

**STRATEGI PEMERINTAH DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG  
DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)  
MELALUI PAJAK DAN BUMD**

**SKRIPSI**

**Oleh**

**MITA AMELIA  
NPM 1816041032**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

## **ABSTRACT**

### **BANDAR LAMPUNG GOVERNMENT STRATEGY IN INCREASING REGIONAL INCOME (PAD) THROUGH TAX AND BUMD**

**By**

**Mita Amelia**

*Regional Original Income (PAD) is one of the important aspects that can be used to support the increase in regional income. Regional Original Revenue is one of the components that make up regional income sourced from regional taxes, regional levies, the results of separated regional wealth management and other legitimate PAD. However, in its development, PAD revenue in Bandar Lampung City has decreased and increased significantly due to several factors. The government has also carried out several strategies and efforts to minimize the decline in PAD. Therefore, it is necessary to examine the strategies that have been implemented by the Bandar Lampung City Government in increasing PAD. This research fokuses more on the PAD revenue sector from taxes and BUMD. This study aims to analyze and determine the strategy of the Bandar Lampung city government in increasing Regional Original Income (PAD) through taxes and BUMD by using SWOT analysis by analyzing both internal faktors (strengths and weaknesses) and external faktors (opportunities and threats). This research was conducted using a descriptive qualitative approach. The results of the study indicate that the government of Bandar Lampung City has carried out several strategies to increase PAD in both the tax sector and BUMD. It was also found that several faktors both internally and externally that could be faktors driving or inhibiting the increase in PAD included administratif faktors, human resource faktors both internally and externally, collection costs, regulatory and policy faktors, to faktors originating from BUMD*

## **ABSTRAK**

# **STRATEGI PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) MELALUI PAJAK DAN BUMD**

**Oleh**

**Mita Amelia**

Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah salah satu aspek penting yang dapat digunakan untuk menunjang peningkatan pendapatan daerah. Pendapatan Asli Daerah merupakan salah satu komponen penyusun pendapatan daerah yang bersumber dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan serta lain-lain PAD yang sah. Akan tetapi pada perkembangannya penerimaan PAD Kota Bandar Lampung mengalami penurunan dan peningkatan yang cukup signifikan yang diakibatkan karena beberapa faktor. Pemerintah juga telah melakukan beberapa strategi dan upaya yang dilakukan untuk meminimalisir penurunan PAD. Oleh sebab itu perlu ditelaah strategi yang telah dilaksanakan Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD. Penelitian ini lebih berfokus pada sektor penerimaan PAD dari pajak dan BUMD. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis dan mengetahui strategi pemerintah kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pajak dan BUMD menggunakan analisis SWOT dengan melakukan analisis baik dari faktor internal (Kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal ( peluang dan ancaman). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya pemerintah Kota Bandar Lampung telah melakukan beberapa strategi untuk meningkatkan PAD baik dalam sektor pajak maupun BUMD. Serta ditemukan beberapa faktor baik dari segi internal maupun eksternal yang dapat menjadi faktor pendorong maupun penghambat peningkatan PAD meliputi faktor administrasi, faktor sumber daya manusia baik dari segi internal maupun eksternal, biaya pemungutan, faktor peraturan dan kebijakan, sampai faktor yang berasal dari BUMD.

**STRATEGI PEMERINTAH DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG  
DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI  
PAJAK DAN BUMD**

**Oleh**

**MITA AMELIA**

**SKRIPSI**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
Sarjana Administrasi Negara**

**Pada**

**Jurusan Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2022**

Judul Skripsi : **STRATEGI PEMERINTAH DAERAH KOTA BANDAR LAMPUNG DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) MELALUI PAJAK DAN BUMD**

Nama Mahasiswa : **Mita Amelia**

No. Pokok Mahasiswa : **1816041032**

Jurusan : **Ilmu Administrasi Negara**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



1. Komisi Pembimbing

**Prof.Dr. Yulianto, M.S.**  
NIP 19610704 198803 1 005

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

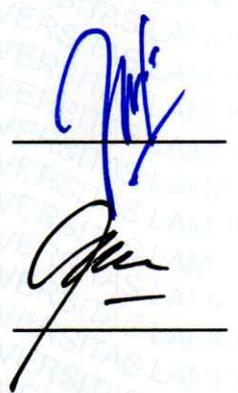
**Mellyana, S.IP., M.A.**  
NIP 19740520 200112 2 002

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

Ketua : **Prof.Dr. Yulianto, M.S.**

Penguji  
Bukan Pembimbing : **Nana Mulyana, S.IP., M.Si.**



**2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**Dra. Ida Nurhaida, M.Si.**  
NIP. 19610807 198703 2 001



**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 03 Agustus 2022**

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dandicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung 03 Agustus 2022  
Yang membuat pernyataan,



Mita Amelia  
NPM 1816041032

## RIWAYAT HIDUP



Mita Amelia, lahir di Kebumen, Kecamatan Sumberejo, Tanggamus pada tanggal 10 Mei 2001 sebagai anak pertama dari tiga bersaudara, buah kasih dari pasangan ayahanda Suhardi dan ibunda Sukma Lita. Penulis pertama kali menempuh pendidikan di Sekolah Dasar (SD) di SDN 1 Kebumen dan selesai pada tahun 2012, Kemudian dilanjutkan pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Islam Kebumen yang selesai pada tahun 2015, dan menempuh Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Islam Kebumen Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) hinggaselesai pada tahun 2018. Penulis diterima di Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung Melalui jalur SBMPTN.

Selama menempuh pendidikan di Universitas Lampung, Penulis cukup aktif dalam berorganisasi baik organisasi tingkat Fakultas maupun Universitas yaitu di BEM U KBM UNILA, DPM U KBM UNILA dan , HIMAGARA. Pada bulan Januari hingga Februari 2021 penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa di Desa Kelahiran Penulis yaitu di Desa Kebumen, Kecamatan Sumberejo Kabupaten Tanggamus. Selanjutnya pada bulan Agustus 2021 hingga Januari 2022 penulis telah melaksanakan Magang Kampus Merdeka di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung.

Berkat rahmat dari Allah SWT, do'a serta dukungan oleh orang tua, saudara, dan semua teman yang dikenal akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi sebagai syarat kelulusan program Sarjana Administrasi Negara pada tahun 2022.

## MOTTO

**Do Something Today That You Future Self Will Thank You for**

**(Sean Patrick)**

두려움은 희망 없이 있을 수 없고, 희망은 두려움 없이 있을 수 없다

*Fear cannot exist without hope, and hope cannot exist without fear.*

(바흐 스피노자)

**(Baruch Spinoza)**

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan mengucapkan rasa syukur yang tiada henti kepada Allah SWT,  
Kupersembahkan karya kecilku ini untuk:

Ibu dan Ayah ku tercinta.

Serta

Adik dan seluruh keluarga ku tersayang.

Yang senantiasa memberikan do'a, semangat, dan  
dukungan Terimakasih atas cinta, kerja keras, dan kesabaran yang  
telah diberikan untuk keberhasilan dan kesuksesanku.

Para pendidik dan Almamater Universitas Lampung yang selalu memberikan bekal  
ilmu serta moral untuk melangkah lebih jauh di masa depan

## SAN WACANA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas selesainya skripsi yang berjudul **“STRATEGI PEMERINTAH KOTA BANDAR LAMPUNG DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) MELALUI PAJAK DAN BUMD”** Yang penyajiannya tersusun secara sistematis. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan tersusun dengan baik seperti saat ini melainkan dengan adanya dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini dengan segala ketulusan dan kerendahanhati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Dra.Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan ilmu Politik Universitas Lampung
2. Ibu Meiliyana, S.IP., MA., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A. selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Prof. Dr. Yulianto, M.S. selaku dosen pembimbing akademik penulis dalam menyelesaikan perkuliahan sekaligus dosen pembimbing utama dalam menyelesaikan skripsi. Terima kasih atas ilmu, waktu, nasehat, dan bimbingannya yang sangat membantu penulis agar penulisan skripsi ini menjadi lebih baik.
5. Bapak Nana Mulyana S.IP.,M.Si. selaku dosen penguji skripsi penulis. Terimakasih untuk semua kritik, dan saran yang diberikan

6. untuk membimbing penulis dalam mengerjakan skripsi menjadi lebih baik.
7. Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung atas semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis selama perkuliahan.
8. Mba Wulan dan Pak Johari selaku Staf Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang selalu memberikan pelayanan kepada penulis berkaitan dengan administrasi dalam perkuliahan maupun penyusunan skripsi
9. Bapak M. Nur Ramdhan, M.Acc.,AAP.,AK.,CA. selaku Sekretaris BPKAD Kota Bandar Lampung, Bapak andi dan Mba Tata selaku staf Bidang Akuntansi BPKAD Kota Bandar Lampung, Bapak Andre Setiawan selaku Ketua Bidang Pajak Kota BPPRD Kota Bandar Lampung, Ibu Nyimas selaku Staff BPPRD Kota Bandar Lampung, Ibu Dian Bidang Keuangan PERUMDA PDAM Kota Bandar Lampung, Ibu Yuli PD Pasar Kota Bandar Lampung, Bapak Ario PD Pasar Kota Bandar Lampung, Ibu Maida selaku Ketua Bidang Perekonomian Kota Bandar Lampung. Ibu Eni Susanti selaku Bendahara PD Kebersihan Kota Bandar Lampung.
10. Teristimewa kedua orang tuaku Ibunda Sukma Lita, dan Ayahanda Suhardi. Terimakasih atas kerja keras, do'a, restu, kasih sayang, motivasi, dukungan, nasehat, dan semangat yang luar biasa tiada putusnya kalian berikan untuk kesuksesanku kelak.
11. Untuk kedua adikku Jerry Ardian dan Alfath Nathan Pradiski yang telah menjadi sumber semangat untuk tetap hidup dan berjuang.
12. Terimakasih untuk teman Asri Nur Salmah, terimakasih atas semua bantuan yang telah diberikan dari awal pembuatan judul, proposal, pengumpulan data penelitian, sampai saat ini. Terimakasih atas nasehat serta loyalitas yang telah diberikan.

13. Untuk sahabatku Nanda Agustina terimakasih sudah menemani dan kebersamai perjuangan dari awal masuk kuliah sampai saat ini. Terimakasih atas *support* serta terimakasih selalu mendengarkan cerita dan keluh kesah penulis.
14. Kepada teman-temanku Agnessa Shalsabilla, Zanu Venty Ryana ,Sonia Shabine, atas bantuan serta nasehat yang telah diberikan. Terimakasih karena tetap mau berteman dan saling menguatkan sampai saat ini. terimakasih karena telah banyak mengisi kebahagiaan penulis dalam menyelesaikan study, skripsi dan selama menjalani perkuliahan.
15. Kepada Silvia Wulandari., S.Ip serta untuk teman-teman, sahabat seperjuangan Azra Maidearnis, Ade Rannie Shabilla, Chiesa Rizki, Intan Kumala, terimakasih atas bantuan yang diberikan atas bantuan, dukungan *effort*, do'a, nasehat, loyalitas, dan pelajaran yang telah kalian berikan dalam menemani serta membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
16. Teman-teman Andalusia yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.
17. Serta seluruh para pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang telah memberikan bantuannya kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
18. Terkhusus untuk diriku sendiri, terimakasih sudah berjuang, dan berusaha sejauh ini. dalam melewati hal sulit. Terimakasih sudah bertahan dan kuat dengan keadaan yang ada. Terimakasih sudah kebersamai dan berhasil melewati semuanya dengan begitu baik. Terimakasih masih tetap tidak menyerah meskipun ada banyak hal yang bisa dijadikan alasan menyudahi perjuangan.

Semoga skripsi ini dapat berguna dan memberi manfaat bagi kita semua. Penulis meminta maaf atas segala kekurangan dan kesalahan dalam penyusunan skripsi ini. Semoga semua kebaikan yang telah kalian berikan mendapat balasan dari Allah SWT. Aamiin.

Bandar Lampung 03 Agustus 2022

Penulis,

*Mita Amelia*

## DAFTAR ISI

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>                              | <b>V</b>       |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                             | <b>VII</b>     |
| <b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>                         | <b>1</b>       |
| 1.1    LATAR BELAKANG .....                           | 1              |
| 1.2    RUMUSAN MASALAH.....                           | 14             |
| 1.3    TUJUAN PENELITIAN.....                         | 14             |
| 1.4    MANFAAT PENELITIAN .....                       | 14             |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>                   | <b>16</b>      |
| 2.1    TINJAUAN STRATEGI.....                         | 16             |
| 2.2    TINJAUAN MENGENAI BUMD .....                   | 23             |
| 2.2.1    Definisi BUMD.....                           | 23             |
| 2.2.2    Sumber Modal dan Penerimaan Laba BUMD .....  | 23             |
| 2.2.3    BUMD Kota Bandar Lampung .....               | 24             |
| 2.3    PENDAPATAN DAERAH .....                        | 28             |
| 2.3.1    Pendapatan Asli Daerah (PAD) .....           | 28             |
| 2.3.2    Dana Perimbangan .....                       | 29             |
| 2.4    FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENINGKATAN PAD ..... | 29             |
| 2.5    TINJAUAN TENTANG PAJAK .....                   | 31             |
| 2.5.1    Pengertian Pajak.....                        | 31             |
| 2.5.2    Sumber Penerimaan Pajak .....                | 32             |
| 2.5.3    Jenis Pajak Daerah .....                     | 33             |
| 2.5.4    Syarat Pemungutan Pajak .....                | 35             |
| 2.6    KERANGKA PEMIKIRAN .....                       | 36             |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                | <b>39</b>      |
| 3.1    TIPE DAN PENDEKATAN PENELITIAN .....           | 39             |

