

ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) DI KABUPATEN LAMPUNG BARAT

¹Hasanusi

¹Universitas Jaya Raya Jakarta, Ekonomi Perusahaan
e-mail: drshasanusi@yahoo.co.id

ABSTRACT

The reception area is a source of income that must be managed properly which is useful for supporting development in the area. The strategy that has been done by PPKAD agency to increase local generated revenue can be seen in the vision and mission agency PPKAD in Strategic Management aspects. Since the last five years, the contribution of local revenue (PAD) to the local government budget (APBD) on average each year is still below 4%, and the contribution of local taxes to PAD average of 17.5% annually. This is due not optimal the efforts intensification and extension undertaken West Lampung district government in increasing local tax revenue. This research will formulate a strategy to increase local taxes in West Lampung. The method used in this research is descriptive, with a qualitative approach. Descriptive method is to make the description / picture / painting in a systematic, factual and accurate information on the facts, as well as the properties and relationships between phenomena. The direct approach is used as a basis for the formulation of a problem. While the data analysis using the SWOT analysis and Litmus test. Strategic factors that can increase local tax revenues, namely: data collection on taxpayers, cooperation with the private sector / NGOs in the management and collection of local taxes, revamping of the management of local taxes, give the sanctions for violations of local taxes, expanding tax-base of the area taxes, re-identification of the mission and mandate of the organization, Applying computerized reception area at the Department PPKAD.

Keywords: pajak daerah, kontribusi, PAD, Manajemen Strategi, Intensifikasi dan ekstensifikasi

ABSTRAK

Pendapatan daerah merupakan sumber penerimaan yang harus dikelola dengan baik yang berguna untuk menunjang pembangunan di daerah tersebut. Strategi yang telah dilakukan Dinas PPKAD untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dapat dilihat dari visi dan misi dalam aspek Manajemen Strategis. Sejak lima tahun terakhir ini, sumbangan pendapatan asli daerah (PAD) terhadap anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) rata-rata tiap tahunnya masih dibawah 4%, dan sumbangan pajak daerah terhadap PAD rata-rata 17,5% setiap tahun. Hal ini disebabkan belum optimalnya upaya intensifikasi dan ekstensifikasi yang dilakukan pemerintah kabupaten Lampung Barat dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah. Penelitian ini akan merumuskan strategi terhadap peningkatan pajak daerah di Kabupaten Lampung Barat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif adalah membuat deskripsi/gambaran/lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, serta sifat-sifat dan hubungan antar fenomena. Pendekatan langsung digunakan sebagai dasar perumusan masalah. Sedangkan analisis data menggunakan analisa SWOT dan Litmus test. Faktor-faktor strategis yang mampu meningkatkan pendapatan pajak daerah,

yaitu: pendataan ulang terhadap wajib pajak, melakukan kerjasama dengan pihak swasta/LSM dalam pengelolaan maupun pemungutan pajak daerah, pembenahan manajemen pengelolaan pajak daerah, sanksi bagi pelanggaran pajak daerah, memperluas tax-base pajak daerah, re-identifikasi misi dan mandat organisasi, Menerapkan komputersasi penerimaan daerah di Dinas PPKAD.

Kata kunci: pajak daerah, kontribusi, PAD, Manajemen Strategi, Intensifikasi dan ekstensifikasi

I. PENDAHULUAN

Pendapatan daerah merupakan sumber penerimaan yang harus dikelola dengan baik, untuk menunjang pembangunan di daerah tersebut. Dengan penerapan otonomi daerah dalam sistem pemerintahan daerah di Indonesia, peletakan titik berat otonomi pada Kabupaten/Kota sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Daerah diberikan hak untuk mendapatkan sumber keuangan yang antara lain berupa : kepastian tersedianya pendanaan dari Pemerintah sesuai dengan urusan pemerintah yang diserahkan; kewenangan memungut dan mendayagunakan pajak dan retribusi daerah dan hak untuk mendapatkan bagi hasil dari sumber-sumber daya nasional yang berada di daerah dan dana perimbangan lainnya; hak untuk mengelola kekayaan Daerah dan mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah serta sumber-sumber pembiayaan.

Dari pernyataan di atas mempertegas

bahwa otonomi daerah memacu daerah untuk berupaya menggali potensi sumber-sumber keuangan asli daerah karena kebijakan otonomi daerah itu sendiri sebenarnya tersentral kepada kemandirian daerah, baik dalam hal keuangan maupun kegiatan-kegiatan pembangunan dalam upaya memajukan daerahnya sendiri.

Kabupaten Lampung Barat salah satu Kabupaten yang ada di Provinsi Lampung dan dibentuk berdasarkan Undang – undang Nomor 6 Tahun 1991 dan diundangkan pada tanggal 16 Juli 1991, belum dapat menjalankan otonomi daerahnya dengan mandiri. hal ini di karenakan kontribusi PAD terhadap APBD selama lima tahun masih dibawah 4%.

