

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Manajemen Strategis Sektor Publik**

Manajemen strategis berhubungan dengan bagaimana memperkuat viabilitas dan efektivitas organisasi sektor publik baik dari segi kebijakan substantif dan kapasitas pengelolaan jangka panjang. Manajemen strategis ini mengintegrasikan semua proses manajemen lainnya untuk menyediakan pendekatan yang sistematis, koherendan efektif untuk membangun, mencapai, memantau, dan memperbarui tujuan strategis sebuah instansi publik.

Menurut Poister dan Streib (1999: 12):

Manajemen strategis terintegrasi dengan tindakan: (a) memusatkan perhatian di seluruh divisi fungsional dan seluruh berbagai tingkatan organisasi pada tujuan bersama, tema dan masalah, (b) proses manajemen internal mengikat dan pembuatan program untuk hasil yang diinginkan di lingkungan eksternal, dan (c) menghubungkan operasional, taktis, pengambilan keputusan untuk tujuan jangka panjang yang strategis

Manajemen strategis adalah proses perencanaan, implementasi dan evaluasi namun lebih dari itu manajemen strategis adalah proses pengelolaan organisasi, dalam hal ini sektor publik, melalui perspektif strategis dan berkelanjutan untuk memastikan rencana strategis selalu diperbarui dan mampu menggerakkan proses manajemen lainnya.

Menurut Ring dan Perry (1985: 44), konteks manajemen strategis dalam sektor publik atau manajemen strategis sektor pemerintah sebagai berikut:

1. *Policy Ambiguity*  
Struktur organisasi sektor publik yang kompleks menyebabkan ketidakjelasan arah strategi.
2. *The Openness of Government*  
Media memiliki peranan besar dalam mengekspose pengambilan keputusan dan penerapannya dalam pemerintahan.
3. *Attentive Publics*  
Pemerintahan dipengaruhi oleh banyak kelompok kepentingan yang mempunyai agenda-agenda tertentu.
4. *The Time Problem*  
Masa jabatan dan peraturan yang memberikan batasan waktu menjadi perhatian dalam manajemen strategis.
5. *Shaky Coalitions*  
Aliansi politis saat perencanaan dan pelaksanaan belum tentu sama komposisinya.

Sesuai dengan penjelasan di atas maka dapat dinyatakan bahwa manajemen strategis adalah suatu sarana dalam menyediakan kepemimpinan yang maju terkait masalah fundamental organisasi dan lingkungannya dengan cara-cara sistematis, efektif dan berorientasi pada tujuan. Ketika berhasil, manajemen strategis menjadi suatu jalan dalam menghadapi orang, mendapatkan komitmen, menyetir organisasi menuju masa depan, memberi kerangka kerja dalam reorganisasi dan redesain untuk efisiensi dan kualitas yang lebih baik, dan membentuk partnership dan joint venture dengan organisasi lain. Manajemen strategi telah muncul sebagai alat serbaguna dimana manajemen sektor publik harus mempunyainya agar organisasi dapat bertahan secara jangka pendek dan jangka menengah serta pembangunan jangka panjang.

Menurut Ring dan Perry (1985: 33-34): untuk mengantisipasi berbagai kendala terkait konteks diatas maka diusulkan beberapa solusi sebagai berikut:

1. *Maintaining Flexibility*  
Proses implementasi manajemen strategi diharapkan mampu beradaptasi terhadap perubahan internal dan eksternal.
2. *Bridging Competing Worlds*  
Sektor publik yang bersifat terbuka memiliki keterikatan dengan berbagai pihak atau kelompok kepentingan. Pemerintah harus memperlakukan semua pihak dengan adil.
3. *Wielding Influence, Not Authority*  
Kemampuan politik diperlukan dalam manajemen strategis guna membangun hubungan dan memunculkan nilai positif dalam konfrontasi pihak-pihak tertentu.
4. *Minimizing Discontinuity*  
Ketidakstabilan koalisi politis harus dicegah dengan pengelolaan sumberdaya yang terkait pembentukan koalisi tersebut.

Menurut Untoro dan Halim (2007: 6):

Sektor publik membutuhkan manajemen strategis dalam melaksanakan kegiatannya, karena sebagai suatu organisasi yang ingin mencapai suatu tujuan, organisasi sektor publik memerlukan rencana strategis untuk mencapai tujuan tersebut yang dirinci dalam program-program dan kegiatan-kegiatan yang dapat bersinergi untuk mewujudkan tujuan tersebut

Hal ini berkaitan dengan struktur organisasinya yang sangat besar dan kompleks, dengan menggunakan manajemen strategi, para pemangku kebijakan dapat memotivasi dan mengarahkan pegawainya lebih baik yang selanjutnya dapat meningkatkan performa kinerja organisasi. Sektor publik juga dapat merumuskan strategi ke depannya dan melihat ancaman peluang yang ada serta menetapkan sasaran dan arah yang jelas untuk masa depan.

Menurut Untoro dan Halim (2007: 9), dengan menerapkan apa yang ada di dalam manajemen strategis, maka diharapkan sektor publik dapat :

1. Menjadi instansi reaktif dalam menghadapi perubahan situasi yang dinamis dan kompleks.
2. Mengelola sumber daya yang dimiliki untuk hasil yang maksimal (*managing for result*)
3. Mengubah orientasi instansi menjadi instansi berorientasi masa depan
4. Mejadikan instansi adaptif dan fleksibel, mengurangi birokrasi yang rumit dan lebih transparan
5. Menjadikan instansi mampu memenuhi harapan masyarakat (pengguna layanan)

Selanjutnya menurut Untoro dan Halim (2007: 9), tujuan manajemen strategi adalah :

1. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
2. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
3. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.
4. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
5. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen

Kendala dalam melaksanakan manajemen strategis di sektor publik, terjadi karena karakteristik sektor publik berbeda dengan sektor swasta, sebagaimana yang disebutkan di paragraf sebelumnya. Kendala tersebut didefinisikan sebagai kondisi tetap (struktural atau prosedural) yang cenderung ada untuk beberapa periode waktu yang suatu organisasi dan manajemen harus beradaptasi dan mengatasi masalah atas kendala tersebut.

Menurut Untoro dan Halim (2007: 9), kendala yang terjadi di sektor publik dalam penerapan manajemen strategis ialah:

1. Karena adanya perbedaan mendasar dalam undang-undang dasarnya, dimana sektor publik menggunakan konstitusi negara tersebut, sedangkan sektor

publik sangat fleksibel dengan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga perusahaan tersebut, menjadikan sektor publik lebih kaku dan ketika membuat suatu program kegiatan, harus melakukan *cross check* dengan undang-undang yang telah ada sehingga program tersebut tidak melanggar undang-undang dan sesuai prosedur instansi tersebut.