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| 3.2                                     | FOKUS PENELITIAN .....   | 40        |
| 3.3                                     | LOKASI PENELITIAN .....  | 40        |
| 3.4                                     | JENIS DAN SUMBER DATA.....   | 41        |
|   | 3.4.1 Data Primer .....  | 41        |
|   | 3.4.2 Data Sekunder.....   | 42        |
| 3.5                                     | TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....   | 43        |
|   | 3.5.1 Observasi .....  | 43        |
|   | 3.5.2 Wawancara .....  | 44        |
|   | 3.5.3 Dokumentasi .....  | 45        |
|   | 3.6 Teknik Analisis Data .....   | 47        |
|   | 3.6.1 Reduksi Data.....  | 47        |
|   | 3.6.2 Penyajian Data .....   | 48        |
|   | 3.6.3 Kesimpulan atau Verifikasi .....   | 49        |
| 3.7                                     | TEKNIK KEABSAHAN DATA .....  | 49        |
|   | 3.7.1 Model Triangulasi .....  | 50        |
|   | 3.7.2 Perpanjangan Pengamatan.....   | 51        |
|   | 3.7.3 <i>Member check</i> dan konsultasi ahli .....  | 52        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b> |  | <b>53</b> |
| 4.1                                     | GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN .....  | 53        |
|   | 4.1.1 Karakteristik Wilayah Penelitian .....   | 53        |
|   | 4.1.2 Gambaran Umum Badan Pengelola Pajak dan Retribusi<br>(BPPRD) Kota Bandar Lampung.....  | 54        |
|   | 4.1.3 Tugas Dan Fungsi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi<br>(BPPRD) Kota Bandar Lampung.....   | 55        |
|   | 4.1.4 Visi dan Misi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi<br>(BPPRD) Kota Bandar Lampung.....  | 56        |
|   | 4.1.5 Struktur Organisasi Badan Pengelola Pajak dan Retribusi<br>(BPPRD) Kota Bandar Lampung.....  | 57        |
|   | 4.1.6 Gambaran Umum Badan Asisten Bidang Perekonomian<br>dan Pembangunan Kota Bandar Lampung ( Bidang<br>Perekonomian Kota Bandar Lampung) ..... | 63        |

|       |  |            |
|-------|--|------------|
| 4.1.7 | Tugas Dan Fungsi Badan Pengelola Asisten Bidang<br>Perekonomian dan Pembangunan Kota Bandar Lampung<br>( Bidang Perekonomian Kota Bandar Lampung)..... | 64         |
| 4.1.8 | Struktur Organisasi Badan Asisten Bidang Perekonomian<br>dan Pembangunan Kota Bandar Lampung ( Bidang<br>Perekonomian Kota Bandar Lampung) .....       | 65         |
| 4.2   | HASIL PENELITIAN .....   | 65         |
| 4.2.1 | Dasar Penetapan dan Pungutan Pajak Kota Bandar<br>Lampung .....  | 66         |
| 4.2.2 | Faktor Internal dan Faktor Eksternal Strategi Pemerintah<br>Kota Bandar Lampung Dalam Meningkatkan PAD<br>Melalui Pajak .....                          | 70         |
| 4.2.3 | Analisis Strategi Pajak Menggunakan SWOT .....   | 82         |
| 4.2.4 | Strategi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam<br>Meningkatkan PAD Melalui BUMD .....   | 84         |
| 4.2.5 | Faktor Internal dan Faktor Eksternal Strategi Pemerintah<br>Kota Bandar Lampung Dalam Meningkatkan PAD<br>Melalui Pajak .....                          | 86         |
| 4.2.6 | Analisis Strategi BUMD Menggunakan SWOT .....  | 96         |
| 4.3   | PEMBAHASAN PENELITIAN.....   | 101        |
| 4.3.1 | Pada Bidang Pajak.....   | 101        |
| 4.3.2 | Hasil Analisis SWOT Pada Sektor BUMD .....   | 110        |
|       | <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>   | <b>130</b> |
| 5.1   | KESIMPULAN.....  | 130        |
| 5.2   | SARAN .....  | 131        |
|       | <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>  | <b>134</b> |

## DAFTAR TABEL

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Tabel 1.Laba BUMD 2019.....  | 7              |
| Tabel 2. Realisasi Pajak Daerah Kota Bandar Lampung 2019-2020 .....          | 9              |
| Tabel 3.Matriks SWOT Kearns .....  | 21             |
| Tabel 4. Perhitungan Analisis Internal dan Eksternal Analisis SWOT .....     | 21             |
| Tabel 5.Jenis Pajak Daerah dan Pajak Provinsi.....                           | 33             |
| Tabel 6. Pengelompokan pajak berdasarkan jenis pajak daerah dan tariff ..... | 34             |
| Tabel 7. Informan Penelitian .....   | 42             |
| Tabel 8. Gambaran Data Observasi Penelitian.....                             | 43             |
| Tabel 9. Gambaran Data Dokumentasi Penelitian.....                           | 46             |
| Tabel 10. Pajak Hotel.....   | 66             |
| Tabel 11.Pajak Restoran.....   | 66             |
| Tabel 12.Pajak Hiburan.....  | 67             |
| Tabel 13.Pajak Reklame.....  | 67             |
| Tabel 14.Pajak Penerangan Jalan .....  | 67             |
| Tabel 15.Pajak Parkir .....  | 68             |
| Tabel 16.Pajak Air Tanah.....  | 68             |
| Tabel 17.Pajak Mineral Batuan Bukan Logam .....                              | 68             |
| Tabel 18.Pajak Bumi Bangunan Pedesaan dan Perkotaan .....                    | 68             |
| Tabel 19.Pajak Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan .....                   | 69             |
| Tabel 20.Pajak Sarang Burung Walet .....                                     | 69             |
| Tabel 21.Target pajak Kota Bandar lampung 2015-2022.....                     | 71             |
| Tabel 22. Jumlah Karyawan BPPRD Kota Bandar Lampung .....                    | 77             |
| Tabel 23. Jenjang Pendidikan Pegawai BPPRD Kota Bandar Lampung .....         | 77             |
| Tabel 24.Analisis SWOT Strategi Pajak .....                                  | 82             |

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 25. Permasalahan dan isu strategis PD Pasar Kota Bandar Lampung ..... | 84  |
| Tabel 26. Bentuk Badan Hukum BUMD Kota Bandar Lampung .....                 | 87  |
| Tabel 27. Matrik SWOT PDAM Way Rilau Bandar Lampung .....                   | 96  |
| Tabel 28. Matrik SWOT PD Pasar Tapis Berseri Kota Bandar Lampung .....      | 98  |
| Tabel 29. Matrik SWOT PD Kebersihan Kota Bandar Lampung .....               | 99  |
| Tabel 30. Permasalahan dan isu strategis PD Pasar Kota Bandar Lampung ..... | 110 |
| Tabel 31. Program dan Arah Kebijakan PD Kebersihan Kota Bandar Lampung      | 113 |
| Tabel 32. Tarif Air Minum PDAM Berdasarkan Kelompok Pelanggan .....         | 119 |

## DAFTAR GAMBAR

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Gambar 1. Realisasi Total Pendapatan, Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Total Pendapatan Transfer Kota Bandar Lampung Tahun 2016-2020 (juta rupiah)..... | 2              |
| Gambar 2. Tingkat rasio PAD terhadap Pendapatan Pemerintah Kabupaten/ Kota Se-Provinsi Lampung.....   | 3              |
| Gambar 3. Laba BUMD 2019, 2020.....   | 6              |
| Gambar 4. Pajak Daerah Kota Bandar Lampung 2020.....  | 8              |
| Gambar 5. Elemen Dasar Dalam Proses Manajemen Strategik .....   | 20             |
| Gambar 6. Diagram Analisis SWOT .....   | 22             |
| Gambar 7. Kerangka Pemikiran .....  | 38             |
| Gambar 8. Peta Wilayah Kota Bandar Lampung .....  | 54             |
| Gambar 9. Struktur Organisasi Badan Pengelola Pajak Retribusi Kota Bandar Lampung .....   | 57             |
| Gambar 10. Struktur Organisasi Asisten Bidang Perekonomian dan Pembangunan Kota Bandar Lampung .....  | 65             |
| Gambar 11. Rencana Penambahan Pelanggan PDAM Kota Bandar Lampung ..   | 116            |

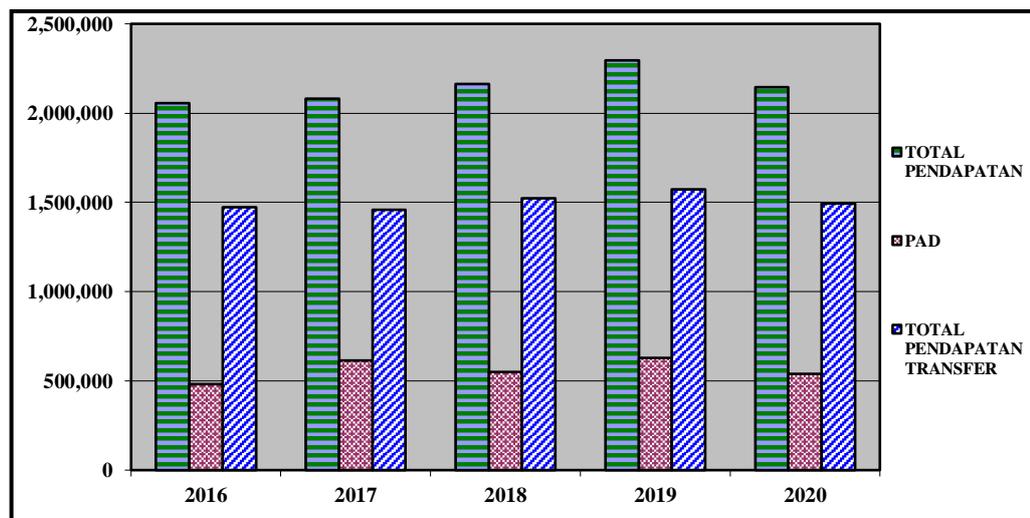
## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Menurut Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, Pendapatan Daerah merupakan “Hak Pemerintah Daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih dalam periode yang bersangkutan”. Sedangkan pengertian dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah “Pendapatan yang diperoleh Daerah yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku”. PAD merupakan salah satu aspek utama dalam penerimaan daerah dan menjadi bagian dari sumber keuangan daerah dalam pelaksanaan otonomi daerah. Hal ini menunjukkan bahwa PAD menjadi salah satu tolak ukur kemandirian suatu daerah serta tolak ukur berhasil atau tidaknya daerah mewujudkan otonomi daerah. Semakin besar PAD suatu daerah, maka akan semakin besar pula jumlah keuangan daerah yang tersedia dan dapat dipergunakan untuk membiayai penyelenggaraan otonomi daerah. Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah salah satu aspek penting yang dapat digunakan untuk menunjang peningkatan pendapatan daerah. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pengoptimalan sumber daya yang ada di daerah berdasarkan kewenangan yang dimiliki oleh daerah. Dengan adanya kewenangan daerah dalam mengoptimalkan PAD akan memberikan peningkatan komposisi PAD dan kegunaan PAD sebagai salah satu penerimaan daerah.

Akan tetapi Pendapatan Asli Daerah (PAD) tidak selalu mengalami peningkatan. Hal ini terjadi karena beberapa permasalahan yang mempengaruhi peningkatan PAD diantaranya adalah kurangnya kepekaan daerah dalam mengoptimalkan potensi yang ada di daerahnya, rendahnya

pendapatan yang berasal dari sektor pajak maupun retribusi daerah, kesadaran wajib pajak yang cukup rendah, masih lemahnya sistem hukum dan administrasi mengenai pendapatan daerah, kualitas SDM yang lemah, kekhawatiran birokrasi akan kegagalan dan laba atau hasil yang akan didapat dari implementasi program.



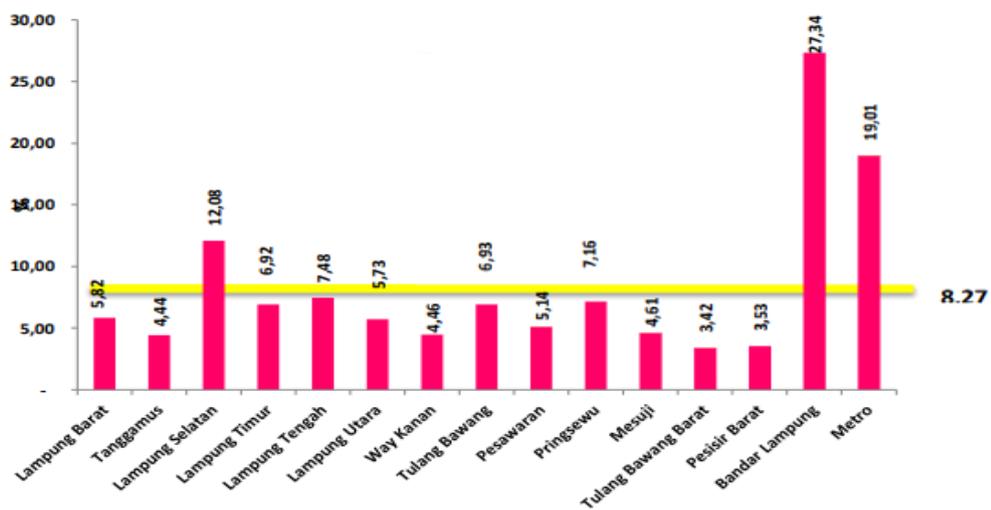
Gambar 1. Realisasi Total Pendapatan, Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Total Pendapatan Transfer Kota Bandar Lampung Tahun 2016-2020 (juta rupiah)

(Sumber : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandar Lampung, 2020)

Bagan diatas menjelaskan perbandingan antara pendapatan transfer dan PAD Kota Bandar Lampung dalam kurun waktu 2016-2020. Bagan diatas juga menunjukkan total pendapatan Kota Bandar Lampung selama kurun waktu tersebut. Selama lima tahun terakhir Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung cenderung mengalami fluktuasi. Pada tahun 2019 terjadi peningkatan pendapatan daerah sebesar Rp.132.559.717.898,01 dengan persentase peningkatan sebesar 6,13% dan Pendapatan Daerah mengalami penurunan Pendapatan Daerah sebesar Rp.148.854.912.576,01 dengan persentase penurunan sebesar 6,49% dibandingkan Pendapatan Daerah Tahun 2019. Dari bagan di atas pendapatan transfer adalah pos penyumbang pendapatan daerah

terbesar. Pada 2018 Pendapatan Transfer berkontribusi sebesar 70,39% pada pendapatan daerah, sebesar 68,62% pada tahun 2019 dan sebesar 70,39% pada tahun 2020. Sedangkan Pendapatan Asli Daerah hanya memberikan kontribusi sebesar 25,45% pada tahun 2018, 27,34% pada tahun 2019 dan sebesar 25,05% pada tahun 2020.

Penurunan yang terjadi baik pada Pendapatan transfer maupun PAD berdasarkan data yang diperoleh dari catatan atas laporan keuangan Pemerintah Kota Bandar Lampung, realisasi PAD Kota Bandar Lampung mengalami penurunan yang cukup drastis yang diakibatkan karena Pandemi Covid 19 yang mempengaruhi sektor perekonomian terutama sektor usaha dan jasa. Hal ini membuat para pengusaha merugi dan hal ini tentunya berdampak pada turunnya jumlah pajak dan retribusi daerah yang diterima pemerintah daerah. Hal ini membuat pemerintah Kota Bandar Lampung harus mengambil strategi dan kebijakan guna memulihkan PAD



Gambar 2. Tingkat rasio PAD terhadap Pendapatan Pemerintah Kabupaten/ Kota Se-Provinsi Lampung.

(Sumber : Statistik Keuangan Daerah Provinsi Lampung 2019)

Berdasarkan data yang bersumber dari Statistik sektoral Provinsi Lampung, dari lima belas kabupaten/kota yang ada di Provinsi Lampung, Kota Bandar

Lampung memiliki tingkat rasio PAD terhadap Pendapatan Pemerintah Kabupaten/Kota yang paling baik dibanding Kabupaten/Kota yang lainnya. Dimana tingkat rasio PAD terhadap Pendapatan Pemerintah Kabupaten/ Kota Bandar Lampung adalah sebesar 27,34 persen. Indikator ini menjelaskan bahwasanya Kota Bandar Lampung telah memiliki Tingkat Kemandirian daerah yang paling baik diantara Kabupaten/Kota yang lainnya. Salah satu hal yang membuat tingkat kemandirian kota Bandar Lampung tinggi adalah keberhasilan Pemerintah Kotanya dalam mengelola sumber-sumber PAD yang ada.