Sejak digabungnya Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Lampung Barat dengan Bagian Keuangan dan Bagian Umum dan Barang menjadi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) pada tahun 2008, fungsi sebagai koordinator dan pengelola pendapatan daerah menjadi tumpang tindih antara petugas pendaftaran dan pendataan, penetapan, pembukuan dan

pelaporan dan petugas penagihan dan monitoring. Seluruh kegiatan ditangani seksi Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Sesuai dengan data wajib pajak kabupaten Lampung Barat yang terlampir WP Rumah makan/Restoran berjumlah 103 WP, Penginapan/Hotel berjumlah 12 WP, dan Reklame berjumlah 59 WP. Data-data yang ada masih sangat jauh dari data riil Wp yang ada di Kabupaten Lampung Barat.

Didalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah harus dilakukan dengan strategi. Strategi adalah pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Sofyan Assauri dalam bukunya *Strategic Management Sustainable Vompetitive Advantages* (2011:3) : Strategi dirumuskan sebagai suatu tujuan yang ingin dicapai, upaya untuk mengkomunikasikan apa saja yang akan dikerjakan, oleh siapa mengerjakan, bagaimana mengerjakannya, serta kepada siapa saja hal-hal tersebut pula dikomunikasikan, dan juga perlu dipahami mengapa hasil kinerja tersebut perlu dinilai.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah pola atau upaya suatu organisasi untuk merumuskan visi dan tindakan tertentu dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi untuk mencapai tujuan

tertentu dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang dihadapi organisasi tersebut.

Strategi yang telah dilakukan Dinas PPKAD, khususnya bidang Pendapatan, Seksi pendapatan asli daerah dilihat *dari aspek Manajemen Strategis*, Telah menyusun Visi dan Misi Dinas PPKAD. *Dari aspek ekstensifikasi* peningkatan pajak daerah ; Telah melakukan pemungutan pajak daerah sebanyak 8 jenis dari 10 jenis yang ada, Telah melakukan pendaftaran dan pendataan wajib pajak daerah, telah melakukan pendataan ulang terakhir pada tahun 2009.

Dari uraian strategi yang telah dilaksanakan di atas penulis akan menganalisa lebih mendalam, apakah strategi yang dilaksanakan sudah optimal, maka melalui penelitian ini penulis memberi judul: **"Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Lampung Barat"**.

II. LANDASAN TEORI

A. Administrasi Publik dan Kebijakan Publik

Administrasi Publik Dalam arti luas Administrasi publik menurut Nicholas Henry (adm publik, 2009) adalah suatu kombinasi teori dan praktek. Kebijakan dan manajemen merupakan aspek/dimensi

strategis dalam administrasi public. Dimensi manajemen berkenaan dengan bagaimana menerapkan prinsip-prinsip manajemen untuk mengimplementasikan kebijakan publik (Keban, 2004:83).

B. Manajemen Strategi

Syofian Assauri (2011:9) mendefinisikan manajemen strategis merupakan proses penetapan Misi, visi dan tujuan organisasi, serta pengembangan kebijakan dan program pelaksanaan untuk mencapainya. Husein Umar, (2002:13) Pada dasarnya "manajemen strategis sama saja dengan manajemen lainnya. Ia berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengendalikan hal-hal strategis".

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

Keuangan Daerah

Menurut Mamesah (1995:45), "keuangan daerah adalah semua hak

dan kewajiban yang dapat dimulai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan kekayaan daerah sepanjang belum dimiliki/dikuasai oleh negara atau daerah yang lebih tinggi serta pihak-pihak lain sesuai ketentuan/peraturan.

III. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian kualitatif lebih menekankan pada persoalan kedalaman (kualitas) data bukan banyaknya (kuantitas) data. (Kriyantono, 2009:56). Metode deskriptif adalah metode dalam meneliti suatu kelompok manusia suatu obyek suatu kondisi suatu sistem pemikiran atau pun suatu kelas peristiwa sekarang. Sebagai dasar perumusan menggunakan pendekatan langsung (*direct approach*), meliputi jalan lurus dari ulasan terhadap mandat, misi dan SWOT hingga identifikasi isu-isu strategis.

Jenis dan Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen misalnya foto dan data statistik. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan, Robert, C. and

Steven J.Taylor (1993) bahwa sumber data dari penelitian kualitatif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Teknik Analisis Data

Mengutip Schatznab dan Straus (dalam Neuman, 2000:418), ”*Qualitative analysts do not often enjoy the operational advantages of their own analytic processes; consequently, they cannot refine and order their raw data by operations built initially into the design of research*”.

