07
7 Kurangnya inovasi dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	T	1	2	1	2	2	3	1	2	2	2	18		10	9	4		
					0,1	0,2	0,1	0,2	0,2	0,3	0,1	0,2	0,2	0,2		1,8	10	9	4	0,5	0,05
8 Kurangnya fasilitas pendukung dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan	0,05	2	0,094	T	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	17		10	9	4		
					0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1,7	10	9	4	0,4	0,05
9 Kurangnya bimtek bagi SDM dalam pemanfaatan sarana dan prasarana pengelolaan potensi PAD	0,05	2	0,100	T	1	1	2	2	2	1	2	1	3	3	18		10	9	4		
					0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,3	0,3		1,8	10	9	4	0,5	0,05

Responden

poin kriteria		0,130 ≥ diatas kekuatan
1 sangat kurang		0,130 ≤ dibawah kelemahan
2 kurang	S	0,567
3 baik	W	0,600
4 sangatbaik	S-W	-0,033

LAMPIRAN 12 : TABEL 4.33

**TABEL PERHITUNGAN SWOT FAKTOR INTERNAL
PENGAWASAN LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG**

FAKTOR INTERNAL (S/W)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W	INFORMAN										Σ	ΣN/ΣI	ΣINF.	ΣVAB	ΣK	ΣN/ΣI/ΣK	BOBOT	
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10								
1	Kurangnya intensitas	0,05	2	0,090	W	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	18		10	10	4		
						0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1		1,8	10	10	4	0,5	0,05
2	Adanya anggaran untuk	0,06	2	0,120	S	3	4	2	3	3	2	1	2	2	2	24		10	10	4		
						0,3	0,4	0,2	0,3	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2		2,40	10	10	4	0,6	0,06
3	Kurangnya sarana dan	0,04	2	0,085	W	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2	17		10	10	4		
						0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2		1,7	10	10	4	0,4	0,04
4	Kurangnya sdm yang tarpil	0,05	2	0,095	W	2	2	3	1	2	3	2	1	2	1	19		10	10	4		
						0,2	0,2	0,3	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1	0,2	0,1		1,9	10	10	4	0,5	0,05
5	Adanya komitmen pimpinan	0,06	2	0,120	S	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	24		10	10	4		
						0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2		2,4	10	10	4	0,6	0,06
6	Adanya laporan hasil	0,06	2	0,115	S	2	2	2	3	2	4	2	2	2	2	23		10	10	4		
						0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2		2,3	10	10	4	0,6	0,06
7	Tidak adanya data yang	0,05	2	0,100	W	2	2	1	1	2	2	3	2	3	2	20		10	10	4		
						0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2		2	10	10	4	0,5	0,05
8	Kurangnya rekomendasi atas	0,05	2	0,095	W	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19		10	10	4		
						0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		1,9	10	10	4	0,5	0,05
9	Kurangnya pendelegasian	0,05	2	0,100	W	2	3	1	2	2	3	2	1	1	3	20		10	10	4		
						0,2	0,3	0,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1	0,1	0,3		2	10	10	4	0,5	0,05
10	Kurangnya intensitas	0,05	2	0,090	W	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	18		10	10	4		
						0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2		1,8	10	10	4	0,5	0,05

Responden

0,101 ≥ diatas kekuatan

Pint Kriteria

0,101 ≤ dibawah kelemahan

1 sangat kurang

S 0,355

2 kurang

W 0,655

3 baik

S-W -0,300

4 sangatbaik

LAMPIRAN 13 : TABEL 4.34

**TABEL PERHITUNGAN SWOT FAKTOR EKSTERNAL
PENGAWASAN LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG**

FAKTOR INTERNAL (S/W)	BOBOT	NILAI	HASIL PERKALIAN	KATEGORI S/W	INFORMAN										Σ	ΣN/Σ	ΣINF.	ΣVAB	ΣK	ΣN/ΣI/Σ	BOB
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10							
1 Kurangnya Pengawasan langsung dan tidak langsung dari masyarakat terhadap	0,09	2	0,180	T	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	18		10	5	4		
					0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1		1,8	10	5	4	0,5	0,
2 Adanya kemitraan kerja antara pemerintah dan stakeholder dalam Pengawasan langsung	0,10	2	0,190	T	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	19		10	5	4		
					0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2		1,90	10	5	4	0,5	0,
3 Adanya koordinasi dalam Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam	0,09	2	0,180	T	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	18		10	5	4		
					0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1		1,8	10	5	4	0,5	0,
4 Adanya kesadaran masyarakat untuk melaporkan penyimpangan atau kebersihan	0,10	2	0,200	O	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	20		10	5	4		
					0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1		2,0	10	5	4	0,5	0,
5 Adanya bimtek Pengawasan langsung dan tidak langsung dalam pengelolaan potensi	0,11	2	0,210	O	2	2	2	1	1	2	3	4	2	2	21		10	5	4		
					0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,2	0,2		2,1	10	5	4	0,5	0,