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) memberikan kontribusi pada PAD dalam bentuk dividen maupun pajak yang dipergunakan untuk mewujudkan kemakmuran daerah. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) merupakan sebuah jawaban dari pemerintah untuk meningkatkan PAD. Secara garis besar kontribusi yang diberikan PD/BUMD terhadap perekonomian suatu daerah dapat dinilai melalui seberapa besar dividen yang diberikan suatu PD/BUMD terhadap PDRB serta seberapa besar kemampuan BUMD dalam menciptakan lapangan kerja baru/ menampung tenaga kerja. Akan tetapi dikarenakan pesatnya perkembangan dalam dunia usaha, BUMD memiliki beberapa tantangan yang cukup kompleks. Sebagai wujud nyata dari investasi daerah, BUMD harus menghadapi persaingan dengan pasar global. Perubahan yang terjadi secara terus menerus juga mengharuskan BUMD menjadi lebih kreatif dan fleksibel dalam mengikuti perkembangan zaman sehingga peranan atau strategi pemerintah sangat dibutuhkan untuk membuat BUMD mampu bersaing dan memberikan kontribusi terbaiknya terhadap Peningkatan PAD.

Dilihat dari segi kegunaan atau fungsi, BUMD dibentuk dengan tujuan atau dengan harapan BUMD dapat memberikan kontribusinya dalam melaksanakan akselerasi atau percepatan pembangunan daerah dalam hal memenuhi kebutuhan atau pelayanan kepada masyarakat. Namun, hingga saat ini intensi tersebut belum diwujudkan secara maksimal oleh PD/BUMD hal ini dikarenakan kontribusi dividen yang dihasilkan oleh BUMD masih sangat

minim. BUMD idealnya merupakan sumber penyokong pendapatan bagi pemerintah daerah. BUMD dibentuk sebagai suatu wujud peran pemerintah daerah dalam menyokong pelaksanaan ekonomi daerah. BUMD diharapkan tidak menjadi sumber permasalahan baru bagi keuangan daerah.

Permasalahan yang sering dihadapi dalam dinamika BUMD diantaranya adalah kecilnya laba yang dihasilkan BUMD sehingga sumbangsinya untuk peningkatan PAD tidak terlalu besar. Rendahnya dividen yang dihasilkan suatu perusahaan daerah yang merupakan sumber penerimaan daerah, sebagian besar disebabkan karena skala usaha BUMD relative kecil atau menengah, serta masih banyak BUMD yang belum menggunakan asas ekonomi perusahaan dalam usahanya. Hal ini dikarenakan BUMD disamping harus mencari atau mendapatkan laba, BUMD juga harus mempertimbangkan asas pelayanan kepada masyarakat. Karena permasalahan yang cukup kompleks mengenai BUMD, Pemerintah daerah pastinya membuat strategi kebijakan yang membuat pemanfaatan BUMD menjadi lebih efektif dan efisien sehingga BUMD bisa memberikan kontribusi yang lebih baik untuk Penerimaan PAD.

Apabila pemerintah daerah bisa mengoptimalkan dan mengelola BUMD serta meningkatkan potensi daerah dengan sebaik-baiknya, maka akan memberikan dampak positif berupa peningkatan PAD dan peningkatan perekonomian daerah. Karena di satu sisi, BUMD juga memiliki peran sebagai pelaku ekonomi suatu daerah yang diharapkan dapat menjadi inisiator dalam peningkatan perekonomian daerah melalui kegiatan usaha maupun jasa yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Bandar Lampung mengelola sejumlah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Pertama Bank Pengkreditan Rakyat Syariah (BPRS) Kota Bandar Lampung. BUMD kedua adalah Bank Wawai, Ketiga PD Kebersihan Kota Bandar Lampung. Keempat Perusahaan Daerah (PD) Pasar Tapis Berseri yang didirikan pada 07 Oktober 2016 dengan dasar pendirian berupa PERDA Kota Bandar Lampung No.06 Tahun 2016 berkenaan dengan Pendirian Perusahaan

Daerah (PD) Pasar Tapis Berseri Kota Bandar Lampung. Kelima adalah Bank Lampung yang didirikan tahun 1965 dengan nama awal Bank Pembangunan Daerah Lampung, dan yang terakhir adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Way Rilau yang didirikan sejak zaman pemerintahan Hindia Belanda dan berfungsi untuk menyediakan sumber air bersih untuk masyarakat Tanjung Karang.



Gambar 3. Laba BUMD 2019, 2020

(Sumber: Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung)

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwasanya keuntungan yang dihasilkan BUMD dalam kurun waktu 2019 mengalami eskalasi dan depresiasi yang cukup besar. Penurunan dan peningkatan jumlah dividen atau keuntungan BUMD berdampak juga pada besaran PAD yang dicapai Pemerintah Kota Bandar Lampung. menjadi tantangan bagi pemerintah Kota Bandar Lampung untuk memaksimalkan penerimaan Laba BUMD yang pastinya akan berdampak pada Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kota Bandar Lampung.

Tabel 1.Laba BUMD 2019

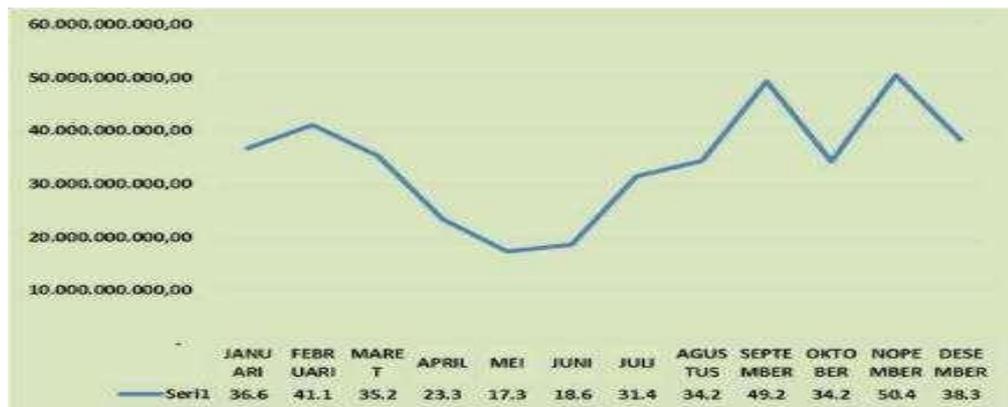
| NO | BULAN     | JJUMLAH LABA        |
|----|-----------|---------------------|
| 1  | JANUARI   | Rp.4.053.764,00     |
| 2  | FEBRUARI  | Rp.3.918.439.531,0  |
| 3  | MARET     | Rp.500.000.000,00   |
| 4  | APRIL     | Rp.5.360.594.501,28 |
| 5  | MEI       | Rp.967.691.015,00   |
| 6  | JUNI      | Rp. 0               |
| 7  | JULI      | Rp.503.688.652,00   |
| 8  | AGUSTUS   | Rp. 0               |
| 9  | SEPTEMBER | Rp. 0               |
| 10 | OKTOBER   | Rp.504.307.740,00   |
| 11 | NOVEMBER  | Rp. 0               |
| 12 | DESUMBER  | Rp.5.500.000.000,00 |

(Sumber; Buku Laporan Keuangan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung)

Kemudian sumber pendapatan Asli Daerah yang lainnya adalah pajak. Pajak wajib dibayar oleh semua warga negara yang telah memenuhi syarat objektif maupun subjektif untuk membayar pajak. Menurut (Pasal 23A UUD 1945) menyebutkan bahwasanya pajak bersifat memaksa dan dipergunakan bagi kepentingan negara dan diatur oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pajak daerah di Kota Bandar Lampung menjadi salah satu sumber utama pendapatan daerah dalam membiayai keperluan pemerintah yang berkenaan dengan pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawab pemerintah daerah untuk memastikan pemberian pelayanan terbaik untuk masyarakat.

Pada aspek penerimaan pajak, tahun penerimaan pajak Kota Bandar Lampung pada setiap tahunnya juga mengalami tren naik dan turun sehingga berpengaruh terhadap PAD Kota Bandar Lampung. Sebagai salah satu aspek

penting dalam pendapatan asli daerah, pajak daerah juga memiliki kontribusi yang cukup penting dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi dan kemandirian daerah. Pajak juga merupakan komponen yang amat penting dalam sebagai sumber penerimaan keuangan daerah.



Gambar 4. Pajak Daerah Kota Bandar Lampung 2020

(Sumber: Badan Pengelola Keuangan Dan Asli Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung)

Dari data diatas dapat dilihat bahwasanya pajak daerah kota Bandar Lampung mengalami fluktuasi dimana pajak yang ada juga mengalami tren naik dan turun sehingga berpengaruh pada pendapatan Asli daerah. Pajak kota di Daerah Kota Bandar Lampung mengalami penurunan pada bulan maret, kemudian meningkat pada bulan juni. Besaran jjumlah pajak yang dihasilkan Kota Bandar Lampung pada tahun 2020 sebesar Rp.410.455.262.268,6. Pajak daerah pada tahun 2019 adalah sebesar Rp. 480420914001,04. hal ini menunjukan bahwasanya tidak jauh berbeda dengan retribusi daerah, pajak daerah juga mengalami penurunan.

Hal ini juga diperparah karena pandemic covid 19 yang menyebabkan penghasilan dari sektor Pajak semakin menurun. Hal ini didasarkan laporan operasional Pemerintah Kota Bandar Lampung, tercatat bahwa pendapatan pajak daerah dari tahun 2019 ke tahun 2020 mengalami penurunan. Hal ini

terjadi karena banyak wajib pajak tidak membayar pajak dengan semestinya. Terdapat juga beberapa sektor perekonomian atau pelaku usaha yang tidak taat pajak dengan melakukan penunggakan pembayaran pajak hingga tidak membayar pajak sehingga berdampak pada penurunan PAD Kota Bandar Lampung. Kemudian berdasarkan data yang diperoleh dari Catatan atas laporan keuangan Kota Bandar Lampung, realisasi pajak daerah tahun 2020 mengalami penurunan sebanyak 14,56% dibandingkan realisasi tahun 2019. Realisasi pajak daerah tahun anggaran 2019 dan 2020 dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2. Realisasi Pajak Daerah Kota Bandar Lampung 2019-2020

| No | Pajak Daerah                                    | Realisasi Tahun 2020<br>Rp.410.455.262.268,60 | Realisasi Tahun<br>2019<br>Rp.480.420.824.001,<br>04 |
|----|---|---|--|
| 1  | Pajak Hotel                                     | Rp.22.250.398.342,00                          | Rp.33.460.819.390,00                                 |
| 2  | Pajak Restoran                                  | Rp.62.734.075.287,60                          | Rp.83.180.904.978,00                                 |
| 3  | Pajak Hiburan                                   | Rp.10.959.000.505,00                          | Rp.30.155.659.314,00                                 |
| 4  | Pajak Reklame                                   | Rp.25.720.786.610,00                          | Rp.25.750.676.451,00                                 |
| 5  | Pajak Penerangan Jalan                          | Rp.106.651.574.142,00                         | Rp.108.454.758.110,00                                |
| 6  | Pajak Parkir                                    | Rp.6.483.437.789,00                           | Rp.8.958.509.717,00                                  |
| 7  | Pajak Air Tanah                                 | Rp.2.397.417.545,00                           | Rp.1.985.814.218,04                                  |
| 8  | Pajak Batuan Bukan Logam dan Batuan             | Rp.91.898.735,00                              | Rp.370.251.250,00                                    |
| 9  | Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan | Rp.66.948.033.364,00                          | Rp.81.273.894.016,00                                 |
| 10 | BPHTB   | Rp.106.218.639.949,00                         | Rp.106.829.536.557,00                                |

Sumber: Diolah peneliti,2021 (Berdasarkan Laporan Hasil Pemeriksaan Keuangan Kota Bandar Lampung 2020)

Permasalahan pajak yang cukup kompleks ini memerlukan peran dan perhatian yang cukup besar dari pemerintah. Karena pajak adalah salah satu sumber penerimaan PAD yang cukup besar. Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung juga telah melakukan berbagai kebijakan, strategi, maupun upaya untuk meningkatkan PAD akan tetapi strategi dari pemerintah sendiri perlu ditinjau apakah kebijakan maupun strategi yang diambil oleh pemerintah benar-benar dapat diimplementasikan dan berjalan dengan baik. Penerimaan pajak daerah tahun 2019 yang tercatat dalam data Laporan Keuangan tahunan BPKAD adalah sebesar Rp. 521,679,946,734.43 sedangkan pada tahun 2020 Pendapatan Pajak Daerah adalah sebesar Rp. 466,732,759,019.91. Penerimaan pajak dari tahun 2019 ke tahun 2020 mengalami penurunan sebesar Rp.54,947,187,714,5

Dalam melakukan upaya peningkatan PAD Kota Bandar Lampung yang kurang stabil dan selalu mengalami penurunan maupun peningkatan setiap tahunnya, Pengelolaan sumber-sumber penerimaan PAD sangatlah penting untuk dilakukan dengan baik. Untuk itu peran dan strategi pemerintah menjadi sangat krusial untuk memastikan bahwasanya penerimaan pajak maupun Laba BUMD telah dilakukan dengan sebaik-baiknya agar memberikan sumbangsih yang baik untuk menunjang peningkatan PAD. Pemerintah daerah tentunya telah melakukan banyak langkah-langkah, strategi m, maupun kebijakan yang ditunjukkan untuk memaksimalkan PAD. Akan tetapi dari penerapan kebijakan maupun strategi tersebut pastilah memiliki kendala baik kendala yang berasal dari kendala internal pemerintah daerah maupun kendala yang berasal dari eksternal.

Dalam kondisi pandemic seperti saat ini, PAD mengalami penurunan sangat drastis. Hal ini terjadi karena banyak sektor perekonomian yang tidak beroperasi seperti restoran maupun hotel. Penutupan sebagian sektor perekonomian tersebut memiliki dampak yang cukup besar terhadap penerimaan pajak Kota Bandara Lampung. Permasalahan lainnya yang

timbul akibat penurunan PAD adalah terjadinya keterlambatan pembayaran gaji ASN Aparatur Sipil Negara) Kota Bandar Lampung.

Karena aspek peningkatan PAD adalah hal cukup substansial, ada beberapa peneliti yang telah melakukan penelitian terkait strategi peningkatan PAD. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Masrullah pada tahun 2019 dengan judul Analisis Penerimaan Pajak Daerah dan Kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Jeneponto dengan hasil penelitian yang menjelaskan bahwasanya peran serta pajak dalam meningkatkan PAD pada tahun 2014 mencapai angka persentase sebesar 18,96% , kemudian persentase pada tahun 2015 sebesar 14,62% serta sebesar 13,10% pada tahun 2016 dan pada tahun 2017-2018 PAD mulai mengalami peningkatan sebesar 13,50% - 17,39%; kontribusi BUMD terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jeneponto, sebesar 9,14% tahun 2014; 7,99% pada tahun 2015; 7,01% pada tahun 2016; 5,86% pada tahun 2017 dan naik menjadi 8,47% pada tahun 2018, sumbangsih pajak terhadap PAD mengalami penurunan dalam kurun tahun 2014-2016 dan meningkat pada tahun 2017-2018.. (Masrullah, 2019).