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam metode ilmiah karena dengan analisis, data tersebut dapat diberi arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Mengingat data tersebut cukup banyak, maka setelah dibaca, dipelajari,

dan ditelaah, dilakukan langkah berikutnya: (1) Reduksi Data; (2) Pemrosesan satuan; dan (3). Kategorisasi

Teknik analisa SWOT

Setelah melalui tahap-tahap analisis data, maka langkah berikutnya dalam memetakan isu atau faktor strategis yang ada digunakan alat analisis SWOT (*Strenght, Weekness, Opportunity, Treath Analysis*), sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor-faktor tersebut. Teknik analisis matrik SWOT merupakan tahap awal dalam menemukan isu strategis yang nantinya digunakan bagi penemuan strategi pengembangan peningkatan pendapatan daerah di Kabupaten Lampung Barat. Diagram matrik SWOT dapat dilihat pada bagan Tabel 1.

Tabel 1. Diagram Matrik SWOT

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

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

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

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Langkah-langkah analisis sesuai perencanaan strategis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.

Hasil penelitian di lapangan diperoleh informasi bahwa langkah ini telah berjalan karena dalam proses perencanaan strategis yang berlaku di instansi pemerintah proses penyusunan rencana strategis juga telah dilalui sesuai tata cara yang berlaku di lingkungan organisasi pemerintah, yaitu dengan mekanisme dua arah, yaitu *Bottom Up* dan *Top Down*. Dari bawah (*bottom up*) dimaksudkan untuk menampung kebutuhan dari bawah sesuai dengan kondisi dan potensi yang ada.

2. Mengidentifikasi mandat organisasi.

Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah "keharusan" yang dihadapi organisasi. Analisis yang penulis gambarkan menerapkan sisdur pendapatan administrasi daerah sesuai dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku. Disamping itu membenah struktur organisasi Dinas PPKAD, khususnya di Bidang Pendapatan, Seksi PAD.

3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.

Misi organisasi berkaitan erat dengan mandatnya, menyediakan *raison de^etre*-nya, pembenaran sosial bagi keberadaannya. Misi menjelaskan tujuan

organisasi atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya (Bryson, 1995:67). Wawancara dengan para informan diperoleh keterangan bahwa 67% menyatakan kurang jelas. Sejak lima tahun terakhir misi yang konkrit berkaitan dengan upaya peningkatan pajak daerah belum ada, tetapi hanya tersirat dalam misi peningkatan PAD Kabupaten Lampung Barat.

4. Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman.

Mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebagian besar informan (67%) menyatakan paham dengan faktor eksternal yang bisa menjadi peluang maupun ancaman dalam upaya peningkatan pendapatan pajak daerah.

5. Menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan.

Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*inputs*), strategi sekarang (*process*), dan kinerja (*outputs*). Hasil wawancara dengan para informan, diperoleh hasil bahwa 78% informan menyatakan kurang mengetahui faktor-faktor internal yang dapat menghambat/mendorong upaya peningkatan pendapatan pajak daerah.

6. Sistem pembayaran tidak self-assessment

Sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri No.170 Tahun 1997 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 43 Tahun 1999 “Tentang Sistem Dan Prosedur Administrasi Pajak Daerah.”, system pendaftaran dan pendataan dengan self-assessment, yaitu wajib pajak membayar sendiri objek pajaknya di Bendahara Khusus Penerima (BKP), Dinas PPKAD atau di Kas daerah yang telah ditunjuk.

7. Data potensi pajak daerah yang kurang akurat dan lengkap

Berdasarkan data yang peneliti peroleh, data riil pajak daerah Kabupaten Lampung Barat tidak terdaftar dan terdata, yang ada hanya data wajib pajak Hotel, Restoran dan Reklame. Bila kita telusuri setiap hotel dan restoran serta took-toko baik di pasar maupun dipinggir jalan memiliki papan nama (Reklame) tetapi semuanya tidak terdata. Inilah manfaatnya komputerisasi pendapatan Asli daerah (KOMPATDA), keakurasian dan kelengkapan data akan terjamin disamping sangat efektif cukup dengan mengetik NPWPD data WPD akan terkafer dengan jelas.

8. Manajemen yang kurang baik

Perencanaan, aspek kelembagaan, sudah ditertibkan melalui Perda dan Perbup Lampung Barat yang menerangkan tugas pokok dan fungsi dari SKPD tersebut, namun visi misi SKPD belum tersusun. Padahal visi dan misi dikatakan penting karena melalui visi dan misi ini sebuah organisasi memiliki kejelasan arah dan tujuan jelas yang ingin dicapai. Jadi tiadanya visi dan misi ini berarti SKPD bekerja tanpa target dan cita-cita yang jelas. Target mereka hanyalah bisa tercapai penerimaan setiap tahunnya. Hal ini tidak akan memberi pengaruh positif bagi kinerja SKPD tersebut didalam upaya meningkatkan pendapatan daerah secara maksimal..