2. Karena organisasi publik merupakan perpanjangan tangan dari konstituen parlemen yang mengusung aspirasi rakyatnya, maka organisasi publik lebih terbuka untuk lingkungan eksternal dibanding swasta. Hal ini menjadikan setiap kinerja organisasi tersebut akan menjadi sorotan rakyat apabila visi dan misi maupun program yang diusung jauh dari harapan rakyat (pengguna layanan) yang ke depannya secara tidak langsung, dapat mengakibatkan ketidakpercayaan rakyat terhadap pemerintah dan mengganggu stabilitas keamanan negara (misal dengan para rakyat berdemonstrasi maupun membuat kerusuhan).
3. Adanya budaya yang sangat melekat dan menjadi karakteristik umum organisasi publik yaitu birokrasi. Yaitu prosedur pemerintah yang kadang rumit, berjenjang dan kaku, sehingga memerlukan waktu lama dalam menyelesaikan suatu tugas/masalah. Pegawai dalam bekerja pun kurang profesional dan masih terjadi KKn di beberapa lini, membuat pemerintah membentuk pengendalian internal dan external dalam rangka menertibkan dan mendisiplinkan para pegawai tersebut.
4. Proses pengukuran kinerja di instansi pemerintah lebih sulit apabila dibandingkan dengan pengukuran kinerja pada sektor swasta. Output dan tujuan sektor swasta jelas yaitu produk atau jasa dijual sehingga memperoleh keuntungan sedangkan pemerintah memiliki cakupan kerja yang lebih luas dan rumit dalam mengukur tujuannya dan mengukur hasilnya (*outcome* dan *impact*).
5. Keterbatasan informasi bahkan asimetri informasi juga menjadi kendala bagi organisasi untuk dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang berkualitas. Hal ini biasanya muncul karena adanya pembelokan tujuan insentif terkait penerapan manajemen strategi. Para manajer pelaksana dapat memberikan informasi yang salah dengan harapan memberikan kesan positif terhadap kinerja mereka yang sebenarnya menurut kondisi nyata tidak cukup baik.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dinyatakan bahwa manajemen strategis adalah suatu proses berkelanjutan dalam rangka mengelola dan menggerakkan berbagai proses manajemen dalam organisasi. Di Indonesia sendiri manajemen strategi pada umumnya masih menerapkan model perencanaan klasik yang bersifat formal dan kadang-kadang tidak memiliki ukuran yang jelas terkait *outcomes* yang dituju. Hal ini

dikarenakan keterbatasan kapabilitas manajemen pada sektor pemerintah pada umumnya dan kurangnya komitmen pada seluruh pihak manajemen. Kendala ini dapat diatasi dengan cara membangun kompetensi strategis terhadap para manajer di sektor publik melalui rekrutmen, pelatihan, promosi berdasarkan kompetensi maupun penilaian dan pengawasan berkelanjutan.

## **B. Strategi**

### **1. Pengertian Strategi**

Strategi merupakan sebuah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan pokok suatu organisasi, kebijakan-kebijakan dan tahapan-tahapan kegiatan ke dalam suatu keseluruhan yang bersifat kohesif. Suatu strategi yang dirumuskan dengan baik, membantu menata dan mengalokasikan sumber-sumber daya suatu organisasi menjadi sebuah postur yang unik, serta bertahan, yang berlandaskan kompetensi-kompetensi internalnya relatif, dan kekurangan-kekurangannya, perubahan-perubahan yang diantisipasi dalam lingkungan.

Menurut Hasibuan (2000: 124):

Strategi adalah cara untuk membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah dan membantu organisasi untuk memecahkan masalah terpenting yang dihadapi. Dengan strategi, organisasi dapat membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang, sembari mengatasi dan meminimalkan kelemahan dan ancaman dari luar.

Menurut Jones (J. Winardi, 2003:106), strategi merupakan suatu kelompok keputusan, tentang tujuan apa yang akan diupayakan pencapaiannya, tindakan-tindakan yang diperlukan, dan bagaimana memanfaatkan sumber-sumber daya guna mencapai tujuan tersebut.

Definisi di atas menitik beratkan strategi sebagai kelompok keputusan yang diambil oleh pimpinan organisasi dan diterapkan dalam berbagai upaya dan tindakandengan memanfaatkan sumber-sumber daya guna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Onong Uchjana Effendy (2001:32):

Strategi adalah perencanaan dan manajemen untuk mencapai tujuan, tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan taktik operasionalnya. Strategi sebagai bagian terpadu dari suatu rencana (*plan*), di mana rencana merupakan produk dari perencanaan (*planning*) yang pada akhirnya perencanaan adalah salah satu fungsi dasar dari proses manajemen.

Definisi di atas menitik beratkan strategi sebagai perencanaan dan manajemen yang berfungsi menunjukkan arah dan taktik operasional perencanaan untuk dilaksanakan oleh pimpinan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut J. Winardi (2003:112):

Strategi sebagai sebuah rencana atau semacam arah rangkaian tindakan tertentu di dalam suatu organisasi merupakan pedoman atau kelompok pedoman untuk menghadapi situasi tertentu. Sebagai sebuah rencana, strategi memiliki dua karakteristik esensial, yaitu disusun sebelum rangkaian tindakan tertentu dilaksanakan dan dikembangkan secara sadar dengan tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka konsep strategi dalam konteks penelitian ini adalah sebuah rencana atau arah tindakan tertentu yang digunakan suatu organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas atau kinerja. Strategi dalam hal ini dapat dinyatakan secara eksplisit berupa dokumen dan dilaksanakan secara sadar oleh pimpinan organisasi untuk tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara aplikasi strategi yang dimaksud adalah arah tindakan tertentu yang digunakan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas berupa Pemungutan Pajak Hotel sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **2. Dimensi-Dimensi Strategi**

Strategi merupakan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu. Menurut J. Winardi (2003: 113-114), berbagai dimensi yang terdapat dalam strategi pada suatu organisasi adalah:

1. Tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran yang paling penting dan yang perlu dicapai. Tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran menyatakan apa saja yang yang perlu dicapai, kapan hasil-hasil harus dilaksanakan. Dari sasaran-sasaran nilai, menyatakan ke arah mana organisasi tersebut menuju, melalui berbagai macam sasaran keorganisasian yang bersifat menyeluruh, yang menetapkan sifat organisasi, dan menetapkan target bagi setiap kesatuan keorganisasiannya.
2. Kebijakan-kebijakan yang paling penting dan mengarahkan atau membatasi kegiatan-kegiatan. Kebijakan-kebijakan (*policies*) merupakan peraturan-peraturan atau prosedur-prosedur yang menggariskan batas-batas di dalam mana kegiatan akan dilaksanakan. Peraturan-peraturan demikian seringkali mencapai keputusan-keputusan kontingen, guna menyelesaikan konflik antara sasaran-sasaran spesifik.



3. Tahapan-tahapan tindakan pokok atau program-program yang akan mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam batas-batas yang telah digariskan. Program-program menspesifikasi langkah demi langkah tahapan-tahapan tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran utama. Mereka menyatakan bagaimana sasaran-sasaran akan tercapai di dalam batas-batas oleh kebijakan. Mereka menyatakan bahwa sumber-sumber daya diarahkan ke arah pencapaian tujuan dan dengan apa kemajuan organisasi dapat diukur.

### 3. Proses Strategi dalam Organisasi

Strategi dinyatakan secara eksplisit dalam dokumen-dokumen yang dikenal sebagai rencana-rencana, tetapi ada kalanya strategi tidak dinyatakan secara formal, meski hal itu jelas tercantum dalam benak orang-orang yang berkepentingan. Definisi ini menitikberatkan strategi sebagai sebuah rencana, metode, atau suatu seri manuver atau strategisme yang dilaksanakan untuk mencapai hasil atau tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Hasibuan (2000: 131-132), proses strategi dalam organisasi meliputi delapan langkah, yaitu:

- a. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis.  
Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang-orang penting pembuat keputusan (*decision makers*) atau pembentuk opini (*opinion leaders*) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting.
- b. Mengidentifikasi mandat organisasi  
Mandat formal dan informal yang ditempatkan pada organisasi adalah “keharusan” yang dihadapi organisasi.
- c. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi  
Misi organisasi yang berkaitan erat dengan mandatnya, pembenaran sosial bagi keberadaannya.
- d. Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman  
Mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.

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

#### 4. Pendekatan Strategi dalam Organisasi

Menurut Hasibuan (2000: 2-4), strategi dalam organisasi dapat dirumuskan dengan perumusan fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi:

- a. Perencanaan (*Planning*)  
Perencanaan merupakan suatu fungsi vital dari manajemen, perencanaan berarti menentukan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Dengan demikian perencanaan dapat dianggap sebagai suatu keputusan yang dibuat sekarang sebagai tindakan-tindakan untuk masa yang akan datang.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)  
Setelah organisasi menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan, maka harus dibentuk suatu organisasi yang merupakan alat untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian ini dapat diartikan sebagai penentuan penggolongan dan penyusunan aktivitas-aktivitas yang diperlukan, penentuan orang-orang yang melaksanakan, penyediaan alat-alat dan pendelegasian wewenang yang ditugaskan dalam bidang masing-masing.
- c. Pelaksanaan (*Actuating*)  
Jika sudah mempunyai rencana dan organisasi yang akan melaksanakan rencana tersebut, maka selanjutnya adalah melakukan pekerjaan tersebut.