Kemudian penelitian kedua dilakukan oleh Emanuel Yoseph Ike Sili Leworeren pada tahun 2019 dengan judul Strategi Pemerintah Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Suatu Penelitian Deskriptif Kualitatif Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Flores Timur, Nus Tenggara Timur). Penelitian ini memberikan gambaran strategi yang ditempuh pemerintah dalam meningkatkan PAD dengan hasil penelitian menunjukkan bahwasanya pemerintah menggunakan strategi pemberian penghargaan kepada masyarakat yang sudah menjalankan kewajibannya dengan baik dalam melakukan pembayaran pajak, bekerjasama dengan mitra dalam hal ini adalah Bank, melakukan penyebaran Surat Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) maupun Surat Ketetapan Retribusi Daerah (SKRD) serta melakukan diseminasi, menaikkan jumlah kapasitas jumlah modal untuk BUMD, melakukan efektifitas dan efisiensi penyertaan modal serta

memaksimalkan aset daerah yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan. (LEWOREREN, 2019)

Penelitian terdahulu lainnya adalah penelitian milik Dareva Rindrawati dengan judul Strategi Pemerintah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Sektor pajak Hiburan Di Kota Blitar. Hasil penelitian menjelaskan mengenai beberapa strategi yang digunakan pemerintah dalam proses pemungutan salah satu pajak daerah yaitu pajak hiburan. Strategi yang dilakukan meliputi penetapan target pajak hiburan yang ditentukan oleh tim intensifikasi dan ekstensifikasi. Dari analisis yang dilakukan, ditemukan bahwasanya masih banyak wajib pajak yang belum paham bagaimana cara menghitung besaran pajak yang harus mereka bayar. Ada sebagian wajib pajak yang kegiatan usahanya juga belum terdaftar pada BPKAD. (Rindrawati)

Ketiga penelitian terdahulu diatas memiliki kesamaan dan perbedaan dengan penelitian yang hendak peneliti lakukan. Persamaan yang dimiliki dengan penelitian pertama adalah kedua penelitian meneliti dan membahas aspek PAD, Pajak dan BUMD dalam penelitiannya. Sedangkan divergensi antar penelitian adalah penelitian pertama lebih berfokus pada upaya dan strategi meningkatkan PAD Melalui kebijakan dan BUMD serta perbedaan terletak pada teori serta lokasi penelitian.

Persamaan dengan penelitian terdahulu kedua adalah penelitian sama-sama membahas mengenai strategi pemerintah dalam memaksimalkan perolehan PAD. Perbedaanya terletak pada lokasi penelitian dan teori dimana pada penelitian terdahulu kedua ini penelitiannya menggunakan konsep atau teori dari amstrong kemudian perbedaan lainnya pada penelitian ini fokus penelitian ada pada upaya pemerintah dalam meningkatkan perolehan pajak dan retribusi, pengelolaan hasil kekayaan daerah yang dipisahkan serta peningkatan lain-lain pendapatan daerah yang sah sedangkan pada penelitian yang hendak peneliti lakukan hanya berfokus pada pajak dan BUMD.

Persamaan dengan Penelitian terdahulu ketiga adalah penelitian ini adalah sama-sama membahas mengenai strategi pemerintah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Sedangkan divergensi penelitian terdapat pada lokasi serta fokus penelitian. Penelitian terdahulu ini lebih berfokus kepada peningkatan Pendapatan Asli Daerah melalui Pajak Hiburan sedangkan Penelitian yang hendak penulis lakukan lebih berfokus kepada strategi pemerintah melalui kebijakan pajak dan BUMD

Kemudian yang membedakan penelitian yang hendak penulis lakukan adalah ketiga penelitian diatas belum merinci secara jelas strategi yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan PAD. Ketiga penelitian diatas tidak menjelaskan faktor apa saja yang dapat mempengaruhi peningkatan PAD baik dari faktor internal maupun eksternal. Kemudian penelitian yang hendak dilakukan oleh penulis mengambil lokasi di Kota Bandar Lampung. Hal ini dilakukan karena Kota Bandar Lampung merupakan daerah atau kota yang juga mengalami persoalan yang berkaitan dengan penurunan PAD. Maka penulis juga memiliki ketertarikan untuk menganalisis bagaimana strategi pemerintah daerah kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD Kota Bandar Lampung.

Dari uraian diatas, maka strategi yang diambil oleh pemerintah dalam aspek pajak dan BUMD sangat penting untuk kelangsungan percepatan pembangunan dan peningkatan PAD yang ada di Kota Bandar Lampung. Berdasarkan point tersebut, maka penulis hendak memfokuskan penelitian kepada bagaimana strategi pemerintah daerah kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD melalui Kebijakan Pajak dan BUMD . Sehingga penulis mengambil judul penelitian Strategi Pemerintah Kota Daerah Kota Bandar Lampung Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui Pajak dan BUMD.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah penulis jelaskan di latar belakang, maka penulis dapat merumuskan permasalahan yang ada dalam penelitian ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD Kota Bandar Lampung melalui pajak serta BUMD ?
2. Apa faktor yang yang mempengaruhi strategi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka tujuan yang hendak dicapai oleh peneliti dalam melaksanakan penelitian adalah :

1. Untuk menganalisis strategi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan atau memaksimalkan Pendapatan Asli Daerah Kota Bandar Lampung melalui kebijakan pajak serta BUMD.
2. Untuk menganalisis aspek atau faktor apa saja yang mempengaruhi jalannya strategi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang hendak dicapai pada penelitian ini terbagi menjadi dua. Yaitu :

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan, pengetahuan dan informasi khususnya bagi penulis, golongan atau pihak yang tentunya berkaitan dengan strategi maupun kebijakan yang ditetapkan

pemerintah dalam bidang pajak maupun BUMD untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

## 2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini merupakan tugas akhir yang merupakan salah satu syarat menyelesaikan studi strata satu pada jurusan ilmu administrasi negara . Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya keilmuan administrasi negara yang berkaitan dengan keuangan daerah, penerimaan Kebijakan Pajak dan BUMD Kota Bandar Lampung. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan konsep perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian pada bidang kajian yang sama. Kemudian penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi khalayak umum mengenai strategi Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung dalam Meningkatkan PAD Melalui Pajak dan BUMD.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Strategi

Strategi didefinisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Strategi ialah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai suatu sasarannya melalui hubungan-hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Menurut Freddy Rangkuti (Rangkuti, 2014) sebagaimana mengutip pendapat Chandler, strategi merupakan suatu alat mencapai tujuan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi dapat didefinisikan sebagai respon penyesuaian suatu organisasi terhadap situasi lingkungan yang sedang berlangsung serta strategi dirumuskan sedemikian rupa sehingga hal yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan menjadi jelas. Menurut (Dr. Taufiqurokhman, 2016) strategi dapat dibagi kedalam beberapa tipe. Yakni :

- a. *Grand strategy* yang dapat didefinisikan sebagai upaya terpadu dan berkelanjutan yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.
- b. *Generic strategy* yaitu mengupayakan atau usaha yang dilakukan untuk mendapatkan biaya total terendah (*low cost*) atau diferensiasi luas (*broad differentiation*) dengan fokus pasar luas atau sempit.
- c. *Value based strategy* adalah upaya yang dilakukan untuk mengarahkan manager untuk bertanggung jawab terhadap nilai terbaik yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, membuat system strategi untuk terus meningkatkan nilai yang telah ditetapkan

dan terus melakukan peningkatan terhadap nilai-nilai tersebut dan untuk memenuhi kewajiban organisasi.

(Pearce & Robinson, 2014) mengemukakan bahwasanya perumusan strategi dimulai dengan melakukan analisa pada lingkungan baik internal maupun eksternal suatu organisasi. Analisis ini digunakan sebagai *strategic planner* yang memperhatikan berbagai aspek dan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi 4 kategori yaitu *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threat* atau SWOT. Menurut Philip Kotler analisis SWOT merupakan proses yang komprehensif untuk menilai kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman. Analisis SWOT dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan Internal,

Analisis yang dilakukan pada lingkungan internal meliputi aspek-aspek yang ada pada internal organisasi dan memiliki keterlibatan langsung dan khusus pada organisasi. Analisis pada internal organisasi dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. (Yunus, 2016). Faktor internal ini mencakup segala bentuk manajemen fungsional yang terdapat dalam suatu organisasi diantaranya adalah sumber daya keuangan, pemasaran, sumber daya manusia (SDM), operasional organisasi penelitian serta pengembangan sistem informasi manajemen yang ada dalam lingkup suatu perusahaan atau organisasi. Analisis Internal dalam SWOT meliputi:

- a. Analisis Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*Strength*) adalah kapabilitas atau sumber daya yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi serta tersedia dalam suatu organisasi yang membuat organisasi berbeda dan relatif lebih unggul dibanding dengan organisasi lainnya. Kekuatan (*Strength*) berasal dari sumber daya maupun kompetensi yang tersedia dalam organisasi. Dalam penelitian ini yang dapat

dipertimbangkan termasuk ke dalam aspek *strength* diantaranya adalah dilakukan pembaharuan kebijakan atau perubahan perda secara berkala yang ditunjukkan untuk menunjang tercapainya tujuan strategi, Ketersediaan sumber tenaga kerja ASN, adanya tugas pokok, fungsi dan sasaran, filosofi dan tata nilai, keterampilan dan pengalaman, kemudian selaras dengan perkembangan teknologi, informasi mengenai pajak maupun BUMD dapat diakses dimanapun dan kapanpun, Pemerintah Kota Bandar Lampung juga melakukan pembenahan regulasi mengenai peningkatan standarisasi pelayanan dalam bentuk penyusunan Pedoman Operasional Standar (POS) pelayanan perpajakan, retribusi dan perizinan yang bertujuan untuk meningkatkan iklim investasi yang kondusif bagi para investor dalam menanamkan modalnya di Kota Bandar Lampung serta dilakukannya manajemen Perusahaan daerah Pada BUMD.

b. Analisis Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan merupakan keterbatasan/ kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya/ kapabilitas suatu organisasi relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Dalam praktek keterbatasan dan kelemahan -kelemahan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki serta kemampuan manajerial yang rendah. Dalam penelitian ini yang dapat dipertimbangkan termasuk ke dalam aspek (*Weaknesses*) diantaranya adalah Buruknya birokrasi organisasi, lemahnya disiplin pegawai, indikasi adanya jabatan rangkap, Lemahnya etos kerja, lemahnya kontrol terhadap penerapan strategi kebijakan, kekhawatiran birokrasi akan kegagalan dan laba atau hasil yang akan didapat dari

implementasi program, masih lemahnya sistem hukum dan administrasi mengenai pendapatan daerah

## 2. Analisis Eksternal

Analisis yang dilakukan pada lingkungan eksternal meliputi kajian pada berbagai aspek serta yang berasal dari eksternal organisasi yang mengarah pada peluang dan kemungkinan ancaman bagi suatu organisasi.. analisis yang dilakukan dalam lingkungan eksternal berupaya menganalisis keseluruhan permasalahan yang dihadapi organisasi ditinjau dari fungsi, bentuk serta keterkaitan antar bagian (Yunus, 2016). Faktor-faktor tersebut meliputi lingkungan ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan dan sosial budaya Analisis eksternal meliputi :

### a. Peluang (*Opportunities*)

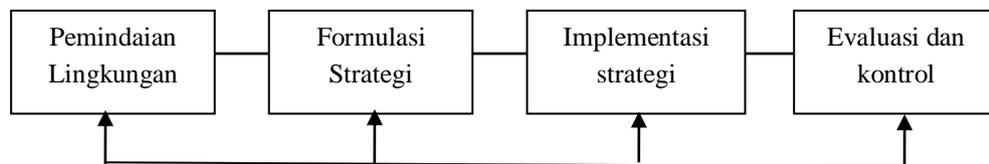
Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang. Dalam penelitian ini yang dapat dipertimbangkan termasuk ke dalam aspek (*Opportunities*) diantaranya adalah Kesadaran dan ketaatan masyarakat terhadap hukum, Kesadaran politik masyarakat, Jaminan keamanan, terdapat aplikasi yang dapat digunakan untuk mendukung penerapan strategi, adanya dukungan dari investor.

### b. Ancaman (*Threats*)

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Dalam penelitian ini yang dapat dipertimbangkan termasuk ke dalam aspek (*Threats*)

diantaranya adalah tingkat kepatuhan masyarakat masih rendah, tingkat pengetahuan masyarakat mengenai pajak maupun BUMD yang masih rendah, persaingan BUMD dengan usaha atau perusahaan yang sejenis, kecilnya laba yang dihasilkan BUMD sehingga sumbangsuhnya untuk peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) tidak terlalu besar. tidak mencapai target yang telah ditetapkan dalam APBD

Analisis yang dilakukan pada lingkungan internal organisasi dilakukan dengan tujuan untuk menilai apakah suatu organisasi berada pada posisi kekuatan (*Strength*) ataukah kelemahan (*Weaknesses*), penilaian didasarkan pada kemampuan internal organisasi serta usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan analisis eksternal organisasi dikaitkan dengan penilaian terhadap tantangan (*Treath*) yang dihadapi dan peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh organisasi. (Wheelen & Hunger, 2012) menjelaskan bahwa pada prinsipnya proses manajemen strategis mmmencakup unsur-unsur sebagai berikut:



Gambar 5. Elemen Dasar Dalam Proses Manajemen Strategik

Sumber : Wheelen and Hunger (2012)

Penjabaran manajemen strategik dari Wheelen and Hunger memiliki beberapa langkah diantaranya adalah formulasi strategi yang dilakukan atas dasar analisis SWOT ,Implementasi Strategi dan evaluasi strategi. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi dalam manajemen strategik disebut dengan SWOT analysis. Hasil dari analisis SWOT dapat digunakan oleh suatu organisasi dalam menentukan capaian atau tujuan jangka panjang

yang dapat dicapai dengan menggunakan strategi korporasi ataupun strategi bisnis serta digunakan untuk menentukan sasaran jangka pendek yang dapat dicapai suatu organisasi dengan menggunakan strategi yang ditetapkan pada suatu organisasi.