Pelaksanaan, dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan pajak diketahui banyak terjadi tumpang tindih didalam melaksanakan tugas, ini disebabkan terbatasnya tenaga dan struktur organisasi khususnya di Bidang Pendapatan yang tidak sesuai dengan fungsi dan tugas dari Seksi Pendapatan Asli Daerah, sehingga Seksi PAD menjalankan seluruh kegiatan; seperti, Proses Pendaftaran dan Pendataan, Penetapan, Penerimaan Penyetoran, Pembukuan, Penagihan, Monev dan penyuluhan serta pemungutan pajak

dilapangan. Disamping itu tidak didukung oleh sumber daya yang ada dengan mendapat pelatihan manual pendapatan Asli Daerah. Dari hal tersebut akan muncul tindakan-tindakan yang tidak semestinya dalam menjalankan pekerjaannya (penyelewengan, diskriminasi, kolusi dan lain berkaitan dengan pemungutan pajak daerah).

Pengawasan, pengawasan Internal dilakukan pejabat berwenang di lingkungan SKPD Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah. Lemahnya pengawasan sebagaimana bukti-bukti yang diuraikan diatas, berdampak pada penerimaan pajak yang riil, dimana potensi pajak yang ada tidak direspon dengan baik, menyalahkan prosedur pemungutan, kolusi dan nepotisme.

9. Terbatasnya dana biaya Monev dan penyuluhan pajak.

Dengan luasnya wilayah Kabupaten Lampung Barat yang terdiri dari 15 Kecamatan dan 136 Pekon/desa dan kelurahan, pelaksanaan monev dan penyuluhan tidaklah optimal dilaksanakan. Ini didukung dengan terbatasnya dana biaya monev dan penyuluhan pajak daerah dan hasil wawancara dengan informan .

10. Kurang perhatian terhadap pajak daerah

Sampai saat ini peluang untuk meningkatkan PAD, Kabupaten Lampung Barat masih sangat besar, karena berdasarkan data wajib pajak yang ada hanya sebagian kecil didaftar dan didata. Jenis pajak parkirpun sampai saat ini belum dikelola dan dipungut. Namun demikian perhatian pemerintah didalam mengoptimalkan pendapatan dari pajak daerah masih kurang.

11. Belum mampu menetapkan sanksi

Sampai saat ini belum ada tindakan yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten Lampung Barat untuk menindak tegas bagi petugas yang telah menyalahi uang pajak, dan bagi wajib pajak yang menunggak atau tidak mau

membayar pajak.

Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.

Setelah dilakukan analisis data di atas, maka langkah berikutnya dalam memetakan isu atau faktor strategis yang ada digunakan alat analisis SWOT (Strength, Weekness, Opportunity, Treath Analysis), sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor- faktor tersebut. Dengan matrik SWOT ini dapat diketahui isu atau faktor-faktor strategis yang perlu dikembangkan dimasa yang akan datang dalam pengembangan/ peningkatan pendapatan pajak daerah. Teknik analisis matrik SWOT merupakan tahap awal yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Bagan Matriks Swot untuk Mengidentifikasi Isu-isu Strategis

LINGKUNGAN INTERNAL	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
LINGKUNGAN EKSTERNAL	1.1 Tersedianya sumber daya manusia.	2.1 Belum optimalnya jumlah dan kualitas pegawai.
	1.2 Tersedianya anggaran kesejahteraan pegawai.	2.2 Belum memadainya sarana dan prasarana
	1.3 Adanya Perda yang mengatur.	2.3 Misi dan mandat organisasi yang belum terperinci secara jelas
	1.4 Sistem penarikan pajak cukup jelas.	2.4 Sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah.
	1.5 Produktivitas organisasi yang cukup baik	2.5 Pembagian tugas belum jelas
		2.6 sistem pembayaran tidak Self Assesment ,tetapi jemput bola
		2.7 Data potensi pajak kurang akurat dan lengkap.
		2.8 Manajemen kurang Baik
		2.9 Terbatasnya biaya movev .
		2.10 Kurang perhatian terhadap pajak daerah
		2.11 Belum mampu menetapkan sanksi