Pelaksanaan di sini merupakan suatu usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian pada fungsi ini berarti mengusahakan agar pegawai mau bekerja sama dengan lebih efisien, untuk menyukai pekerjaan mereka, mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam rangka mencapai tujuan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan suatu tindakan mengamati, membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan dan jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang dibuat.

Perencanaan strategis dalam suatu organisasi memberikan gambaran ke depan tentang bagaimana suatu organisasi/badan berjalan menuju tujuan, sesuai dengan misi dan visinya, dengan memanfaatkan potensi internal dan membenahi kelemahan-kelemahan internal dalam rangka mengisi peluang dan ancaman yang ada atau datang dari lingkungannya. Menurut Keban (2000:3), ada sembilan langkah pokok proses perencanaan strategis, yang terdiri atas :

1. Kesepakatan awal, rencana strategis merupakan dokumen yang harus disepakati bersama antara semua aktor yang berkepentingan (stakeholders)
2. Pernyataan mandat, merupakan apa yang diharuskan atau diwajibkan oleh pihak yang lebih tinggi otoritasnya, termasuk apa yang diharapkan oleh masyarakat lokal sendiri.
3. Perumusan visi, setiap lembaga atau organisasi diharapkan memiliki visi tertentu, yaitu gambaran tentang kondisi ideal yang diinginkan stakeholders pada masa mendatang atau dalam kurunwaktu tertentu setelah lembaga tersebut berjalan.
4. Perumusan misi; misi adalah pernyataan tentang untuk apa suatu organisasi atau lembaga didirikan. Atau misi merupakan justifikasi tentang kehadiran suatu lembaga, mengapa lembaga tersebut mengerjakan apa yang dikerjakan.
5. Analisis kondisi internal, untuk dapat mencapai misi di atas diperlukan dukungan internal, disini diperlukan suatu penilaian tentang kondisi internal yang dapat menggambarkan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.
6. Analisis kondisi eksternal, untuk dapat mencapai misi di atas diperlukan suatu dukungan yang kondusif dari faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut harus dinilai karena dapat menjadi peluang tetapi sebaliknya dapat berupa ancaman. Penilaian terhadap faktor-faktor tersebut dapat dilakukan dengan menganalisis (1) Kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik dan pendidikan, (2) peranan yang dimainkan dari pihak-pihak yang dapat diajak kerjasama (*collaborators*) dan pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor,

seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain, dan (3) dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber resources seperti para pembayar pajak, asuransi dsb.

7. Penentuan isu-isu strategis, dari hasil analisis faktor-faktor internal dan eksternal di atas ditemukan banyak isu dengan tingkat kestrategisan yang berbeda-beda. Di sini dibutuhkan suatu ketajaman berfikir untuk menilai apakah suatu isu dapat dianggap strategis atau tidak. Biasanya kriteria yang digunakan adalah (a) pentingnya suatu isu, yaitu kemungkinan pencapaian visi dan misi kalau suatu isu yang sedang dinilai tersebut dibiarkan atau sebaliknya diintervensi, (b) dampak atau efek yang ditimbulkan bila isu tersebut dibiarkan atau diintervensi.
8. Perumusan strategi, Kebijakan dan Program-program Strategis, kesalahan yang paling fatal adalah mengemban misi dan merealisasikan visi tetapi tidak melalui suatu strategi yang jelas. Semua strategi harus dijalankan agar misi yang ada dapat diemban secara sukses dan dapat mewujudkan visi yang dirumuskan.

## 5. Pengukuran Strategi

Pengukuran strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menggunakan Metode Analisis SWOT sebagaimana dikemukakan Higgins dalam J. Salusu (2001: 319), dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka diperlukan suatu penguasaan informasi tentang berbagai masalah, baik di lingkungan internal maupun eksternal yang lazim dikenal dengan analisis SWOT yang meliputi Analisis Lingkungan Internal dan Analisis Lingkungan Eksternal, yaitu sebagai berikut:

### a. Analisis Lingkungan Internal, meliputi:

- (1) *Strength* (kekuatan), merupakan situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan strategis dalam mencapai tujuannya.
- (2) *Weakness* (kelemahan), merupakan situasi dan ketidak mampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai tujuannya atau sebagai

kondisi yang menempatkan organisasi pada ketidak beruntungan dan tidak kompetitif.

Kekuatan dan kelemahan sumber daya dalam organisasi dihubungkan dengan dengan sumber daya pesaingnya adalah sebagai berikut:

- a) SDM atau tenaga ahli yang tersedia
- b) Keadaan sumber keuangan
- c) Sarana dan prasarana yang dimiliki
- d) Perangkat organisasi yang dimiliki
- e) Akses informasi
- f) Kepemimpinan dalam organisasi.

b. Analisis Lingkungan Eksternal, meliputi:

- (1) *Opportunities* (peluang), adalah situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi dalam mencapai atau bahkan melampaui pencapaian sasarannya.
- (2) *Threat* (tantangan), adalah faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat dinyatakan bahwa strategi dalam organisasi adalah serangkaian langkah yang ditempuh organisasi dengan melaksanakan analisis SWOT (*Strength* atau kekuatan, *Weakness* atau kelemahan, *Opportunities* atau kesempatan dan *Threats* atau tantangan). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel analisis sebagai berikut:

Tabel 2. Tabel Analisis Strategi SWOT

<b>ELEMEN</b>	<b>KEKUATAN</b>	<b>KELEMAHAN</b>
<b>PELUANG</b>	Strategi S –O (Strength-Opportunity)  Kombinasi Antara Strategi Peluang dan Kekuatan	Strategi W – O (Weakness-Opportunity) Kombinasi Antara Strategi Peluang dan Kelemahan
<b>TANTANGAN</b>	Strategi S –T (Strength-Threath)  Kombinasi Antara Strategi Tantangan dan Kekuatan	Strategi W –T (Weakness-Threath)  Kombinasi Antara Strategi Tantangan dan Kelemahan

Dalam penelitian ini penulis menggunakan analisis SWOT yang meliputi Analisis Lingkungan Internal dan Analisis Lingkungan Eksternal sebagaimana dikemukakan oleh Higgins dalam J. Salusu (2001: 319), dengan alasan sebagai berikut:

1. Analisis SWOT ini merupakan analisis yang lengkap karena meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal suatu organisasi, di dalamnya terdapat analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi oleh suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Melalui analisis SWOT ini akan diidentifikasi strategi yang perlu ditingkatkan dan diprioritaskan bagi suatu organisasi, karena di dalamnya terdapat urutan mengenai strategi mana yang dipandang menjadi prioritas bagi organisasi untuk diterapkan setelah dikombinasikan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan organisasi.

## C. Pajak Daerah

### 1. Pengertian Pajak

Menurut Rochmat Soemitro (1994: 12) pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara (peralihan kekayaan dari sektor partikulir ke sektor pemerintah) berdasarkan undang-undang (dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (*tegen prestasi*), yang langsung dapat ditunjukkan dan digunakan untuk membiayai pengeluaran umum.

Pajak adalah iuran rakyat kepada Kas Negara berdasarkan Undang-Undang dengan tidak mendapatkan jasa timbal balik (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Pajak memiliki peranan yang sangat penting bagi penerimaan negara. Unsur-unsur pokok dari definisi di atas, yaitu: (1) iuran atau pungutan, (2) dipungut berdasarkan Undang-undang, (3) pajak dapat dipaksakan, (4) tidak menerima atau memperoleh kontraprestasi, dan (5) untuk membiayai pengeluaran umum Pemerintah.