Pendekatan dalam analisis SWOT menurut Kevin P. Kearns dapat dilakukan dengan dua pendekatan baik melalui pendekatan kualitatif maupun kuantitatif. Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns ini terdiri dari faktor internal maupun eksternal SWOT yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 3.Matriks SWOT Kearns

|                       |                              |                       |
|-----------------------|------------------------------|-----------------------|
| INTERNAL<br>EKSTERNAL | OPPORTUNITY                  | TREATHS               |
| STRENGTH              | <i>Comparative Advantage</i> | <i>Mobilization</i>   |
| WEAKNESS              | <i>Divestment/Investment</i> | <i>Damage Kontrol</i> |

Sumber : (Dr. Mgs. H. Nazarudin, 2019)

Tabel analisis SWOT diatas dapat dikembangkan lebih lanjut secara kuantitatif dengan menggunakan perhitungan analisis SWOT yang telah dikembangkan oleh Pearce and Robinson. Perhitungan ini dilakukan untuk menganalisis lebih jauh dan secara pasti posisi sesungguhnya dari suatu organisasi atau perusahaan. Perhitungan pada analisis SWOT dapat adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Perhitungan Analisis Internal dan Eksternal Analisis SWOT

| No | STRENGTH              | SKOR | BOBOT | TOTAL |
|----|-----------------------|------|-------|-------|
| 1. |                       |      |       |       |
| 2. | Dst<br>Total Kekuatan |      |       |       |
| No | WEAKNESS              | SKOR | BOBOT | TOTAL |
| .  |                       |      |       |       |

---

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 1. |  |  |  |  |
| 2. | Total Kelemahan  |  |  |  |
|    | $\text{Selisih Total Kekuatan} - \text{Total Kelemahan} = S - W = x$ |  |  |  |

---

| No. | OPPORTUNITY   | SKOR | NILAI | TOTAL |
|-----|---------------|------|-------|-------|
| 1.  |               |      |       |       |
| 2.  | Dst           |      |       |       |
|     | Total Peluang |      |       |       |

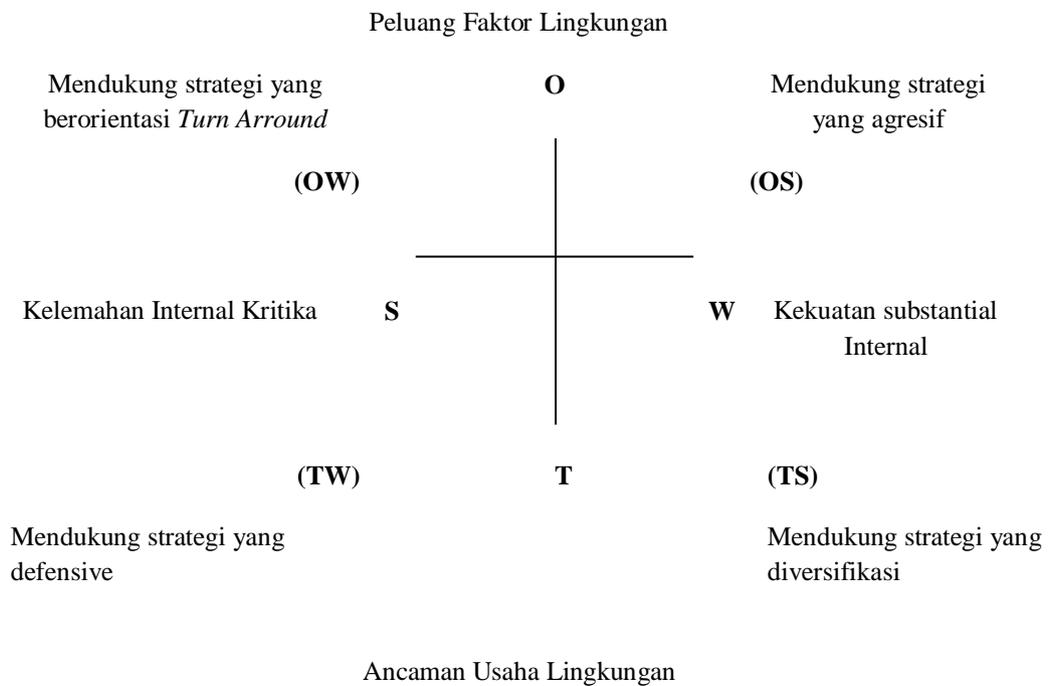
| No. | TREATH  | SKOR | NILAI | TOTAL |
|-----|---|------|-------|-------|
| 1.  |   |      |       |       |
| 2.  | Dst   |      |       |       |
|     | Total Tantangan   |      |       |       |
|     | $\text{Selisih Total Peluang} - \text{Total Tantangan} = O - T = y$ |      |       |       |

---

Sumber: (Kusbandono, 2019)

Pendekatan yang dilakukan untuk melakukan analisis serta membuat perencanaan penetapan dan kebijakan strategi organisasi dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 6. Diagram Analisis SWOT



Sumber : (Dr. Mgs. H. Nazarudin, 2019)

## **2.2 Tinjauan Mengenai BUMD**

### **2.2.1 Definisi BUMD**

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, BUMD dapat dipahami sebagai suatu perusahaan yang didirikan oleh pemerintah daerah yang sebagian atau seluruh modalnya adalah milik pemerintah daerah. BUMD dapat dikategorikan kedalam dua jenis yaitu perusahaan daerah yang melayani kepentingan umum serta perusahaan daerah yang didirikan untuk mendapatkan profit. Dengan didirikannya BUMD maka diharapkan BUMD dapat berpartisipasi dalam menunjang pembangunan daerah, memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat dan berkontribusi dalam peningkatan PAD. .

BUMD didirikan untuk mendukung pembangunan serta perkembangan pada sektor perekonomian dan mengoptimalkan potensi daerah. BUMD memiliki fungsi dan peran ganda selaku lembaga profit yang diharapkan dapat memberikan dividen yang maksimal bagi daerah. Maka dari itu perlu dilakukan pengoptimalan pengelolaan BUMD sehingga BUMD dapat lebih berperan aktif dalam menjalankan tugas sekaligus fungsinya serta pengelolaan BUMD harus dilaksanakan secara maksimal sehingga benar-benar menjadi kekuatan ekonomi yang handal.

### **2.2.2 Sumber Modal dan Penerimaan Laba BUMD**

Sumber modal yang terdapat pada BUMD terdiri dari pemberian modal daerah, pinjaman, hibah dan sumber modal lainnya. Dalam hal ini pemberian modal yang dilakukan oleh pemerintah daerah sendiri bersumber dari dana APBD maupun dana dari Pinjaman. Kemudian pinjaman yang dimaksudkan adalah pinjaman yang

bersumber dari daerah, BUMD lainnya serta sumber dana lainnya yang masih sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang ada. Dan untuk sumber modal yang berasal dari sumber modal lainnya meliputi kapabilitas cadangan, keuntungan revaluasi aset sampai agio saham.

Tujuan BUMD didirikan telah dijelaskan pada Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017 Pasal 7 tentang BUMD yaitu :

- a. Untuk berkontribusi dalam pengembangan ekonomi daerah
- b. BUMD didirikan dengan tujuan untuk memberikan manfaat baik berupa barang maupun jasa yang berkualitas kepada masyarakat sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan potensi yang ada pada daerah masing-masing.
- c. Memperoleh keuntungan.

### **2.2.3 BUMD Kota Bandar Lampung**

Kota Bandar Lampung memiliki total 6 (enam) BUMD yang terdiri dari beberapa bank, Perusahaan daerah yang bergerak dalam bidang air minum serta perusahaan daerah (PD) pasar. BUMD kota Bandar Lampung dapat dirinci sebagai berikut :

#### **1. Bank Pengkreditan Rakyat Syariah (BPRS) Bandar Lampung**

Bank Syariah Bandar Lampung didirikan pada tanggal 22 Desember 2008 oleh Bank Indonesia, dengan alamat Jl. Pangeran Antasari No. 148 Bandar Lampung, maka tanggal 22 Desember 2008 ditetapkan sebagai tanggal berdirinya Bank Syariah Bandar Lampung. BPRS Bandar Lampung didirikan melalui proses akuisisi pemerintah kota Bandar Lampung terhadap BPRS Sakai Sambayan, bank syariah pertama di

provinsi Lampung. Bank syariah pertama ini telah beroperasi sejak tahun 1996 dan didirikan oleh Gubernur Provinsi Lampung saat itu, Poedjono Pranyoto,. Pendirian bank ini juga didampingi oleh pejabat Provinsi Lampung yaitu ICMI Orwil Provinsi Lampung dan MUI Provinsi Lampung.

Pada tahun 2006, Pemkot Bandar Lampung berencana mendirikan BPR Syariah dengan membentuk kelompok kreasi bank syariah bekerjasama dengan konsultan dari Fakultas Ekonomi Universitas Lampung serta melakukan studi kelayakan Pada BPRS kota Bandar Lampung. Bank. Dari hasil penelitian tersebut, Pemerintah Kota Bandar Lampung menyatakan bahwasanya layak untuk mendirikan BPR Syariah. Selanjutnya dilakukan proses pengadaan berdasarkan Undang-Undang Kota Bandar Lampung Nomor 18 Tahun 2008 tanggal 15 September 2008 tentang Pendirian Bank Perkreditan Rakyat Syariah Kota Bandar Lampung yang selanjutnya disosialisasikan.<sup>91</sup> Walikota Bandar Lampung 2008, tanggal 13 Oktober 2008 tentang Penanaman Modal Kota Bandar Lampung pada PT BPRS Sakai Sambayan.

## 2. Bank Pasar/Bank Waway Kota Bandar Lampung

Bank Pengkreditan Rakyat Waway Lampung Persero didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 03 Tahun 2009 tentang Pengelolaan Perusahaan Daerah Bank Pengkreditan Rakyat Bank Pasar Kota Bandar Lampung. Dengan nama awal perusahaan adalah Perusahaan Daerah Pengkreditan Rakyat Bank Pasar Kota Bandar Lampung. Bank Waway didirikan untuk memaksimalkan pertumbuhan ekonomi daerah dan memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat melalui perbankan. Selain menghimpun dana yang bersumber

dari masyarakat dalam bentuk simpanan, kegiatan usaha yang dilakukan pada Bank Waway meliputi:

1. Melakukan kerja sama dengan bank pengkreditan rakyat, lembaga perbankan dan lembaga keuangan lainnya
  2. Membantu pemerintah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemegang kas daerah sesuai perundang-undangan yang berlaku.
  3. Menempatkan dana atau simpanan berupa Sertifikat Bank Indonesia, Giro dan simpanan lain yang sejenis.
  4. Melakukan kegiatan perbankan lainnya sebagaimana ditentukan oleh undang-undang.
  4. Menjalankan usaha perbankan lainnya sepanjang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Perusahaan Daerah (PD) Kebersihan Kota Bandar Lampung

PD Kebersihan didirikan dengan tujuan agar pengelolaan sampah di Kota Bandar Lampung menjadi efisien dan efektif, profesional dan berdaya guna. Tujuan didirikannya PD Bersih adalah untuk menjalankan usaha berupa pelayanan pengelolaan sampah kota, pengolahan dan pemanfaatan sampah, pelayanan kebersihan, perbengkelan sarana pengelolaan sampah dan kegiatan lainnya yang ditetapkan oleh direksi dengan persetujuan walikota. .

4. Perusahaan Daerah Air Minum Way Rilau

Peraturan Daerah (Perda) No. 02 Tahun 1976 menetapkan pendirian perusahaan air minum dengan nama asli PDAM "WAY RILAU" dan bertempat di Kotamadya Tingkat II Tanjung Karang-Teluk Betung. Kemudian karena adanya

perubahan nama kota madya , sesuai dengan peraturan daerah yang berlaku saat ini yaitu peraturan daerah No. 24 Tahun 1983 nama perusahaan diubah menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bandar Lampung. PDAM Way Rilau memiliki tugas untuk melaksanakan serta mengelola sarana dan prasarana di bidang penyediaan air bersih. Misi PDAM Way Rilau adalah membangun dan mengelola instalasi dan infrastruktur di bidang penyediaan air minum. Kemudian, PDAM Way Rilau juga memiliki dwifungsi, yaitu fungsi sosial dan profit dengan menerapkan prinsip-prinsip ekonomi perusahaan.

#### 5. Perusahaan Daerah (PD) Pasar Tapis Berseri

Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 06 Tahun 2016 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Pasar Tapis Berseri Kota Bandar Lampung adalah peraturan daerah yang mengatur tentang pendirian PD Pasar Kota Bandar Lampung. Pendirian PD Pasar pada mulanya adalah untuk menyediakan sarana dan prasarana pasar sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam hal ini adalah pedagang, meningkatkan pelayanan pada masyarakat dan meningkatkan daya saing pedagang, dan terakhir memiliki fungsi untuk berkontribusi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. Tujuan lainnya juga dijelaskan dalam peraturan daerah yaitu untuk memenuhi hajat orang banyak melalui penyediaan barang ataupun jasa untuk masyarakat sesuai kondisi dan kebutuhan, PD Pasar didirikan dengan tujuan dapat memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian.

Tugas pokok PD Pasar Tapis Seri adalah membantu dan mendukung kebijakan umum pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, khususnya dalam penyediaan sarana dan prasarana pasar, mengelola perusahaan

sesuai tata kelola yang baik, mempersiapkan dan melaksanakan perencanaan pasar termasuk pengembangan, pemeliharaan, dukungan, pengawasan dan pengendalian operasi, penggunaan dan pengembangannya baik di dalam maupun di luar area pasar, memberikan arahan kepada pedagang pasar dan membantu mencapai stabilitas harga dan kelancaran distribusi di pasar.

## **2.3 Pendapatan Daerah**

Pemerintah daerah mempunyai tanggung jawab untuk menjalankan berbagai usaha dalam rangka melayani masyarakat dan melaksanakan program-program pembangunan yang telah direncanakan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah harus dapat memperoleh dana yang cukup untuk membiayai pengeluarannya sendiri. Menurut UU No.32 Tahun 2004 dan UU No.33 Tahun 2004 sumber pendapatan daerah terdiri dari :

### **2.3.1 Pendapatan Asli Daerah (PAD)**

Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah pendapatan yang diperoleh Daerah, yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kebijakan keuangan daerah diarahkan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah sebagai sumber utama pendapatan daerah yang dapat dipergunakan oleh Daerah dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan daerah sesuai dengan kebutuhannya guna memperkecil ketergantungan dalam mendapatkan dana kepada pemerintah. Pendapatan asli daerah merupakan salah satu komponen penyusun pendapatan daerah yang bersumber dari potensi dari daerah itu sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah tersebut sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pendapatan Asli Daerah terdiri dari :

1. Pajak daerah
2. Retribusi daerah
3. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan
4. Lain-lain PAD yang Sah

### **2.3.2 Dana Perimbangan**

Dana Perimbangan negara adalah pdana yang sumbernya berasal dari APBN yang memang dialokasikan kepada Daerah guna memenuhi kebutuhan daerah dan telah diatur dalam peraturan perundang-undangan. Dana perimbangan terdiri dari :

1. Dana Bagi Hasil
2. Dana Alokasi Khusus (DAK)
3. Lain-lain pendapatan daerah yang sah.

## **2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Peningkatan PAD**

Dalam *new challenges for lokal government revenue enhancemet* menyatakan bahwasanya permasalahan yang menyebabkan pemerintah cukup sulit dalam memaksimalkan pendapatan daerah adalah karena masalah administrasi. Dalam hal ini meliputi :

1. Kapasitas administrasi yang cukup buruk dalam mengelola pendapatan
2. Administrasi yang tidak cukup baik dalam mengelola pajak
3. Wajib pajak yang tidak taat pajak
4. Korupsi termasuk didalamnya penggelapan pendapatan, serta memberikan kelonggaran pada wajib pajak
5. Tekanan yang berasal dari organisasi eksternal
6. Tekanan politik

Kemudian dalam Erry 2005 menyatakan bahwasanya rendahnya potensi PAD dapat diakibatkan oleh beberapa faktor. Diantaranya :

1. Sumber penerimaan Kabupaten/Kota cukup banyak tetapi dikelola instansi yang lebih tinggi.
2. Minimnya kontribusi BUMD
3. Banyaknya masyarakat yang belum paham akan kewajibannya membayar pungutan..
4. Adanya korupsi maupun kolusi
5. Biaya pengumpulan pajak maupun retribusi yang dirasa masih tinggi.
6. Kebijakan serta peraturan yang belum sesuai dengan kebutuhan daerah
7. Ekonomi masyarakat

Kemudian dalam (Firdausy & Made, 2017) menyebutkan bahwasanya penyebab utama rendahnya PAD daerah adalah ketergantungan terhadap pemerintah pusat. Faktor-faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah :

1. Belum maksimalnya peran BUMD sebagai salah satu sumber PAD.
2. Tingginya sentralisasi pada sektor pajak dimana beberapa pajak utama suatu daerah yang dirasa produktif dikelola oleh pusat atau instansi yang lebih tinggi.
3. Kurang beragamnya jenis pajak daerah yang bisa dijadikan sebagai sumber penerimaan.
4. Alasan politik.
5. Subsidi dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah Daerah masih minim..

Dari beberapa penjabaran di atas dapat dilihat bahwasanya permasalahan dalam peningkatan PAD adalah belum mampunya mengidentifikasi potensi sumber pendapatan daerah dengan baik. Dalam hal ini adalah pajak, retribusi daerah atau bahkan penerimaan hasil kekayaan daerah yang dipisahkan. Daerah juga beranggapan bahwasanya ruang gerak daerah yang terbatas dalam mengoptimalkan sumber daya juga mengakibatkan rendahnya PAD. Terdapat juga jenis pajak serta retribusi yang masih dapat diterapkan akan tetapi tidak diperbolehkan UU. Masih terdapatnya

pendapatan pajak yang diatur oleh pusat misalnya pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai dan pajak rokok.