OPPORTUNITIES (O)	Strategi SO	Strategi WO
a.1 Adanya kesadaran membayar pajak daerah a.2 Masih ada obyek pajakyang belum tergali. a.3 Kesempatan mengikuti pendididkan teknis/kursus bagi pega wai a.4 Kemajuan ilmu dan teknologi a.5 Kerjasama dengan Pihak swasta /LSM dalam pengelolaan pajak daerah.	1. Memperluas tax-base pajak daerah (a.1 dan a.2 vs 1.1, 1.2,1.3 dan 1.4) 2. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta /LSM dalam pengelolaan pajak daerah pemungutan (a.5 vs 1.3,1.4)	3.Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi (a.3 vs 2.3,2.4,2.5) 4. Pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan pajak daerah (a.4 vs 2.2, 2.6, 2.7) 5 Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi (a.2 vs 2.4, 2.9) 6. Pembenahan manajemen pengelolaan pajak daerah (a.1 Vs 2.1, 2.5, 2.6, 2.7)
LINGKUNGAN INTERNAL	STRENGHTS (S)	WEAKNESSES (W)
	1.6 Tersedianya sumber daya manusia. 1.7 Tersedianya anggaran kesejahteraan pegawai. 1.8 Adanya Perda yang mengatur. 1.9 Sistem penarikan pajak cukup jelas. 1.10 Produktivitas organisasi yang cukup baik	2.12 Belum optimalnya jumlah dan kualitas pegawai. 2.13 Belum memadainya sarana dan prasarana 2.14 Misi dan mandat organisasi yang belum terperinci secara jelas 2.15 Sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah. 2.16 Pembagian tugas belum jelas 2.17 sistem pembayaran tidak Self Assesment ,tetapi jemput bola 2.18 Data potensi pajak kurang akurat dan lengkap. 2.19 Manajemen kurang Baik 2.20 Terbatasnya biaya monev . 2.21 Kurang perhatian terhadap pajak daerah 2.22 Belum mampu menetapkan sanksi
LINGKUNGAN EKSTERNAL		
OPPORTUNITIES (O)	Strategi SO	Strategi WO

<p>a.1 Adanya kesadaran membayar pajak daerah</p> <p>a.2 Masih ada obyek pajakyang belum tergali.</p> <p>a.3 Kesempatan mengikuti pendidikan teknis/kursus bagi pegawai</p> <p>a.4 Kemajuan ilmu dan teknologi</p> <p>a.5 Kerjasama dengan Pihak swasta /LSM dalam pengelolaan pajak daerah.</p>	<p>1. Memperluas tax-base pajak daerah (a.1 dan a.2 vs 1.1, 1.2,1.3 dan 1.4)</p> <p>2. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta /LSM dalam pengelolaan pajak daerah pemungutan (a.5 vs 1.3,1.4)</p>	<p>3.Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi (a.3 vs 2.3,2.4,2.5)</p> <p>4. Pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan pajak daerah (a.4 vs 2.2, 2.6, 2.7)</p> <p>5 Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi (a.2 vs 2.4, 2.9)</p> <p>6. Pembinaan manajemen pengelolaan pajak daerah (a.1 Vs 2.1, 2.5, 2.6, 2.7)</p>
<p>OPPORTUNITIES (O)</p>	<p>Strategi SO</p>	<p>Strategi WO</p>
<p>a.1 Adanya kesadaran membayar pajak daerah</p> <p>a.2 Masih ada obyek pajakyang belum tergali.</p> <p>a.3 Kesempatan mengikuti pendidikan teknis/kursus bagi pegawai</p> <p>a.4 Kemajuan ilmu dan teknologi</p> <p>a.5 Kerjasama dengan Pihak swasta /LSM dalam pengelolaan pajak daerah.</p>	<p>1. Memperluas tax-base pajak daerah (a.1 dan a.2 vs 1.1, 1.2,1.3 dan 1.4)</p> <p>2. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta /LSM dalam pengelolaan pajak daerah pemungutan (a.5 vs 1.3,1.4)</p>	<p>3.Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi (a.3 vs 2.3,2.4,2.5)</p> <p>4. Pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan pajak daerah (a.4 vs 2.2, 2.6, 2.7)</p> <p>5 Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi (a.2 vs 2.4, 2.9)</p> <p>6. Pembinaan manajemen pengelolaan pajak daerah (a.1 Vs 2.1, 2.5, 2.6, 2.7)</p>
<p>THREATS (T)</p>	<p>Strategi ST</p>	<p>Strategi WT</p>
<p>b.1 Kolusi dalam penetapan dan pemungutan.</p> <p>b.2 Krisis kepercayaan terhadap pemerintah</p> <p>b.3. Keberatan terhadap penetapan pajak</p> <p>b.4 Penghindaran pembayaran pajak daerah</p> <p>b.5 Tidak melakukan pendaftaran dan pendataan pajak sejak lima tahun terakhir</p>	<p>7. Mengintensifkan monev terhadap petugas dan besarnya objek pajak yang riil. (b.1 ,b2 dan b.4 vs 1.3, 1.4)</p> <p>8.Melaksanakan pendaftaran dan pendataan pajak (b.5 vs 1.1,1.2,1.3 dan 1.4)</p> <p>9. Melaksanakan pengadaan komputerisasi pendapatan daerah. (b.1 , b.3 vs 1.1, 1.5)</p>	<p>10. Menyeimbangkan anggaran monev dan penyuluhan dengan pendapatan pajak daerah. (b.1, b.3 dan b4 vs 2.6,2.8)</p> <p>11. Penegakan sanksi bagi pelanggaran pajak daerah (b.1, b.4 vs 2.11)</p>