Menurut Munawir (1997: 5):

Pajak sebagai suatu kewajiban menyerahkan sebagian dari pada kekayaan kepada negara disebabkan suatu keadaan, kejadian dan 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 umum.

Pajak sebagai peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin. Pajak pajak sebagai suatu pungutan hak prerogatif pemerintah, pungutan tersebut didasarkan pada undang-undang, pungutannya dapat

dipaksakan kepada subjek pajak di mana tidak dapat balas jasa secara langsung terhadap penggunanya.

Menurut Kaho (2001: 54):

Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara (peralihan kekayaan dari sektor partikelir ke sektor pemerintahan) berdasarkan undang-undang (dapat dipaksakan) dengan tidak mendapatkan jasa timbal (*tegen prestatie*) untuk membiayai pengeluaran umum (*public uitgaven*), dan yang digunakan sebagai alat pencegah atau pendorong untuk mencapai tujuan yang ada di luar bidang keuangan. Pajak sebagai suatu pungutan yang merupakan hak prerogatif pemerintah, pungutan tersebut didasarkan pada undang-undang, pemungutannya dapat dipaksakan kepada subyek pajak untuk mana tidak ada balas jasa yang langsung dapat ditunjukkan penggunaannya.

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. Kedua fungsi pajak di atas harus dijalankan secara seimbang karena apabila pengaturannya tidak dilaksanakan secara seimbang sangat berpengaruh terhadap kegiatan perekonomian

Berdasarkan pengertian-pengertian tentang pajak tersebut, dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak adalah sebagai berikut.

- a. Pajak dipungut oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah berdasarkan kekuatan undang-undang atau peraturan hukum lainnya.
- b. Pajak dipungut tanpa ditunjukkan adanya kontraprestasi individual dari pemerintah.



- c. Hasil pungutan pajak digunakan untuk pengeluaran negara atau daerah dan sisanya apabila masih ada, digunakan untuk membiayai “*Public Investment*”.
- d. Pajak dipungut sebagai sumber keuangan negara (*budgetair*) dan juga sebagai pengatur (*regulair*).
- e. Pajak dipungut disebabkan oleh suatu keadaan, kejadian, dan perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu pada seseorang.

## 2. Jenis-Jenis Pajak

Menurut Mardiasmo (2003: 43-46), pajak dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar menurut golongan, sifat, dan lembaga pemungutnya, sebagai berikut:

- a. Menurut Golongannya
  - 1) Pajak langsung, yaitu pajak yang harus dipikul sendiri oleh Wajib Pajak dan tidak dapat dibebankan atau dilimpahkan kepada orang lain. Contoh: PPh
  - 2) Pajak tidak langsung, yaitu pajak yang pada akhirnya dapat dibebankan atau dilimpahkan kepada orang lain. Contoh: PPN
- b. Menurut Sifatnya
  - 1) Pajak Subjektif, yaitu pajak yang berpangkal atau berdasarkan pada subjeknya atau memperhatikan keadaan diri Wajib Pajak. Contoh: PPh
  - 2) Pajak Objektif, yaitu pajak yang berpangkal pada objeknya, tanpa memperhatikan keadaan diri Wajib Pajak. Contoh: PPN dan PPnBM
- c. Menurut lembaga pemungutnya
  - 1) Pajak Pusat, Yaitu pajak yang dipungut oleh Pemerintah Pusat dan digunakan untuk membiayai rumah tangga negara. Contoh: PPh, PPN dan PPnBM, PBB, dan Bea Meterai.
  - 2) Pajak Daerah, yaitu pajak yang dipungut oleh Pemerintah Daerah dan digunakan untuk membiayai rumah tangga daerah. Pajak Daerah terdiri atas:
    - (1) Pajak Propinsi, contoh: Pajak Kendaraan Bermotor dan Kendaraan di Atas Air, Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor.
    - (2) Pajak Kabupaten/Kota, contoh: Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, dan pajak Penerangan Jalan.

### 3. Sistem Pemungutan Pajak

Menurut Mardiasmo (2003: 2003: 56), sistem pemungutan pajak yang berlaku di Indonesia adalah sebagai berikut:

a. *Self Assesment System*

Adalah suatu sistem pemungutan pajak yang memberikan wewenang kepada Wajib Pajak untuk menentukan sendiri besarnya pajak yang terutang. Ciri-cirinya wewenang untuk menentukan besarnya pajak terutang ada pada Wajib Pajak sendiri dan wajib pajak aktif, mulai dari menghitung, menyetor dan melaporkan sendiri pajak yang terutang

b. *Official Assesment System*

Adalah suatu sistem pemungutan yang memberi wewenang kepada pemerintah (fiskus) untuk memnetukan besarnya pajak yang terutang oleh Wajib Pajak. Ciri-cirinya wewenang untuk menentukan besarnya pajak yang terutang ada pada fiskus dan Utang pajak timbul setelah dikeluarkan surat ketetapan pajak oleh fiskus.

c. *With Holding System*

Adalah suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga (bukan fiskus dan bukan Wajib Pajak yang bersangkutan) untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh Wajib Pajak. Ciri-cirinya: Wewenang menentukan besarnya pajak yang terutang ada pada pihak ketiga, pihak lain selain fiskus dan Wajib Pajak.

### 4. Kriteria Pemungutan Pajak

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. Menurut Meier (1995:197-198) ada empat kriteria yang perlu dipertimbangkan untuk memungut suatu jenis pajak:

- a. Sebagai suatu sumber penerimaan potensial; maksudnya suatu jenis pajak harus dilihat sebagai suatu elastisitas pajak tersebut terhadap variabel-variabel makro ekonomi seperti PDRB, pendapatan per kapita dan jumlah penduduk;
- b. Dampak terhadap alokasi sumber ekonomi; untuk menggambarkan bahwa memadai tidaknya suatu perolehan pajak jika dikaitkan dengan bentuk dan besarnya dana yang diperlukan untuk memberikan layanan yang dibiayai sehingga beban suatu pajak dapat bermanfaat untuk mendorong penggunaan sumber daya ekonomi secara lebih efisien;
- c. Keadilan; yang dimaksud keadilan adalah menyangkut distribusi beban pajak, apakah tarif yang progresif atau menggunakan tarif tetap. Pembebanan pajak harus adil baik secara horizontal maupun vertikal;
- d. Administrasinya rendah; kriteria ini berkaitan dengan administrasi yang meliputi sistem penetapan sumber daya manusia aparatur, biaya pemungutan serta sarana dan prasarana pemungutan.

## 5. Pengertian Pajak Daerah

Menurut Davey (1988:40) secara umum perpajakan daerah dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah dengan pengaturan dari daerah sendiri;
- b. Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan nasional, tetapi penetapan taripnya oleh pemerintah daerah;
- c. Pajak yang ditetapkan dan atau dipungut oleh pemerintah daerah;
- d. Pajak yang dipungut dan diadministrasikan oleh pemerintah pusat tetapi hasil pungutannya diberikan kepada, dibagikan dengan, atau dibebani pungutan tambahan (opsen) oleh pemerintah daerah.

Selanjutnya untuk menilai pajak daerah menurut Davey (1988: 61-62), dapat digunakan kriteria pengukuran sebagai berikut:

- a. 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;
- b. 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);
- c. Daya guna ekonomi (*Economic Efficiency*). Pajak hendaknya mendorong (atau setidaknya tidak menghambat) penggunaan sumberdaya secara berdaya guna dan pilihan produsen menjadi salah arah atau orang menjadi segan bekerja atau menabung; dan memperkecil beban lebih pajak;
  - d. Kemampuan melaksanakan (*Ability to Implement*), suatu pajak haruslah dapat dilaksanakan, dari sudut kemauan politik dan kemauan tata usaha;
  - e. 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 mudah dihindari, dengan cara memindahkan obyek pajak dari suatu daerah ke daerah lain; pajak daerah hendaknya jangan mempertajam perbedaan-perbedaan antara daerah, dari segi potensi ekonomi masing-masing, dan pajak hendaknya tidak menimbulkan beban yang lebih besar dari kemampuan tata usaha pajak daerah.