Kendala lain yang menjadi faktor yang mempengaruhi PAD adalah kesiapan Sumber Daya Manusia baik, masih banyaknya system yang belum terintegrasi dengan baik menyebabkan besaran jumlah SDM yang dapat melakukan pembayaran pajak maupun retribusi belum maksimal juga menjadi faktor dalam peningkatan PAD.

## **2.5 Tinjauan Tentang Pajak**

### **2.5.1 Pengertian Pajak**

Pajak dapat diartikan sebagai iuran wajib yang dibebankan negara kepada masyarakat atau iuran rakyat kepada kas negara (peralihan kekayaan dari sektor privat kepada sektor pemerintahan) yang didasarkan pada undang-undang yang berlaku dan bersifat memaksa serta tidak mendapatkan imbalan atau jasa timbal (*tegenprestatie*) dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat. (Mustaqiem, 2014).

Menurut (Mardiasmo, 2016) pajak merupakan iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan digunakan untuk keperluan umum. Pajak adalah iuran wajib kepada negara yang bersifat memaksa dan bersifat terutang oleh yang membayarnya dan telah diatur dalam undang-undang yang berlaku dan tidak berlaku jasa timbal balik dan pajak sendiri digunakan untuk membiayai berbagai macam pengeluaran umum yang berhubungan dengan tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan.

Pajak menurut definisi Feldman merupakan prestasi yang dipaksakan secara sepihak dan terutang oleh pemerintah (didasarkan pada norma-norma yang bersifat umum) tanpa adanya kontraprestasi dan digunakan untuk menutupi pengeluaran umum. Davey (1988) memberikan beberapa pengertian mengenai pajak daerah. Dalam pendapatnya, pajak daerah dapat diartikan sebagai :

1. Pajak yang dipungut oleh pemerintah dengan pengaturan yang dibuat oleh daerahnya sendiri
2. Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan nasional akan tetapi penetapan tarifnya ditentukan oleh pemerintah daerah.
3. Pajak yang ditetapkan oleh pemerintah daerah
4. Pajak yang dipungut dan diadministrasikan oleh pemerintah pusat akan tetapi hasil dari pemungutannya dibagi hasil, dibebani pungutan tambahan pemerintah daerah.

Definisi pajak daerah yang tercantum dalam UU No.34 Tahun 2000 adalah “ Pajak daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”.

### **2.5.2 Sumber Penerimaan Pajak**

Penerimaan pajak merupakan semua penerimaan pajak yang berasal dari pajak dalam negeri maupun pajak internasional. Pajak dalam negeri meliputi Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan Atas Barang Mewah. Materai, Pajak Bumi dan Bangunan, Pajak Daerah. Undang- Undang No. 14/2015 tentang APBN Tahun Anggaran 2016 menyatakan bahwasanya Penerimaan Perpajakan Pemerintah Daerah adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan

secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah). Penerimaan Perpajakan Pemerintah Daerah berasal dari pajak provinsi yang terdiri dari Pajak Kendaraan Bermotor; Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor; Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor, Pajak Air Permukaan, dan Pajak Rokok. Penerimaan Pajak lainnya berasal dari pajak kabupaten/kota terdiri atas Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, Pajak parkir, Pajak air tanah, Pajak sarang burung walet; j. Pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan, Bea perolehan hak atas tanah dan bangunan.

### 2.5.3 Jenis Pajak Daerah

Pajak daerah dikategorikan kedalam dua jenis yaitu pajak provinsi dan pajak kabupaten/kota. Klasifikasi pajak Provinsi dan Pajak Kabupaten/Kota dapat adalah sebagai berikut :

Tabel 5. Jenis Pajak Daerah dan Pajak Provinsi

| No | Pajak Provinsi  | Pajak Kabupaten/Kota                      |
|----|---|---|
| 1  | Pajak kendaraan bermotor dan kendaraan di atas air                  | Pajak hotel                               |
| 2  | Bea balik nama kendaraan bermotor dan kendaraan diatas air          | Pajak restoran                            |
| 3  | Pajak bahan bakar kendaraan bermotor                                | Pajak hiburan                             |
| 4  | Pajak pengambilan dan pemanfaatan air bawah tanah dan air permukaan | Pajak reklame                             |
| 5  | Pajak rokok   | Pajak penerangan jalan                    |
| 6  |   | Pajak pengambilan bahan galian golongan C |
| 7  |   | Pajak Parkir                              |

---

|   |
|---|
| Pajak Air Tanah                                 |
| Pajak Sarang Burung Walet                       |
| Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan |
| Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan       |

---

Sumber : Undang-Undang No 28 Tahun 2009

Kemudian juga terdapat Pengelompokan pajak berdasarkan jenis pajak daerah dan tarif maksimal. Pengelompokan pajak seperti ini dapat dibuat menjadi :

Tabel 6. Pengelompokan pajak berdasarkan jenis pajak daerah dan tariff maksimal

| No | Pajak Kabupaten/ Kota   | Tarif Maksimal |
|----|---|----------------|
| 1  | Pajak Hotel   | 10%            |
| 2  | Pajak Restoran  | 10             |
| 3  | Pajak Hiburan   |                |
|    | 1 Hiburan Umum  | 35%            |
|    | 2 Hiburan Khusus  | 75%            |
|    | 3 Hiburan Rakyat  | 10%            |
| 4  | Pajak Reklame   | 25%            |
| 5  | Pajak Penerangan Jalan  |                |
|    | 1 PPJ Umum  | 10%            |
|    | 2 PPJ Sumber Lain/Industri Pertambangan , minyak bumi dan gas | 3%             |
|    | 3 PPJ yang dihasilkan sendiri                                 | 1,5%           |
| 6  | Pajak Parkir  | 30%            |
| 7  | Pajak Mineral Bukan Logam dan Bantuan                         | 25%            |
| 8  | Pajak Air Tanah   | 20%            |
| 9  | Pajak Sarang Burung Walet                                     | 10%            |
| 10 | PBB Perdesaan Perkotaan                                       | 0,3%           |
| 11 | Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan                     | 5%             |

Sumber: Undang-Undang No 28 Tahun 2009

#### 2.5.4 Syarat Pemungutan Pajak

Terdapat lima syarat dalam melakukan pemungutan pajak. Syarat-syarat tersebut diantaranya adalah :

1. Penetapan pemungutan pajak harus memperhatikan asas keadilan. Dalam mengenakan tarif pajak pada individu atau badan, harusnya tidak memberatkan para wajib pajak dan disesuaikan dengan kemampuan para wajib pajak. Wajib pajak juga bisa mengajukan keberatan terhadap besaran pajak yang harus dibayarkan dengan melakukan banding apabila merasa besaran pajak yang dibayar memberatkan wajib pajak.
2. Penarikan pajak juga harus didasarkan pada syarat yuridis peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini telah diatur dalam UUD Pasal 23 Ayat 2. Maksud dari syarat yuridis adalah dalam pemungutan pajak harus memberikan jaminan hukum untuk masyarakatnya.
3. Memiliki syarat ekonomis adalah salah satu syarat pemungutan pajak. Pemungutan pajak bisa dilakukan apabila tidak mengganggu perekonomian wajib pajak yang dikenakan pajak..
4. Pemungutan pajak harus dilakukan secara efisien / syarat finansial. Maksud dari syarat finansial adalah dalam pemungutan pajak biaya yang dikenakan harus lebih rendah dari hasil pemungutannya.
5. Sistem penga pajak harus dilakukan dengan sesederhana mungkin supaya mempermudah serta mendorong masyarakat untuk memenuhi kewajibannya dalam membayar pajak.

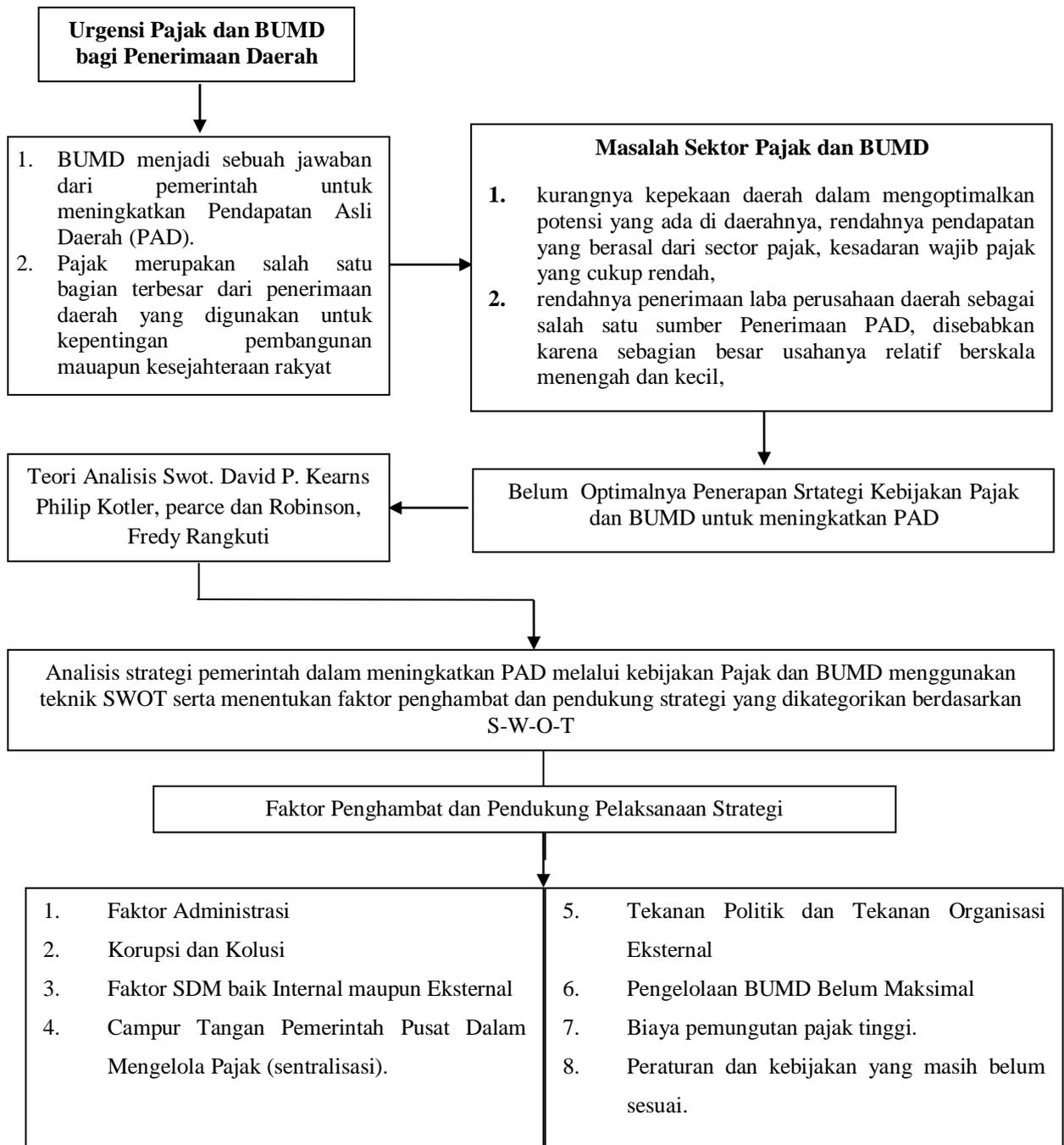
## 2.6 Kerangka Pemikiran

Kontribusi yang diberikan BUMD pada PAD dapat berupa dividen Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah dividen maupun pajak yang dipergunakan untuk mewujudkan kemakmuran daerah. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) menjadi sebuah jawaban dari pemerintah untuk membantu peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Secara garis besar, peranan PD/BUMD terhadap perekonomian daerah dapat diukur melalui kontribusi yang diberikan BUMD terhadap Pendapatan Domestik Regional Bruto (PDRB) dan kemampuannya menyerap tenaga kerja. Sedangkan Pajak merupakan salah satu bagian terbesar dari penerimaan daerah yang digunakan untuk kepentingan pembangunan maupun kesejahteraan rakyat. Pajak merupakan instrumen yang cukup krusial dalam menopang pembiayaan yang akan dikeluarkan daerah. Besar kecilnya penerimaan yang berasal dari sektor pajak akan sangat berpengaruh pada tingkat Asli Daerah (PAD).

Namun, ada beberapa masalah yang mempengaruhi peningkatan pendapatan asli daerah (PAD). Permasalahan yang menjadi faktor rendahnya penerimaan PAD diantaranya terdapat permasalahan dari sektor pajak maupun BUMD. Permasalahan permasalahan di bidang perpajakan antara lain kurangnya kepekaan daerah untuk memanfaatkan potensi yang ada di daerahnya secara maksimal, rendahnya pendapatan yang berasal dari sektor pajak, kesadaran wajib pajak yang relatif rendah, dan sistem hukum dan administrasi yang lemah dalam penerimaan daerah, rendahnya kualitas sumber daya manusia, kekhawatiran birokrasi dengan kegagalan dan manfaat atau hasil dari pelaksanaan program. Sementara itu, masalah peningkatan PAD pada sektor BUMD disebabkan rendahnya pendapatan usaha di daerah. PAD, karena sebagian besar usaha mereka relatif kecil dan menengah, serta banyak yang tidak dilakukan atas dasar prinsip ekonomi bisnis, namun relatif lebih banyak didasarkan atas pertimbangan pelayanan public.

Dari permasalahan di atas maka pemerintah daerah membuat strategi untuk meningkatkan PAD melalui kebijakan pajak dan BUMD. Akan tetapi dalam pelaksanaan strategi yang telah dibuat oleh pemerintah pastinya terdapat hambatan maupun tantangan serta faktor-faktor lainnya yang membuat strategi tersebut tidak berjalan dengan lancar atau belum optimal sehingga diperlukan analisis strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk memaksimalkan berjalannya strategi yang akan dilaksanakan. Pada penelitian ini, penulis hendak melakukan analisis strategi pemerintah dalam meningkatkan PAD menggunakan teknik analisis SWOT berdasarkan Teori Analisis Swot dari Philip Kotler (2008), pearce dan Robinson (2010), Fredy Rangkuti (2008).

## Kerangka Pemikiran



Gambar 7. Kerangka Pemikiran

Sumber : (Diolah Peneliti, 2021)

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Tipe dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan *output* yang tidak dapat diperoleh dengan prosedur statistik atau metode kuantitatif lainnya. Menurut Bogdan dan Taylor (1992), penelitian kualitatif adalah proses penelitian yang mampu menghasilkan data deskriptif berupa ucapan, tulisan, dan perilaku orang yang diamati. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menjelaskan secara mendalam tentang fenomena yang terjadi di masyarakat dengan mengumpulkan data yang komprehensif, yang menunjukkan bahwa dalam penelitian ini kelengkapan dan kedalaman data yang diteliti sangat penting.

Penulis menggunakan metode kualitatif karena penelitian ini diharapkan dapat mempersembahkan suatu penjelasan yang mendalam yang berkaitan dengan tulisan, ucapan maupun tingkah laku yang diamati dari individu maupun kelompok, masyarakat maupun organisasi tertentu yang akan dideskripsikan dan dalam sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik. Untuk mendapatkan hasil yang baik, maka penulis harus mengumpulkan data dan fakta yang terjadi atas fenomena tersebut dari berbagai sumber lalu menelaahnya dengan teori yang sudah ada dan bisa mendapatkan hasil yang komprehensif.