Berdasarkan penggabungan antara faktor kekuatan (STRENGTHS (S)), kelemahan (WEAKNESSES (W)), peluang (OPPORTUNITIES (O)), dan ancaman (THREATS (T)) yang dihadapi oleh organisasi dapat peneliti identifikasi bahwa isu- isu strategis yang perlu dikembangkan dan dicermati oleh Pemerintah Kabupaten Lampung Barat dalam rangka meningkatkan pajak daerah.

Pembahasan

Hasil Penelitian Pada pembahasan analisis di atas yang mendasarkan pada proses manajemen strategis menurut Bryson dan Roring, maka dapat dirumuskan strategi-strategi dalam rangka meningkatkan pendapatan pajak daerah di Kabupaten Lampung Barat. Untuk itu perlu penulis uraikan mengenai strategi- strategi tersebut disertai dengan langkah-langkah untuk melaksanakannya.

1. Strategi pendataan ulang terhadap wajib pajak, dalam rangka meningkatkan pendapatan pajak daerah

Salah satu strategi dalam rangka peningkatan pajak daerah melalui ekstensifikasi, adalah pendataan kembali wajib pajak daerah yang telah ada, sehingga data tentang potensi pajak

daerah yang ada selalu data yang terbaru. Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh yaitu; a). Mendata wajib pajak yang sudah terdaftar secara serempak diseluruh kabupaten Lampung Barat; dan b). Mendata secara continue melalui petugas pemungut dengan memonitoring objek pajak yang belum terdata.

2. Strategi adanya kerjasama dengan pihak swasta/LSM dalam pengelolaan maupun pemungutan pajak daerah,

Pajak daerah merupakan salah satu sumber penerimaan pendapatan asli daerah, kabupaten Lampung Barat, tetapi untuk mengoptimalkan penerimaan pajak daerah haruslah terkoordinir dengan baik mengingat sangat kompleksnya jenis pajak daerah dan luasnya cakupan wajib pajak dan objek pajak yang tersebar di 15 kecamatan.

3. Strategi pembenahan manajemen pengelolaan pajak daerah,

Berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Bidang Pendapatan, Pengelolaan pajak daerah sebagaimana tercantum dalam Perda Kabupaten Lampung Barat Nomor 7 Tahun 2013 tentang “*Struktur Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah*”, Kabupaten

Lampung Barta. Sedangkan realita yang ada, kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan pengawasan dalam implementasinya belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu menurut peneliti pembenahan manajemen perlu dilakukan, melalui hal-hal sebagai berikut:

- 1). Menerapkan sistem prosedur perpajakan dengan baik, dari mulai pendaftaran dan pendataan, penetapan, penyetoran, pembukuan dan penagihan.
- 2). Melakukan pendataan potensi pajak daerah secara terpadu dengan melibatkan aparatur bidang pendapatan yang bertanggung jawab dalam pemungutan pajak daerah, sehingga akan diperoleh data yang lebih akurat.
- 3). Menerapkan secara konsisten kebutuhan sumber daya manusia (pegawai) yang disesuaikan dengan beban kerja yang harus dilaksanakan oleh Bidang pendapatan, baik yang menyangkut kebutuhan yang bersifat kuantitas maupun kualitas yang dibutuhkan demi lancarnya pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.
- 4). Menyediakan sarana prasarana yang benar-benar dibutuhkan oleh pegawai yang ada di Bidang Pendapatan didalam pengelolaan pajak daerah maupun di lapangan sebagai sarana pendukung dan penunjang pekerjaan sehingga memperoleh motivasi dalam menyelesaikan tugas-tugas secara mudah, tepat waktu dan tepat sasaran, seperti sistem komputerisasi on-line, kendaraan roda dua, k.arena Bidang pendapatan bertanggung jawab dalam pencapaian pendapatan asli daerah dari pajak daerah.
- 5). Senantiasa melakukan pembinaan dan memberi arahan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai peraturan yang berlaku.
- 6). Senantiasa mendorong dan memberi kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kualitas dan kemampuannya guna menunjang pelaksanaan pekerjaannya, seperti melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi, mengikuti bimbingan teknis/kursus/pelatihan teknis.
- 7). Melakukan penegasan sanksi yang bersifat teguran, tertulis, maupun tindakan kepada pegawai maupun kepada wajib pajak yang melakukan pelanggaran dan penyelewengan agar peraturan benar- benar dapat ditegakkan sebagaimana mestinya.