Sebagaimana yang telah diketahui tentang ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak maka pemungutan pajak dilakukan dengan dua macam fungsi, yaitu fungsi utama pajak adalah sebagai sumber keuangan negara (*budgetair*) dan fungsi yang kedua adalah fungsi yang lebih luas dari sekedar sebagai sumber keuangan negara yaitu fungsi mengatur (*regulated*); dalam arti bahwa pajak itu dapat digunakan sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijaksanaan negara dalam lapangan ekonomi dan sosial. Sebagai contoh yaitu pengenaan pajak yang tinggi terhadap minuman keras, agar masyarakat yang mengkonsumsi minuman keras tersebut dapat ditekan. Demikian pula terhadap barang-barang mewah yang berasal dari luar negeri.

## **D. Pendapatan Asli Daerah**

### **1. Pengertian Pendapatan Asli Daerah**

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Selanjutnya sumber-sumber PAD sebagaimana telah dikemukakan pada bab terdahulu, terdiri dari beberapa unsur yaitu pajak daerah, retribusi daerah, perusahaan daerah, dan lain-lain pendapatan yang sah.

Menurut Baswir (2002: 15) komponen-komponen Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah sebagai berikut:

- a. Pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang dapat digunakan untuk pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah.
- b. Retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan Pemerintah Daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan.
- c. Perusahaan daerah adalah badan usaha milik daerah yang didirikan oleh Pemerintah Daerah dengan tujuan untuk menambah pendapatan daerah dan mampu memberikan rangsangan berkembangnya perekonomian daerah tersebut. Hasil perusahaan daerah sebagai salah satu sumber PAD meskipun memiliki potensi yang cukup besar tetapi dengan pengelolaan perusahaan yang tidak/kurang profesional dan terlebih lagi dengan adanya intervensi dari Pemerintah Daerah sendiri, maka kontribusi PAD dari sumber ini masih kurang memadai.
- d. Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah diperoleh antara lain dari hasil penjualan asset daerah dan jasa giro, penerimaan dari pihak ketiga yang bukan perusahaan daerah, deviden BPD, ganti biaya dokumen lelang, dan lain-lain.

Untuk menentukan corak otonomi daerah, maka salah satu variabel pokok yang digunakan adalah kemampuan keuangan daerah. Selanjutnya kemampuan keuangan daerah dapat dilihat dari rasio PAD terhadap APBD. Dengan demikian maka besarnya PAD menjadi unsur yang sangat penting dalam mengukur tingkat kemampuan daerah untuk melaksanakan otonomi daerah.

Menurut Mardiasmo (2003: 65):

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

Melihat kenyataan yang ada bahwa PAD yang diperoleh pada umumnya masih relatif rendah, maka tidak sedikit Pemerintah Daerah yang merasa khawatir melaksanakan otonomi daerah. Kekhawatiran yang berlebihan bagi daerah, terlebih bagi daerah miskin dalam menghadapi otonomi daerah mestinya tidak perlu terjadi. Pertimbangan pemberian otonomi daerah tidaklah mesti dilihat dari pertimbangan keuangan semata, sekiranya pertimbangan ini masih tetap mendominasi pemberian otonomi ini tidak akan terlaksana. Sebenarnya apabila diberikan mekanisme kewenangan yang lebih luas dalam bidang keuangan, maka Pemerintah Daerah dapat menggali dan mengembangkan potensi yang dimilikinya.

## **2. Dukungan Keuangan Terhadap Pembangunan Daerah**

Pembangunan di daerah dapat terselenggara karena adanya dukungan berbagai faktor sumber daya yang mampu menggerakkan jalannya roda organisasi pemerintahan dalam rangka pencapaian tujuan. Faktor keuangan merupakan faktor utama yang merupakan sumber daya finansial bagi pembiayaan penyelenggaraan roda pemerintahan daerah. Keuangan daerah adalah keseluruhan tatanan, perangkat, kelembagaan dan kebijakan penganggaran yang meliputi Pendapatan dan Belanja Daerah. Sumber-sumber penerimaan daerah terdiri atas sisa lebih perhitungan anggaran tahun yang lalu, Pendapatan Asli Daerah (PAD), bagi hasil pajak dan bukan pajak, sumbangan dan bantuan serta penerimaan pembangunan.

Menurut Mardiasmo (2003: 89):

Kebijakan keuangan daerah senantiasa diarahkan pada tercapainya sasaran pembangunan, terciptanya perekonomian daerah yang mandiri sebagai usaha bersama atas azas kekeluargaan berdasarkan demokrasi ekonomi yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 dengan peningkatan kemakmuran rakyat yang merata. Pesatnya pembangunan daerah menuntut tersedianya dana bagi pembiayaan pembangunan yang menyangkut perkembangan kegiatan iscal, yaitu: alokasi, distribusi dan stabilisasi sumber-sumber pembiayaan yang semakin besar.

Ciri utama yang menunjukkan daerah otonom mampu berotonomi terletak pada kemampuan keuangan daerahnya. Artinya, daerah otonom harus memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangan sendiri, mengelola dan menggunakan keuangan sendiri yang cukup memadai untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerahnya.

Menurut Koswara (2000: 50):

Dalam bidang keuangan daerah, fenomena umum yang dihadapi oleh sebagian besar pemerintah daerah di Indonesia adalah relatif kecilnya peranan (kontribusi) PAD didalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Dengan kata lain, peranan/kontribusi penerimaan yang berasal dari pemerintah pusat dalam bentuk sumbangan dan bantuan, bagi hasil pajak dan bukan pajak, mendominasi susunan APBD.

Sumber Pendapatan Daerah terdiri dari: Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Pembangunan, Pinjaman Daerah dan lain-lain Pendapatan Daerah yang sah. Dikaitkan dengan otonomi daerah, maka Pendapatan Asli Daerah merupakan sumber pendapatan yang penting untuk dapat membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. PAD bahkan dapat memberi warna terhadap tingkat otonomi suatu daerah, karena jenis pendapatan ini dapat digunakan secara bebas oleh daerah

Menurut Asrori (2000: 45):

Penggunaan dana yang bersumber dari PAD dapat dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhannya sehingga secara prinsip Pemerintah Pusat atau Pemerintah yang lebih tinggi tingkatannya tidak berwenang untuk mengatur/menentukan penggunaan sumber pendapatan daerah tersebut. Walaupun demikian, kemampuan otonomi tidak hanya dilihat dari tingginya Pendapatan Asli Daerah (PAD) karena bukan hanya PAD saja yang memberikan keleluasaan kepada daerah otonomi dalam pengalokasian dana sehingga tidak perlu dipersoalkan mengenai dari mana sumber dana tersebut.

Potensi penerimaan daerah adalah kekuatan yang ada di suatu daerah untuk menghasilkan sejumlah penerimaan tertentu. Untuk melihat potensi sumber penerimaan daerah dibutuhkan pengetahuan tentang perkembangan beberapa variabel-variabel yang dapat dikendalikan (yaitu variabel-variabel ekonomi), dan yang tidak dapat dikendalikan (yaitu variabel-variabel ekonomi) yang dapat mempengaruhi kekuatan sumber-sumber penerimaan daerah.



Menurut Halim (2006: 31):

Salah satu kriteria penting untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah untuk mengukur dan mengurus rumah tangganya adalah kemampuan “*self supporting*” dalam bidang keuangan. Dengan kata lain faktor keuangan merupakan faktor esensial dalam mengukur tingkat kemampuan daerah dalam melaksanakan otonominya.