Responden

point kriteria
 1 sangat kurang
 2 kurang
 3 baik
 4 sangat baik

0,480 ≥ diatas kekuatan
 0,480 ≤ dibawah kelemahan
 S 0,410
 W 0,550
 S-W -0,140

UJI PENDALAMAN ANALISIS SWOT
MANAJEMEN POTENSI PENDAPATAN ASLI DAERAH
DI KABUPATEN SUMBA TIMUR

I. ANALISIS FAKTOR INTERNAL

A. FUNGSI PERENCANAAN

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor *internal* (Faktor dari dalam) yang berpengaruh terhadap faktor Identifikasi Potensi Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor *Internal* (Faktor dari dalam) yang berpengaruh terhadap faktor Penetapan Strategi dalam pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

B. FUNGSI PERORGANISASIAN

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor *internal* (Faktor dari dalam) yang berpengaruh terhadap faktor Ketersediaan Sumberdaya yang trampil dalam pengelolaan Potensi Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor internal (Faktor dari dalam) yang berpengaruh terhadap faktor pembagian tugas dan kewenangan dalam pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

C. FUNGSI PENGGERAKAN (*directing*)

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor internal (Faktor dari dalam) yang berpengaruh terhadap faktor ketersediaan sarana dan prasarana dalam pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.

e.

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor internal (Faktor dari dalam) yang berpengaruh terhadap faktor ketersediaan anggaran yang secara tepat bagi pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

a.

b.

c.

d.

e.

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor internal (Faktor dari dalam) yang berpengaruh terhadap faktor motivasi bagi sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

a.

b.

c.

d.

e.

D. FUNGSI PENGAWASAN

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor internal (Faktor dari dalam) yang berpengaruh terhadap faktor pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung dalam kegiatan pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

a.

b.

- c.
- d.
- e.

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor internal (Faktor dari dalam) yang berpengaruh terhadap faktor pengawasan preventif dan Represif dalam kegiatan pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

II. ANALISIS FAKTOR EKSTERNAL

A. FUNGSI PERENCANAAN

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor *eksternal* (Faktor dari luar) yang berpengaruh terhadap faktor Identifikasi Potensi Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.
- f.

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor eksternal/ (Faktor dari luar) yang berpengaruh terhadap faktor Penetapan Strategi dalam pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

B. FUNGSI PERORGANISASIAN

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor eksternal (Faktor dari luar) yang berpengaruh terhadap faktor Ketersediaan Sumber daya yang trampil dalam pengelolaan Potensi Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor eksternal (Faktor dari luar) yang berpengaruh terhadap faktor pembagian tugas dan kewenangan dalam pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

C. FUNGSI PENGGERAKAN (directing)

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor eksternal/ (Faktor dari luar) yang berpengaruh terhadap faktor ketersediaan sarana dan prasarana dalam pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor eksternal/ (Faktor dari luar) yang berpengaruh terhadap faktor ketersediaan anggaran yang secara tepat bagi pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor eksternal/ (Faktor dari luar) yang berpengaruh terhadap faktor motivasi bagi sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

- a.
- b.
- c.
- d.

e.

D. FUNGSI PENGAWASAN

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor eksternal/ (Faktor dari luar) yang berpengaruh terhadap faktor pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung dalam kegiatan pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

a.

b.

c.

d.

e.

Menurut bapak/ibu/sdr apa saja faktor eksternal/ (Faktor dari luar) yang berpengaruh terhadap faktor pengawasan preventif dan Represif dalam kegiatan pengelolaan potensi Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan SKPD terkait di Kabupaten Sumba Timur.

a.

b.

c.

d.

e.

Terima Kasih Atas Kerjasamanya

Peneliti

Orpa Hamaduna, S.IP