4. Strategi memperluas tax -base pajak daerah

Secara garis besar upaya peningkatan pajak daerah dapat dibedakan menjadi upaya ekstensifikasi dan intensifikasi. Selanjutnya Soemitro (1988:384) menjelaskan upaya ekstensifikasi pajak/retribusi sebagai perluasan pemungutan pajak/retribusi dalam arti:

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

Berdasarkan pendapat di atas dan berdasarkan penelitian di lapangan terdapat beberapa usulan yang dapat peneliti ajukan kepada Dinas PPKAD Kabupaten Lampung Barat khususnya Bidang Pendapatan dalam rangka peningkatan pajak daerah, yaitu:

- 1) Pendaftaran wajib pajak baru di kecamatan yang belum pernah terdaftar seperti selama ini yang terdaftar hanya di Kecamatan Balik Bukit, Way Tenong, Sumber Jaya, Sekincau, Batu Ketulis, Sukau, dan Batu Brak. Sedangkan sisanya dari lima belas kecamatan belum didaftar.
- 2) Melakukan pendataan secara intensif tentang subjek dan objek pajak daerah yang baru.

- 3) Memberi masukan kepada pihak legislatif mengenai pembaharuan perda pajak daerah yang disesuaikan dengan kondisi sosial-ekonomi masyarakat yang ada dan penekanan kepada obyek pajak daerah yang belum digali oleh pemerintah daerah, seperti Pajak parkir dan pemungutan pajak menggunakan benda berharga (BB).

5. Strategi diperlakukannya re-identifikasi misi dan mandat organisasi.

Misi dan mandat merupakan hal pokok dalam suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan. Mandat dipaksakan dari luar dan boleh jadi dipandang sebagai keharusan sehingga organisasi diharapkan melaksanakannya. Sedangkan misi lebih banyak dikembangkan dari dalam dan mengidentifikasi tujuan yang hendak dikejar oleh organisasi.

6. Strategi diselenggarakannya komputerisasi penerimaan daerah

Aplikasi KOMPATDA, sudah terkafer dengan jelas menu input dan output sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri No.170 Tahun 1997 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri No.

43 Tahun 1999 “Tentang Sistem Dan Prosedur Administrasi Pajak Daerah.” Dengan komputersasi pendapatan asli daerah tugas Dinas PPKAD akan menjadi ringan, pelayanan kepada WP akan lebih cepat dan keakuratan data akan lebih terjamin. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan; 1). Mengadakan Komputersasi pendapatan asli daerah, 2). Melatih Pengelola Data Elektronik (PDE); 3). Melatih operator untuk mengoperasikan menu-menu tampilan, sesuai dengan tugas dan fungsinya.

V. Simpulan Dan Saran

5.1. Simpulan

1. Strategi pendataan ulang terhadap wajib pajak, dalam rangka meningkatkan pendapatan pajak daerah, karena belum melakukan pendataan ulang terhadap wajib pajak, sejak lima tahun terakhir.
2. Strategi adanya kerjasama dengan pihak swasta/LSM dalam pengelolaan maupun pemungutan pajak daerah, karena jumlah objek pajak rumah makan dan pajak reklame masih banyak belum didaftar dan dipungut sehingga sangat potensial digali dengan kerjasama dengan pihak swasta/LSM.

3. Strategi pembenahan manajemen pengelolaan pajak daerah, karena Belum optimalnya melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pajak daerah,
4. Strategi memberi sanksi bagi pelanggaran pajak daerah, karena belum melakukan pemberian sanksi bagi pelanggaran pajak daerah, baik bagi petugas maupun wajib pajak daerah.
5. Strategi memperluas tax -base pajak daerah, karena belum mendaftarkan dan mendata wajib pajak daerah dikecamatan-kecamatan yang selama ini belum pernah didaftarkan dan didata.
6. Strategi diperlakukannya re-identifikasi misi dan mandat organisasi. Strategi diselenggarakannya komputersasi penerimaan daerah, karena belum melakukan komputersasi penerimaan pendapatan daerah .

5.2. Saran

- 1). Melakukan pendataan ulang terhadap wajib pajak, Melakuklan pendataan terhadap wajib pajak lama, ini maksudnya untuk mendapatkan data yang terbaru sejak lima tahun terakhir didata. Besar kemungkinan ada objek pajak yang tidak ada lagi atau