Secara realistis, praktek penyelenggaraan pemerintah daerah selama ini menunjukkan tingkat ketergantungan pemerintah daerah terhadap pemerintah pusat. Hal ini terlihat dari program kerja yang ada dalam keuangan daerah cenderung merupakan arahan dari pemerintah pusat sehingga besarnya alokasi dana rutin dan pembangunan daerah belum didasarkan pada standard analisa belanja tetapi dengan menggunakan pendekatan tawar menawar inkremental atau *incremental bargaining approach*.

Beberapa cara untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah melalui peningkatan penerimaan semua sumber Pendapatan Asli Daerah agar mendekati atau bahkan sama dengan penerimaan potensialnya. Selanjutnya dikatakan bahwa secara umum ada dua cara untuk mengupayakan peningkatan Pendapatan Asli Daerah sehingga maksimal yaitu dengan cara intensifikasi dan ekstensifikasi. Lebih lanjut diuraikan bahwa salah satu wujud nyata dari kegiatan intensifikasi ini untuk retribusi yaitu menghitung potensi seakurat mungkin, maka target penerimaan bisa mendekati potensinya. Cara ekstensifikasi dilakukan dengan mengadakan penggalan sumber-sumber objek retribusi atau pajak ataupun dengan menjaring wajib pajak baru.

Menurut Baswir (2002: 44), dalam perspektif desentralisasi, pemerintah daerah sebaiknya memainkan peran dalam penyusunan anggaran sebagai berikut:

- a. Menetapkan prioritas anggaran berdasarkan kebutuhan penduduknya, bukan berdasarkan perintah penyeragaman dari pemerintah nasional;
- b. Mengatur keuangan daerah termasuk pengaturan tingkat dan level pajak dan pengeluaran yang memenuhi standard kebutuhan publik di wilayahnya;
- c. Menyediakan pelayanan dan servis pajak sebagaimana yang diinginkan oleh publik dan kepentingan daerah masing-masing;
- d. Mempertimbangkan dengan seksama keuntungan sosial dari setiap program dan rencana pembangunan, bukan hanya kepentingan konstituen tertentu;
- e. Memfokuskan agenda dan penetapan program ekonomi dalam anggaran yang mendukung kestabilan pertumbuhan dan penyediaan lapangan kerja di daerah;
- f. Menentukan batas kenormalan pengeluaran sesuai dengan kebutuhan daerah;
- g. Mencari dan menciptakan sumber-sumber pendapatan daerah sehingga mengurangi ketergantungan pada subsidi nasional

### 3. Fungsi Keuangan Daerah

Menurut Baswir (2002: 45-46), perspektif perubahan yang diinginkan dalam pengelolaan keuangan daerah dan anggaran daerah sebagai upaya pemberdayaan pemerintah daerah adalah:

- a. Pengelolaan keuangan daerah harus bertumpu pada kepentingan publik (*public oriented*). Hal ini tidak saja terlihat pada besarnya porsi pengalokasian anggaran untuk kepentingan publik, tetapi juga terlihat pada besarnya partisipasi masyarakat dan DPRD dalam tahap perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan keuangan daerah;
- b. Kejelasan tentang misi pengelolaan keuangan daerah pada umumnya dan anggaran daerah pada khususnya;
- c. Desentralisasi pengelolaan keuangan dan kejelasan peran para partisipan yang terkait dalam pengelolaan anggaran seperti DPRD, kepala daerah, sekretaris daerah dan perangkat daerah lainnya;
- d. Kerangka hukum dan administrasi atas pembiayaan, investasi dan pengelolaan keuangan daerah berdasarkan kaidah mekanisme pasar, *value for money*, transparansi dan akuntabilitas;
- e. Kejelasan tentang kedudukan keuangan DPRD, kepala daerah dan pegawai negeri sipil daerah baik rasio maupun dasar pertimbangannya;
- f. Ketentuan tentang bentuk dan struktur anggaran, anggaran kinerja dan anggaran multi tahunan;
- g. Prinsip pengadaan dan pengelolaan barang daerah yang lebih profesional;
- h. Prinsip akuntansi pemerintah daerah, laporan keuangan, peran DPRD, peran akuntan publik dalam pengawasan, pemberian opini dan rating kinerja anggaran, dan transparansi informasi anggaran kepada publik;

- i. Aspek pembinaan dan pengawasan yang meliputi batasan pembinaan, peran asosiasi, dan peran anggota masyarakat guna pengembangan profesionalisme aparat pemerintah daerah;
- j. Pengembangan sistem informasi keuangan daerah untuk menyediakan informasi anggaran yang akurat dan pengembangan komitmen pemerintah daerah terhadap penyebaran informasi sehingga memudahkan pelaporan, pengendalian dan mendapatkan informasi

Otonomi daerah diharapkan lebih menekankan kepada mekanisme yang memberikan kewenangan yang luas kepada daerah dalam bidang keuangan, karena dengan kewenangan tersebut uang akan dapat dicari semaksimal mungkin tentu saja dengan memperhatikan potensi daerah serta kemampuan aparat pemerintah untuk mengambil inisiatif guna menemukan sumber-sumber keuangan yang baru. Kewenangan yang luas bagi daerah akan dapat menentukan mana sumber dana yang dapat digali dan mana yang secara potensial dapat dikembangkan.

Menurut Mardiasmo (2003: 54), fungsi anggaran daerah dalam proses pembangunan di daerah adalah:

- a. Instrumen politik. Anggaran daerah adalah salah satu instrument formal yang menghubungkan eksekutif daerah dengan tuntutan dan kebutuhan publik yang diwakili oleh legislatif daerah.
- b. Instrumen kebijakan fiskal (*fiscal tool*). Dengan mengubah prioritas dan besar alokasi dana, anggaran daerah dapat digunakan untuk mendorong, memberi fasilitas dan mengkoordinasi kegiatan ekonomi masyarakat guna mempercepat pertumbuhan ekonomi daerah.
- c. Instrumen perencanaan (*planning tool*). Di dalam anggaran daerah disebutkan tujuan yang ingin dicapai, biaya dan hasil yang diharapkan dari setiap kegiatan dimasing-masing unit kerja.
- d. Instrumen pengendalian (*control tool*). Anggaran daerah berisi rencana penerimaan dan pengeluaran secara rinci setiap unit kerja. Hal ini dilakukan agar unit kerja tidak mengalokasikan anggaran pada bidang yang lain.

Selanjutnya menurut Mardiasmo (2003: 56), secara umum anggaran pemerintah harus mencerminkan empat fungsi yaitu :

- a. Anggaran digunakan untuk menentukan prioritas kebijakan pembangunan melalui pemberian alokasi dana pada prioritas tersebut
- b. Anggaran mencerminkan rencana detail dari pendapatan dan pengeluaran di mana satuan kerja dapat melaksanakannya secara baik
- c. Anggaran digunakan untuk stabilisasi sosio-ekonomi dan merangsang pertumbuhan ekonomi
- d. Anggaran menetapkan tujuan, biaya dan kinerja hasil yang diharapkan dari setiap pengeluaran pemerintah

Menurut Baswir (2002: 45-48), fungsi anggaran secara umum paling tidak mencerminkan lima hal yaitu:

- a. Anggaran daerah mencerminkan rencana secara detail mengenai pendapatan dan pengeluaran daerah
- b. Anggaran daerah menetapkan tujuan, biaya dan kinerja hasil yang diharapkan
- c. Anggaran daerah digunakan untuk menentukan prioritas kebijakan pembangunan. Dengan adanya skala prioritas anggaran dapat mengubah besarnya alokasi dana untuk melakukan kebutuhan yang mendesak
- d. Anggaran daerah sebagai stabilitas ekonomi dan merangsang pertumbuhan ekonomi
- e. Anggaran daerah sebagai alat komunikasi kepada publik. Hal ini mencerminkan adanya transparansi dan akuntabilitas kepada publik

Anggaran sangat penting sebagai alat pengendalian manajemen yang harus mampu menjamin bahwa pemerintah mempunyai cukup uang untuk melakukan kewajibannya pada masyarakat. Dia menyediakan informasi dan memungkinkan legislatif meyakini bahwa rencana kerja pemerintah dilaksanakan secara efisien, terhindar dari pemborosan dan kemungkinan adanya penyelewengan.