### **3.2 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian mencakup pernyataan-pernyataan tentang indikator dan faktor-faktor yang akan digali lebih dalam. Detil aspek-aspek yang dikaji berguna untuk mengorientasikan dan memperjelas kerangka fenomena yang diteliti., (Sugiyono, 2013) mengungkapkan bahwa subjek penelitian kualitatif memiliki karakteristik atau sifat yang holistic (menyeluruh, tak terpisahkan) maka penelitian kualitatif mendefinisikan penelitiannya sesuai dengan situasi sosial global yang diteliti meliputi aspek lokasi, actor, dan kegiatan interaktif secara sinergis.

Pada penelitian ini, fokus penelitian yang akan diteliti didasarkan pada Prinsip proses manajemen strategik berdasarkan teori Analisis SWOT menurut Philip Kotler, Pearce dan Robinson, Freddy Rangkuti (2008). Analisis ini dilakukan untuk menganalisa dan menelaah bagaimana strategi yang dilakukan oleh pemerintah kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD melalui kebijakan pajak dan BUMD serta analisis SWOT ditunjukkan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemerintah dalam meningkatkan PAD dengan melakukan analisis secara internal yang mencakup aspek kekuatan dan kelemahan. Sementara, analisis eksternal mencakup faktor peluang dan tantangan

### **3.3 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat peneliti mendapatkan informasi tentang data yang dibutuhkan. Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian akan dilakukan. Pemilihan lokasi harus didasarkan dan disesuaikan pada pertimbangan daya tarik, orisinalitas dan relevansi dengan tema yang dipilih. Dengan memilih lokasi ini, peneliti diharapkan dapat menemukan hal-hal baru dan bermakna (Al Muchtar, 2015).

Lokasi yang menjadi tempat penelitian adalah Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung yang bertempat di Jl. Dr.Susilo No.2 Bandar Lampung, Kota Bandar Lampung. Lebih tepatnya pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi (BPPRD) Kota Bandar Lampung dan BUMD Kota Bandar Lampung. ( PERUMDA WAY RILAU, PD Kebersihan dan PD Pasar). Pemilihan penelitian di Kota Bandar Lampung dikarenakan Kota Bandar Lampung merupakan salah satu Kota yang memiliki tingkat penerimaan PAD yang paling tinggi di antara Kabupaten/Kota Lainnya Provinsi Lampung. Akan tetapi disamping itu Kota Bandar Lampung masih saja memiliki permasalahan dalam mengoptimalkan serta meningkatkan PAD. Hal inilah yang membuat penulis mengambil lokasi penelitian di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung. Kemudian pengambilan lokasi di BPKAD, BPPRD dan DISPENDA dikarenakan ketiga dinas ini merupakan dinas yang berkaitan langsung dengan topic penelitian yang hendak dilakukan penulis.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.4.1 Data Primer**

Menurut (Hasan, 2002) data primer adalah data yang didapatkan atau dikumpulkan secara langsung di lokasi penelitian oleh orang yang melakukan penelitian atau peneliti. Data primer dapat berupa data dari informan yaitu individu maupun perorangan. Contohnya adalah hasil wawancara.. Data primer yang dimaksud peneliti dalam penelitian ini adalah catatan hasil wawancara, hasil observasi lapangan, dan data mengenai informan wawancara..

Tabel 7. Informan Penelitian

| No | Informan  | Informasi Yang Dicari  |
|----|---|--|
| 1  | Kepala Badan Pengelola Pajak dan Retribusi (BPPRD) Kota Bandar Lampung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi BPPRD dalam pengelolaan pajak Kota Bandar Lampung</li> <li>• Realisasi dan capaian Pajak Kota Bandar Lampung</li> <li>• Dinamika pajak Kota Bandar Lampung</li> </ul>  |
| 2  | BUMD Kota Bandar Lampung (pd Pasar Kota Bandar Lampung, PERUMDA Way Rilau Kota Bandar Lampung, PD Kebersihan Kota Bandar Lampung) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi BUMD dalam mengembangkan BUMD dan meningkatkan pendapatan</li> <li>• Permasalahan dalam penerapan strategi baik dalam segi program maupun kegiatan</li> <li>• Keadaan Keuangan BUMD</li> <li>• Tarif Dividen atau bagi hasil BUMD pada Pemerintah</li> <li>• Faktor penghambat dan pendukung pelaksanaan strategi dan program</li> <li>• SDM baik dari segi internal maupun eksternal</li> </ul> |
| 3  | Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung   | Untuk mengetahui hasil laporan keuangan berupa realisasi PAD, realisasi Pajak serta realisasi BUMD Kota Bandar Lampung   |

Sumber : Diolah Peneliti 2021

### 3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada (Hasan, 2002) Data ini digunakan untuk mendukung informasi primer yang telah diperoleh yaitu dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lain sebagainya.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

#### 3.5.1 Observasi

Menurut (Sugiyono, 2013), ketika mengumpulkan data, peneliti secara terbuka menyatakan bahwasanya peneliti sedang melakukan penelitian. Oleh karena itu, subjek penelitian harus mengetahui kegiatan peneliti dari awal hingga akhir. Namun suatu saat, peneliti juga tidak ikut melakukan observasi secara terbuka maupun sembunyi-sembunyi. Hal ini untuk menghindari hal tersebut jika data yang diminta masih bersifat sensitif data harian. Jika dilakukan secara terbuka, peneliti tidak boleh melakukan observasi. Observasi adalah pengamatan dengan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diteliti (Usman dan Purnomo, 2004). Observasi menjadi salah satu teknik pengumpulan data apabila:

1. Observasi bersifat sesuai dengan tujuan dari penelitian
2. Di catat serta telah direncanakan secara sistematis
3. Validitas dan reliabilitas observasi dapat di kontrol.

Observasi merupakan tahapan yang cukup kompleks,serta tersusun secara sistematis. Dalam menggunakan teknik observasi hal yang hrsus diperhatikan adalah bahwasanya observasi mengandalkan pengamatan dan ingatan peneliti.

Tabel 8. Gambaran Data Observasi Penelitian

| No | Objek yang Diamati  | Informasi Yang Dicari   |
|----|---|---|
| 1  | Pengamatan mengenai strategi BPPRD dalam meningkatkan PAD melalui pajak | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permasalahan saat penerapan strategi baik dari segi internal maupun eksternal</li> <li>• Strategi BPPRD dalam meningkatkan PAD melalui pajak baik dalam konteks program</li> </ul> |

---

|          |                                      |   |
|----------|--------------------------------------|---|
|          |                                      | maupun kegiatan   |
|          |                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktor pendukung dan penghambat penerapan strategi</li> <li>• Sumber daya organisasi baik internal maupun eksternal</li> </ul>   |
| <b>2</b> | Strategi BUMD dalam meningkatkan PAD | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinasi BUMD dengan pemerintah</li> <li>• Penetapan tarif pemerintah pada masing-masing BUMD</li> <li>• Pemberdayaan Pemerintah pada BUMD</li> <li>• Perkembangan BUMD</li> <li>• Strategi masing-masing BUMD dalam mengoptimalkan pendapatannya</li> <li>• SDM dalam BUMD</li> </ul> |

---

Sumber : Diolah Peneliti 2022

### 3.5.2 Wawancara

Metode wawancara merupakan instrumen pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada responden dengan tujuan memperoleh jawaban secara langsung dari responden yang berhubungan dengan objek penelitian sehingga dapat memperoleh informasi yang valid. Wawancara adalah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung atau percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Maksud mengadakan wawancara seperti ditegaskan oleh Lincoln dan Guba (1988), antara lain: mengkonstruksi mengenai orang, kejadian,

kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain.

### 3.5.3 Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu biasanya berbentuk gambar, tulisan atau karya monumental dari seseorang. Teknik dokumentasi digunakan untuk mempelajari berbagai sumber dokumentasi. Penggunaan teknik ini dimaksudkan untuk mengungkapkan peristiwa, objek, dan tindakan yang dapat menambah pemahaman peneliti terhadap gejala permasalahan yang akan diteliti.

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Metode dokumentasi berarti cara mengumpulkan data dengan mencatat data-data yang sudah ada. Metode ini lebih mudah dibandingkan dengan metode pengumpulan data yang lain. Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi adalah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen.

(Sugiyono, 2013) dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Tabel 9. Gambaran Data Dokumentasi Penelitian

| No | Nama Dokumen                               | Informasi yang Dicari   |
|----|--|---|
| 1. | Renstra BPPRD                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permasalahan dan isu strategis BPPRD terutama pada sektor pajak</li> <li>• <i>Stakeholder</i> atau pemangku kepentingan BPPRD</li> <li>• Strategi dan arah kebijakan BPPRD pada sektor Pajak</li> </ul>        |
| 2. | Dokumen Data Wajib Pajak                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi mengenai jumlah wajib pajak Kota Bandar Lampung</li> </ul>   |
| 3. | Dokumen Data PAD dan Pajak Tahun 2015-2022 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisasi dan target penerimaan PAD dan Pajak</li> <li>• Peningkatan atau penurunan penerimaan pajak dan PAD</li> </ul>  |
| 4. | PERWAL Bandar Lampung No.214/IV.02/HK/2022 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mekanisme kerja jabatan operasional perangkat daerah dilingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung (BPPRD)</li> </ul>  |
| 5. | Rencana Induk (Master Plan PDAM Way Rilau) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi eksisting PDAM</li> <li>• RENCANA Pengembangan PDAM dan standar kriteriaa perencanaan</li> </ul>   |
| 6. | Business Plan PDAM                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arah dan strategi Kebijakan PDAM</li> <li>• Kondisi PDAM (Keuangan PDAM)</li> <li>• Struktur organisasi dan SDM</li> <li>• Rencana program pengembangan usaha (operasional, keuangan dan pelayanan)</li> </ul> |
| 7. | Business Plan PD Pasar Tapis Berseri       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isu strategis PD Pasar</li> <li>• Sumber daya manusa PD pasar</li> <li>• Visi, Misi, sasaran, strategi dan kebijakan PD Pasar</li> <li>• Rencana program dan kegiatan PD Pasar</li> </ul>                      |
| 8. | Business Plan PD Kebersihan                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencana program, strategi dan arah kebijakan PD Kebersihan</li> </ul>  |

Sumber: Diolah Peneliti 2022

### 3.6 Teknik Analisis Data

Pendekatan kualitatif berbeda secara signifikan dari pendekatan kuantitatif, terutama dalam hal menampilkan data. Analisis data menurut Miles and Huberman (1992) dibagi menjadi tiga alur kegiatan simultan. Ketiga metode tersebut adalah: (1) Reduksi data (*data reduction*). (2) Tampilan data (*data display*); (3) Menarik kesimpulan. Selanjutnya, dalam penelitian ini, data yang diperoleh juga dianalisis menggunakan metode analisis SWOT yang dijelaskan dalam tinjauan pustaka.

#### 3.6.1 Reduksi Data

Reduksi data didefinisikan sebagai proses yang berkaitan dengan penetapan, pemfokusan strategi penyederhanaan, transformasi serta pengabstrakan data yang didapatkan dari lokasi penelitian. (Patilima, 2004). Proses reduksi data dilakukan secara berkesinambungan selama proses pengumpulan data masih dilakukan. Reduksi data sudah dapat diidentifikasi saat telah membentuk atau membuat kerangka konseptual, lokasi penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan penelitian dengan metode pengumpulan data yang dipilih. Reduksi data terjadi saat pengumpulan data sedang berlangsung yang selanjutnya dibuatlah pengkodean, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, dan membuat catatan kaki. Pada intinya reduksi data dilakukan sampai penulisan laporan akhir penelitian.

Reduksi data adalah bagian dari analisis yang menajamkan, mengklasifikasi, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sehingga dapat ditarik kesimpulan dan divalidasi. Reduksi data merupakan serangkaian kegiatan seleksi ketat, menyederhanakan dan mengubah data kualitatif dalam berbagai cara. Melalui ringkasan atau penjelasan singkat, klasifikasi ke dalam pola yang lebih luas. Mereduksi data berarti merangkum, memilih poin, memfokuskan pada esensi, dan mencari tema dan pola untuk

membuang hal-hal yang tidak perlu, tetapi data dibingungkan dengan data penelitian. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini tidak hanya untuk menyederhanakan data, tetapi juga untuk memastikan bahwa data yang diolah berada dalam batas-batas penelitian. Tahap reduksi data dibagi menjadi dua bagian yaitu :

- a. Melakukan pengkategorian data (*Coding*) adalah kegiatan memilih setiap data dan mengklasifikasikan data-data yang memiliki kesamaan (Moleong, 2011: 288).
- b. Interpretasi data adalah eksplorasi terhadap definisi yang lebih luas mengenai data yang telah dianalisis/ penjelasan rinci tentang pengertian data penelitian yang lebih luas (Hasan, 2002: 137).

### 3.6.2 Penyajian Data

Pada penelitian kualitatif, data yang telah diperoleh kemudian dikelompokkan dan disesuaikan dengan kode-kode yang telah ditentukan, kemudian disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya agar mudah dipahami secara keseluruhan, sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk dilakukan analisis data dan penelitian selanjutnya. Penyajian data dalam penelitian kualitatif pada umumnya bersifat naratif

Penyajian yang dimaksud Miles dan Huberman, sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan simpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian yang paling sering digunakan pada data kualitatif pada masa yang lalu adalah bentuk teks naratif. Teks tersebut terpencar-pencar, bagian demi bagian dan bukan simultan, tersusun kurang baik, dan sangat berlebihan. Pada kondisi seperti itu, peneliti menjadi mudah melakukan kesalahan atau bertindak secara ceroboh dan secara gegabah mengambil simpulan yang memihak, tersekat sekat, dan tak berdasar.

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

### 3.6.3 Kesimpulan atau Verifikasi

Peneliti berusaha menarik simpulan dan melakukan verifikasi dengan mencari makna setiap gejala yang diperolehnya dari lapangan, mencatat keteraturan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas dari fenomena dan proporsi. Pada tahap ini, penulis menarik simpulan dari data yang telah disimpulkan sebelumnya, kemudian mencocokkan catatan dan pengamatan yang dilakukan penulis pada saat penelitian.

Simpulan adalah intisari dari temuan penelitian yang menggambarkan pendapat-pendapat terakhir yang berdasarkan pada uraian-uraian sebelumnya atau, keputusan yang diperoleh berdasarkan metode berpikir induktif atau deduktif. Simpulan yang dibuat harus relevan dengan fokus penelitian, tujuan penelitian dan temuan penelitian yang sudah dilakukan interpretasi dan pembahasan. Ingat simpulan penelitian bukan ringkasan penelitian.