- adanya tambahan objek pajak baru dari wajib pajak. Ini dapat dilakukan dengan menyebarkan formulir pendataan objek pajak WP.
- 2). Melakukan kerjasama dengan pihak swasta/LSM Melakukan kerjasama dengan pihak swasta/LSM dapat menjadi peluang dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Peluang kerjasama pada jenis pajak daerah dapat dilakukan sejauh memberi manfaat bagi masyarakat dan pemerintah setempat. Kerjasama dapat dilakukan dengan pihak swasta/LSM dengan cara memberikan sebagian tugas kepada organisasi dengan imbalan bagi hasil bukan sistim kontrak.
 - 3). Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pajak daerah dalam rangka meningkatkan pendapatan pajak-pajak daerah.
 - 4). Memberi sanksi bagi pelanggaran pajak daerah, Memberi sanksi bagi pelanggaran pajak daerah harus dilakukan oleh pemerintah daerah. Ini bertujuan untuk efek jera baik terhadap petugas maupun wajib pajak yang melakukan pelanggaran. Disamping itu untuk menambah wibawa pemerintah daerah.
 - 5). Memperluas *tax-base* pajak daerah dengan cara melakukan pendaftaran dan pendataan terhadap wajib pajak daerah dikecamatan yang belum pernah didaftar sebagai wajib pajak daerah, dan mengajukan usulan dalam upaya menggali obyek pajak-pajak daerah yang potensial. .
 - 6) Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi. Langkah-langkah yang harus dilakukan didalam menetapkan strategi re-identifikasi misi dan mandate organisasi; a). Menyusun misi organisasi yang lebih konngkrit berkaitan dengan upaya peningkatan pajak daerah. seperti meningkatkan SDM, mengoptimalkan objek-objek pajak yang belum tergali, melakukan optimalisasi pelaksanaan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah, meningkatkan sarana dan prasarana kerja, menerapkan sanksi pengawasan yang lebih tegas dan jelas.
 - 7). Pengadaan Komputerisasi pendapatan asli daerah (KOMPATDA) Pengadaan komputerisasi pendapatan asli daerah dapat dilakukan dengan; (1). Mengadakan Komputerisasi pendapatan asli daerah, termasuk jaringan dan program aplikasi

KOMPATDA; (2). Melatih Pengelola Data Elektronik (PDE); dan (3). Melatih operator untuk mengoperasikan menu-menu tampilan, sesuai dengan tugas dan fungsinya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Assauri, Sofjan, 2011. "*Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*", Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- [2] Amir, Taufiq, Cetakan kedua 2012. "*Manajemen Strategik Konsep dan Aplikasi*", Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- [3] Agustino, Leo, Cetakan ketiga 2012. "*Dasar-Dasar Kebijakan Publik*", Bandung, CV. Alfabeta.
- [4] Basrowi & Suwandi, 2008. "*Memahami Penelitian Kualitatif*", Jakarta, PT. Rineka Cipta
- [5] Crown, 2001. "*Manajemen Stratejik : Konsep, Kasus dan Implementasi*", Jakarta, Grasindo.
- [6] Duwiri, Yacobus, 2009. "meneliti" *Strategi Kebijakan Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Merauke*
- [7] Kuswandar, Mei & Hariani, Dyah, 2012. "Strategi Pengembangan Kepariwisata di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Boyolali.
- [8] Mahmudi, 2013, "*Manajemen Kinerja Sektor Publik*", Yogyakarta, UPP STIM YKPN.
- [9] Moeloeng, Lexy J. Cetakan ke Delapan 1997. "*Metodologi Penelitian Kualitatif*", Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, Jakarta.
- [10] Nurhayati, Siti, 2008. *Meneliti "Pendekatan QSPM Sebagai Dasar Perumusan Strategi Peningkatan Pendapatan asli Daerah Kabupaten Batang, Jawa Timur"*
- [11] Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Barat Nomor 6 Tahun 2013 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Barat nomor 12 Tahun 2008. "*Tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten, sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Dan Staf Ahli Bupati*".
- [12] Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Barat Nomor 1 Tahun 2011 tentang "*Pajak Daerah Kabupaten Lampung Barat*"

- [13] Syaharuddin H & Mappa Nasrun & Alwi, 2009. Meneliti “*Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dalam Pelaksanaan Daerah Di kabupaten Mamuju Provinsi Sulawesi Barat*”
- [14] Irma Suryani, (2009). meneliti “*analisis Strategi peningkatan Pendapatan Retribusi Pasar di Kabupaten Pekalongan*”
- [15] Torang Syamsir “*Metode Riset Struktur & Perilaku Organisasi*”, Bandung, Alfabeta.
- [16] Undang-Undang Republik Indonesia No. 18 Tahun 1997 tentang “*Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*”.
- [17] Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004. “*tentang Pemerintahan Daerah 1997 Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*”. Edisi Kedua, Jakarta, Bumi Aksara.
- [18] Umar, Husein, 2002. “*Strategic Management In Action*”, Jakarta, Gramedia.
- [19] Keputusan Menteri Dalam Negeri No.170 Tahun 1997 dan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 43 Tahun 1999. “*Tentang Sistem Dan Prosedur Administrasi Pajak Daerah*”.