#### **4. Norma dan Prinsip Keuangan Daerah**

Menurut Baswir (2002: 51), anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) hendaknya mengacu pada norma dan prinsip anggaran berikut ini:

- a. **Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran**  
Transparansi tentang anggaran daerah merupakan salah satu persyaratan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih dan bertanggung jawab. Setiap dana yang diperoleh, penggunaannya harus dapat dipertanggung jawabkan.
- b. **Disiplin Anggaran**  
APBD disusun dengan berorientasi pada kebutuhan masyarakat tanpa harus meninggalkan keseimbangan antara pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, anggaran yang disusun harus dilakukan berlandaskan azas efisiensi, tepat guna, tepat waktu dan dapat dipertanggung jawabkan.
- c. **Keadilan Anggaran**  
Pembiayaan pemerintah daerah dilakukan melalui mekanisme pajak dan retribusi yang dipikul oleh segenap lapisan masyarakat. Untuk itu, pemerintah wajib mengalokasikan penggunaannya secara adil agar dapat dinikmati oleh seluruh kelompok masyarakat tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan.
- d. **Efisiensi dan Efektivitas Anggaran**  
Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan pelayanan dan kesejahteraan yang maksimal guna kepentingan masyarakat. Oleh karena itu untuk dapat mengendalikan tingkat efisiensi dan efektivitas anggaran, maka dalam perencanaan perlu ditetapkan secara jelas tujuan, sasaran, hasil dan manfaat yang akan diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan atau proyek yang diprogramkan
- e. **Format Anggaran**  
Pada dasarnya APBD disusun berdasarkan format anggaran surplus atau defisit (*surplus deficit budget format*). Selisih antara pendapatan dan belanja mengakibatkan terjadi surplus atau defisit anggaran. Apabila terjadi surplus, daerah dapat membentuk dana cadangan, sedangkan bila terjadi defisit dapat ditutupi antara lain melalui sumber pembiayaan pinjaman dan atau penerbitan obligasi daerah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

## **E. Satuan Kerja Perangkat Daerah**

### **1. Pengertian Satuan Kerja Perangkat Daerah**

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah dinyatakan bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah, kepala daerah perlu dibantu oleh perangkat daerah yang dapat menyelenggarakan seluruh urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintahan daerah. Sesuai dengan Pasal 128 ayat (1) dan ayat (2) Undang-Undang

Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Susunan dan Pengendalian Organisasi Perangkat Daerah dilakukan dengan berpedoman pada peraturan pemerintah.

Pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pemerintah daerah adalah gubernur, bupati, atau walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah ditetapkan dengan peraturan daerah dengan berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah. Peraturan daerah mengatur mengenai susunan, kedudukan, tugas pokok organisasi perangkat daerah. Rincian tugas, fungsi, dan tata kerja diatur lebih lanjut dengan peraturan gubernur/bupati/ walikota.

## **2. Kedudukan, Tugas, Dan Fungsi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota**

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, Kedudukan, Tugas dan Fungsi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota adalah sebagai berikut:

### 1) Sekretariat Daerah

Sekretariat daerah merupakan unsur staf yang mempunyai tugas dan kewajiban membantu bupati/walikota dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan dinas daerah dan lembaga teknis daerah. Sekretariat daerah dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya menyelenggarakan fungsi:

- (a) Penyusunan kebijakan pemerintahan daerah;
- (b) Pengoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah;
- (c) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan pemerintahan daerah;
- (d) Pembinaan administrasi dan aparatur pemerintahan daerah; dan
- (e) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati/walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sekretariat daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati/walikota.

### 2) Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

Sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah yang selanjutnya disebut sekretariat DPRD merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD. Sekretariat DPRD mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi kesekretariatan, administrasi keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, dan menyediakan serta mengoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD sesuai dengan kemampuan keuangan daerah. Sekretariat DPRD dalam melaksanakan tugasnya, menyelenggarakan fungsi:

- (a) Penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD;
- (b) Penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD;
- (c) Penyelenggaraan rapat-rapat DPRD; dan
- (d) Penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD.

Sekretariat DPRD dipimpin oleh Sekretaris Dewan, yang secara teknis operasional berada di bawah dan bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD dan secara administratif bertanggung jawab kepada bupati/walikota melalui Sekretaris Daerah.

### 3) Inspektorat

Inspektorat merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintahan daerah, yang mempunyai tugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah kabupaten/kota, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan pelaksanaan urusan pemerintahan desa. Inspektorat dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan fungsi:

- (a) Perencanaan program pengawasan;
- (b) Perumusan kebijakan dan memfasilitasi pengawasan; dan
- (c) Pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan.

Inspektorat dipimpin oleh inspektur, yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab langsung kepada bupati/walikota dan secara teknis administratif mendapat pembinaan dari sekretaris daerah.

4) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

Badan perencanaan pembangunan daerah merupakan unsur perencana penyelenggaraan pemerintahan daerah yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah. Badan perencanaan pembangunan daerah dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

- (a) Perumusan kebijakan teknis perencanaan;
- (b) Pengekoordinasian penyusunan perencanaan pembangunan;
- (c) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perencanaan pembangunan daerah; dan
- (d) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati/walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Badan perencanaan pembangunan daerah dipimpin oleh kepala badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati/walikota melalui sekretaris daerah.

5) Dinas Daerah

Dinas daerah merupakan unsur pelaksana otonomi daerah yang mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Dinas daerah dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan fungsi:

- (a) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
- (b) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya;
- (c) Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- (d) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati/walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dinas daerah dipimpin oleh kepala dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati/walikota melalui sekretaris daerah. Pada dinas daerah dapat dibentuk unit pelaksana teknis dinas untuk melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang yang mempunyai wilayah kerja satu atau beberapa kecamatan.

6) Lembaga Teknis Daerah

Lembaga teknis daerah merupakan unsur pendukung tugas kepala daerah yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik. Lembaga teknis daerah dalam melaksanakan tugasnya menyelenggarakan fungsi:

- (a) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
- (b) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan lingkup tugasnya;



- (c) Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- (d) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati/walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Lembaga teknis daerah dapat berbentuk badan, kantor, dan rumah sakit. Lembaga teknis daerah yang berbentuk badan dipimpin oleh kepala badan, yang berbentuk kantor dipimpin oleh kepala kantor, dan yang berbentuk rumah sakit dipimpin oleh direktur. Kepala dan direktur tersebut berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati/walikota melalui sekretaris daerah.

Pada lembaga teknis daerah yang berbentuk badan dapat dibentuk unit pelaksana teknis tertentu untuk melaksanakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang yang mempunyai wilayah kerja satu atau beberapa kecamatan.

## **F. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dengan kajian penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Agatha Ridha (2013)**

Penelitiannya berjudul *Upaya Dinas Pendapatan Daerah dalam Meningkatkan Pendapatan Pajak Hotel di Kota Samarinda*, Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif yang bermaksud untuk memaparkan upaya-upaya yang dilakukan oleh Dispenda Kota Samarinda dalam meningkatkan Pendapatan Pajak Hotel selaku Pajak Daerah yang juga dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Samarinda melalui upaya Intensifikasi dan Ekstensifikasi. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling dan teknik pengumpulan data melalui penelitian kepustakaan dan penelitian mencakup observasi, wawancara, dan dokumen.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh pihak Dispenda Kota Samarinda dalam meningkatkan pendapatan pajak hotel sudah berjalan cukup baik. Tetapi masih ada masyarakat selaku pengguna hotel atau wajib pajak hotel yang kurang peduli dan tidak patuh terhadap peraturan mengenai pajak hotel yang berlaku. Untuk itu diperlukan peningkatan upaya-upaya dari Dispenda Kota Samarinda untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam meningkatkan pendapatan Pajak Hotel di Kota Samarinda.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah upaya yang dilakukan dalam meningkatkan pendapatan daerah dari sektor pajak hotel dibagi dalam upaya intensifikasi dan ekstensifikasi, sedangkan dalam penelitian ini dibahas berdasarkan strategi yaitu menyusun perencanaan, penerapan perangkat kerja yang memadai, pengaturan mekanisme pelaksanaan pekerjaan secara jelas dan penerapan sistem evaluasi. Penelitian di atas menggunakan tipe penelitian deskriptif sedangkan penelitian ini menggunakan tipe penelitian kualitatif.

## 2. Iban Ajang (2012)

Penelitiannya berjudul: *Strategi Dinas Pendapatan Daerah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Malinau (Studi Tentang Peningkatan Pendapatan pada Sektor Pajak Hotel)*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi yang digunakan Dinas Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Kabupaten Malinau melalui sektor pajak, adalah optimalisasi penerimaan dengan memaksimalkan peranan juru pungut, mitra kerja dan kualitas SDM yang tersedia, secara berkala melakukan

sosialisasi atas perda/peraturan terbaru dan pemberian penghargaan pada masyarakat yang taat pajak sehingga menumbuhkan dukungan masyarakat, Memaksimalkan koordinasi dengan mitra kerja lain dalam intensifikasi/ekstensifikasi penerimaan, Penggalian sumber potensi baru dengan penelahan kembali peraturan/perda yang ada dan membuat konsep baru.

Penggalian sumber potensi baru merupakan kemampuan atau cara aparaturnya untuk penggalian sumber potensi baru yang ada di daerah dan penelahan kembali peraturan/perda yang ada. Dalam penggalian sumber potensi dibutuhkan aparaturnya yang memiliki kualitas khusus lapangan seperti, pendataan, penetapan dan penagihan dengan adanya aparaturnya yang memiliki kualitas maka di dalam pendataan dan penagihan untuk sumber potensi baru dalam melakukan penggalian sumber potensi baru Dispenda memiliki jadwal dalam penggalian potensi baru ini satu tahun dilakukan tiga kali. Penggalian potensi-potensi yang ada di Kabupaten Malinau yang memberi retribusi kepada dispenda dan dapat memberikan manfaat.. Dispenda melakukan penggalian sumber potensi baru dengan pendataan dan penetapan kepada wajib pajak.

Perbedaan di atas dengan penelitian ini adalah Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Malinau dalam meningkatkan PAD khususnya sektor pajak hotel menekankan pada peranan juru pungut, mitra kerja dan kualitas SDM yang tersedia, secara berkala melakukan sosialisasi atas perda/peraturan terbaru dan pemberian penghargaan pada masyarakat yang taat pajak. Penelitian ini mengkaji strategi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam memaksimalkan PAD

Sektor Pajak Hotel melalui menyusun perencanaan, penerapan perangkat kerja yang memadai, pengaturan mekanisme pelaksanaan pekerjaan secara jelas dan penerapan sistem evaluasi. Penelitian di atas menggunakan tipe penelitian eksplanatif sedangkan penelitian ini menggunakan tipe penelitian kualitatif.

### **G. Kerangka Pikir**

Upaya untuk menggali sumber-sumber PAD oleh Pemerintah Daerah dilaksanakan dengan mengoptimalkan perangkat Daerah. Menurut Pertimbangan Huruf (a) Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah, dinyatakan bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah, kepala daerah perlu dibantu oleh perangkat daerah yang dapat menyelenggarakan seluruh urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintahan daerah. Perangkat daerah kabupaten/kota adalah unsur pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Kelurahan.

Standar operasional prosedur pemungutan pajak hotel pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung berdasarkan Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 1 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah adalah sebagai berikut:

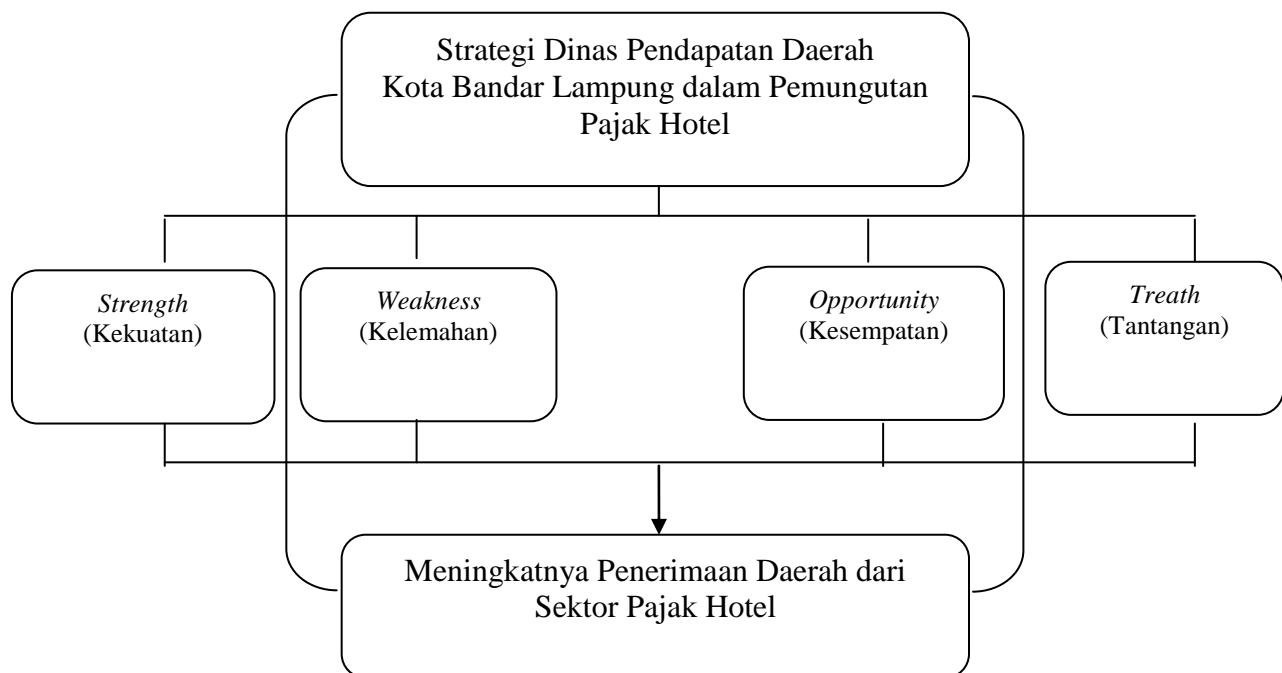
1. Pendataan dan Penerbitan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD)

NPWPD adalah nomor pokok wajib pajak daerah yang merupakan nomor identifikasi wajib pajak hotel

2. Pembayaran, Pelaporan dan Penetapan Pajak Hotel

3. Penagihan terhadap Wajib Pajak yang tidak melakukan pembayaran pajak terhutang
4. Penetapan Denda dan Bunga atas keterlambatan Wajib Pajak Hotel

Selanjutnya berdasarkan Pasal 3 Keputusan Walikota Bandar Lampung Nomor 63 Tahun 2011 Dinas Pendapatan Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan di bidang pengelolaan daerah asas otonomi dan tugas pembantuan. Sehubungan dengan hal ini salah satu sumber pajak daerah di Kota Bandar Lampung adalah Pajak Hotel, oleh karena itu Dinas Pendapatan Daerah dituntut untuk mengupayakan strategi dalam pemungutan Pajak Hotel. Alat analisis SWOT berdasarkan Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pikir Penelitian