## 3.7 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data dapat didefinisikan sebagai persamaan dari konsep kesahihan (*validity*) dan keandalan (*reliability*) dalam konsep penelitian kualitatif teknik keabsahan data disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan serta kriteria dan paradigma. Dalam menetapkan keabsahan data diperlukan beberapa teknik diantaranya adalah teknik pemeriksaan dan pelaksanaan yang didasarkan pada kriteria tertentu. Terdapat setidaknya 4 kriteria

dalam uji keabsahan data yaitu: derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*). Penerapan kriteriaa derajat kepercayaan, pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dari penelitian kuantitatif

### 3.7.1 Model Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu selain data yang dimiliki dan digunakan untuk memeriksa atau membandingkan data. Lebih lanjut Moleong (2016) mengemukakan bahwa ada empat jenis triangulasi metode untuk pengecekan keabsahan data: sumber, metode, penyidik, dan penggunaan teori. Menurut Lincoln dan Guba dalam (Moleong, 2016), triangulasi teoritis didasarkan pada asumsi bahwa fakta-fakta tertentu tidak dapat memeriksa kepercayaan pada satu atau lebih teori. Teknik triangulasi dilakukan dengan tujuan untuk memvalidasi ulang tingkat keandalan data atau informasi yang diperoleh. Triangulasi yang dilakukan adalah triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknis dilakukan dengan menanyakan hal yang sama kepada informan dengan menggunakan teknik yang berbeda: wawancara, observasi, dan dokumentasi.

.Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Lebih lanjut dikatakan oleh Moleong, (2016) bahwa ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan keabsahan data yaitu: penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Triangulasi dengan teori, menurut Lincoln dan Guba dalam (Moleong, 2016) berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori. Teknik triangulasi dilakukan dengan maksud mengecek ulang derajat keterpercayaan data atau informasi yang telah diperoleh. Triangulasi yang dilakukan adalah triangulasi

teknik dan triangulasi sumber. Triangulasi teknik dilakukan dengan menanyakan hal yang sama kepada informan melalui teknik yang berbeda yaitu melalui wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Sedangkan triangulasi sumber dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda. Sumber-sumber yang dimaksud pihak yang terkait dengan fokus penelitian

### 3.7.2 Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan adalah istilah yang dipergunakan yang mengandung makna yang sama dengan istilah perpanjangan keikutsertaan. Perpanjangan pengamatan dilakukan karena data yang ditemukan sebelumnya belum lengkap. Selain itu perpanjangan pengamatan juga dilakukan untuk mengecek kembali kebenaran data-data yang didapatkan sebelumnya. Pada suatu penelitian, perpanjangan pengamatan dilakukan karena pada tahap awal penelitian, data yang diperoleh belum lengkap sehingga peneliti merasa kesulitan untuk menarik kesimpulan terutama menjadi indikator atau fokus utama penelitian. Peneliti menyadari bahwa untuk mengetahui secara jelas apa yang dilakukan informan dalam aktivitas yang akan diteliti akan lebih konkret bila dikemukakan permasalahan yang ditemukan. Untuk itu, peneliti diharapkan kembali ke tempat penelitian untuk melengkapi data-data tersebut sambil mengecek kebenaran data yang telah diperoleh sebelumnya.

Pada perpanjangan pengamatan ini, strategi yang biasanya dilakukan peneliti adalah melakukan diskusi dengan informan kunci dan informan lainnya. Namun demikian peneliti tidak menyampaikan kepada informan bahwa sementara mencari data untuk kepentingan penelitian, dengan maksud agar data yang diperoleh dapat lebih natural dan objektif. Sedangkan untuk mengecek kebenaran data yang didapatkan sebelumnya, peneliti

membuat rangkuman hasil wawancara kemudian dikonfirmasi kepada informan. Apabila dari hasil konfirmasi tersebut ditemukan bahwa tidak ada data yang berbeda, maka peneliti menganggap bahwa data tersebut sudah dapat dianggap valid

### 3.7.3 *Member check* dan konsultasi ahli

Member check merupakan proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan dilaksanakannya member check ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kebenaran data yang telah diberikan oleh informan. Hasil member check tersebut apabila ada data yang tidak sesuai maka informan akan diberikan kesempatan untuk memberikan koreksi. Data yang telah dikoreksi itulah yang peneliti jadikan sebagai data dalam penelitian ini.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini menyampaikan bahwasanya Strategi yang dilakukan Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD melalui Pajak dan BUMD sebenarnya memiliki dampak positif terhadap peningkatan PAD melalui strategi yang ditetapkan dalam bidang pajak maupun pada masing-masing BUMD Kota Bandar Lampung. Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian dapat diidentifikasi bahwasanya strategi yang dilakukan BPPRD Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD yaitu meliputi Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah yang meliputi beberapa program seperti, perencanaan pengelolaan pajak daerah, analisa dan pengembangan pajak daerah, Penyusunan kebijakan pajak daerah, Penyuluhan dan penyebarluasan kebijakan pajak daerah serta penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan pajak daerah, Pendataan dan pendaftaran objek pajak daerah, Pengelolaan, pemeliharaan serta pelaporan basis data pajak daerah, Penilaian PBBP2 serta BPHTB, Penetapan wajib pajak daerah, Pelayanan dan konsultasi pajak daerah, Penelitian dan verifikasi data pelaporan pajak daerah, Penagihan pajak daerah, Penyelesaian keberatan pajak daerah, Pembinaan dan pengawasan pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah. Akan tetapi Dalam penerapan program guna merealisasikan strategi, terdapat banyak faktor baik dari internal maupun eksternal yang menjadi faktor penghambat serta pendukung berjalannya strategi seperti dari faktor administrasi, SDM baik internal maupun eksternal, sentralisasi pajak, pengaruh politik dan organisasi eksternal, peraturan pemerintah serta biaya pemungutan.

Tidak jauh berbeda dengan sektor pajak, BUMD Kota Bandar Lampung juga sudah membuat strategi maupun program yang dibuat guna meningkatkan

PAD. Masing-masing BUMD memiliki wewenang untuk membuat strategi dalam perusahaan dengan tetap melakukan koordinasi dengan Pemerintah Kota Bandar Lampung. Kebanyakan permasalahan yang terjadi pada BUMD terjadi akibat masalah operasional, SDM baik dari segi kualitas dan kuantitas pegawai sampai SDM dari segi konsumen. Sebagian BUMD juga masih mengalami kekurangan sarana dan prasarana penunjang sehingga dalam pengimplementasian program guna mencapai tujuan strategi hal ini menjadi penghambat yang besar. Kurangnya sosialisasi juga menyebabkan masyarakat kurang mengetahui eksistensi BUMD Kota Bandar Lampung terutama untuk BUMD yang tergolong baru. Pemerintah juga masih kurang memberikan pembinaan pada BUMD baru. Faktor lainnya yang juga perlu diperhatikan adalah pesaing. Hal ini berkaitan dengan bagaimana BUMD mampu mengembangkan dan berinovasi dalam menciptakan keunggulan PDAM sehingga dapat meningkatkan minat masyarakat untuk lebih menggunakan produk maupun jasa BUMD.

## **5.2 Saran**

Untuk meningkatkan pendapatan asli daerah maka perlu dilakukan strategi umum dan strategi khusus. Strategi umum dimaksudkan dengan mencari sumber-sumber pendapatan daerah yang belum digunakan dengan, baik melaksanakan pemungutan dengan efektif dan efisien mengoptimalkan penggunaan dan efektivitas pengawasan pada setiap aspek pajak di Kota Bandar Lampung. Kemudian strategi khusus adalah strategi yang memang secara komprehensif dibuat atau dibentuk untuk mengatasi isu strategis serta mengatasi permasalahan-permasalahan terkini yang ada pada Kota Bandar Lampung. Pada aspek pajak Melalui strategi intensifikasi dan ekstensifikasi, intensifikasi dapat dilakukan dengan intensifkan perhitungan potensi pajak saat surat mungkin sehingga target realisasi pajak dengan jumlah wajib pajak dapat seimbang. Kemudian ekstensifikasi pajak dapat dilakukan dengan cara menambah sumber-sumber penerimaan baru atau

mencari wajib pajak baru. Disamping itu harus selalu dilakukan pemutakhiran data secara berkala serta menyusun data mengenai wajib pajak berdasarkan prioritas, dari potensi maupun kontribusinya. Melakukan pemaksimalan pelayanan pembayaran pajak agar mempermudah masyarakat membayar pajak, lebih memperkuat hukum bagi pelanggar pajak, Melakukan sosialisasi dan edukasi kepada wajib pajak seharusnya masyarakat umum mengenai urgensi pajak bagi keberlangsungan daerah serta tercapainya tujuan pembangunan serta peningkatan Pendapatan asli daerah menyakinkan wajib pajak khususnya masyarakat pada umumnya bahwa pajak benar digunakan untuk kepentingan masyarakat diantaranya Pembangunan Daerah dan perbaikan fasilitas publik dan kualitas pelayanan yang lebih baik, Meningkatkan kapasitas SDM daerah yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dengan setiap tahapan pengelolaan PAD, memperbaiki hubungan koordinasi dan konsolidasi antara pusat dengan daerah dan antara SDM pemungut pajak dan wajib pajak.

Bagian peneliti menyarankan kepada BUMD Kota Bandar Lampung Untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan meningkatkan promosi terkait produk maupun jasa dari perusahaan daerah atau BUMD tersebut. Selain itu BUMD Kota Bandar Lampung juga harus mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk agar selain bisa mencari laba untuk meningkatkan BUMD juga tidak melupakan tugasnya untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung juga sangat penting dalam konteks mengimplementasikan strategi, meningkatkan pegawai sehingga perlu diadakan program peningkatan keahlian bagi para karyawan BUMD. Di kota Bandar Lampung harus memperluas cakupan pelayanannya agar bisa menyeluruh ke semua daerah di Kota Bandar Lampung serta harus melakukan sosialisasi kepada masyarakat mengenai keunggulan dan produk maupun jasa dari BUMD. BUMD juga harus intensif melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah Kota Bandar Lampung untuk membahas mengenai peraturan wewenang maupun pemberdayaan dari BUMD yang masih dirasa kurang. Dikarenakan terjadi pandemik maka baik BUMN maupun sektor

pajak harus menganalisis kembali apakah kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan sebelum terjadinya pandemi masih relevan digunakan saat pandemi. Hal ini bertujuan untuk membuat pembaharuan jika memang dibutuhkan pembaharuan arah dan strategi kebijakan dalam pengelolaan pajak dan BUMD.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Abdoellah, A. Y., & Rusfiana, Y. (2016). *Teori & Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Al Muchtar, S. (2015). *Dasar Penelitian Kualitatif*. Bandung: Gelar Pustaka Mandiri.
- Alaslan, A. (2021). *Formulasi Kebijakan Publik: Studi Relokasi Pasar*. Jawa Tengah: CV. Pena Persada.
- Damas Dwi Anggoro S.AB., M. (2017). *Pajak Dserah dan Retribusi Daerah*. MALANG: UB Press.
- Dr. Drs. Awan Y. Abdoellah, M. d. (2016). *Teori dan analisis kebijaka publik*
- Dr. Priyono, M. (2008). *Metode penelitian Kualitatif*. SURABAYA: ZIFATAMA PUBLISHING.
- Dr. Taufiqurokhman, S. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Hardani, Aulia, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., et al. (2020). *Metode Penelitian Kualitataif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Hasan, M. I. (2002). *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kusumastuti, A., & Khoiron, A. M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Semarang: Lembaga Pendidikan Sukarno Pressindo (LPSP).
- Mulyana, D. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. .
- Mustari, N. (2015). *Pemahaman Kebijakan Publik (Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik)*. Yogyakarta: PT Leutika Nouvalitera.
- Prof. Carunia Mulya Firdausy, M. P. (Jakarta). *Kebijakan dan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah dalam Pembangunan Nasional*. 2017: Yayasan Pustaka Obor Indonesia .

- PRASOJO, L. D. (2018). *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: UNY Press.
- Prof. Dr. Vincent Gaspersz, C. (2004). *Perencanaan Strategik Untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik Suatu Petunjuk Praktek*.
- Salim, & Syahrums. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Citapustaka Media.
- Sirajuddin, S. (Bandung). *Analisis Data Kualitatif*. 2017: Pustaka Ramadhan.
- Siyoto, S., & Sodik, A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tresiana, N., & Duadji, N. (2019). *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wahab, S. A. (2002). *Analisis Kebijakan, Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.

#### **Jurnal :**

- A. RAHMAH MULIANTY UMAR, S. (2020). Optimalisasi Pengelolaan Kekayaan Daerah Oleh Badan Usaha Milik Daerah . *Perancang Peraturan Perundang-Undangan* , 19.
- Akib, H. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik* , 1-2.
- Anastasia Sianturi, S. S. (n.d.). Peran Pendapatan Asli Dserah Dalam Menunjang Desentralisasi Fiskal dan Pembangunan Daerah (Studi pada Dinas Pendapatan Kota Batu). *Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang* , 559.
- ANNISA, R. D. (2017). Analisis Pengaruh Pajak Daerah, Retribusi Daerah, dan Laba BUMD Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Pada Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur . *Simki-Economic Vol. 01 No. 08* , 3.
- Asnidar, C. S. (2016). Analisis Penerimaan Pajak Daerah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Langsa . *JURNAL SAMUDRA EKONOMIKA, VOL. 2, NO. 2* , 149-151.
- Asnidar, C. S. (2018). Analisis Penerimaan Pajak Daerah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Langsa . *JURNAL SAMUDRA EKONOMIKA, VOL. 2, NO. 2* , 150-153.

- Chindy Febry Rori, A. Y. (2016). ANALISIS PENGARUH PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) TERHADAP PERTUMBUHAN EKONOMI DI PROVINSI SULAWESI UTARA TAHUN 2001-2013. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 02 Tahun* , 244-245.
- Dewi Chrisanty Paat, R. A. (n.d.). PENGARUH PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD), DANA PERIMBANGAN TERHADAP PERTUMBUHAN EKONOMI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KEMISKINAN DI KOTA BITUNG. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, Manado* , 3.
- Dinas Koperasi, Usaha, Kecil, dan Menengah Daerah Provinsi Sulawesi Utara. (2015). RENCANA STRATEGIS TAHUN 2016-2021. *Renstra Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara 2016 - 2021* , 1-2.
- FITRI, V. K. (2018). PENGARUH RASIO KEUANGAN DAERAH, PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD), DAN DANA ALOKASI UMUM (DAU) TERHADAP ALOKASI BELANJA MODAL PADA KABUPATEN/KOTA DI PROVINSI RIAU TAHUN 2009-2012 . *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Riau* , 3.
- FRENADIN ADEGUSTARA, S. T. (n.d.). KONTRIBUSI PAJAK DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH TERHADAP PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DALAM RANGKA PELAKSANAAN OTONOMI DAERAH (STUDI DI TIGA DAERAH DI PROPINSI SUMATERA BARAT) . *JURNAL ILMU HUKUM* .
- HUBUNGAN PEMERINTAHAN DAERAH DALAM MENGELOLA PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) BERDASARKAN UNDANG-UNDANG 23 TAHUN 2014. (2019). *SIGn Jurnal Hukum Vol. 1, No. 1* , 22.
- Jokhdar, H. d. (2020). COVID-19 Mitigation Plans During Hajj 2020: A Success Story Of Zero Cases. *Health Security* .
- Lily Kusumawati, I. G. (2018). PENGARUH PENDAPATAN DAERAH TERHADAP PERTUMBUHAN EKONOMI DI WILAYAH SARBAGITA PROVINSI BALI. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 5* , 2957.
- Masrullah. (2019). ANALISIS PENERIMAAN PAJAK DAERAH DAN KONTRIBUSI BUMD TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) KABUPATEN JENEPONTO. *Jurnal Ekonomi Balance Fakultas Ekonomi Dan Bisnis* , 13, 16,17, .
- Ni Putu Gina Sukma Antari, I. B. (2018). PENGARUH PENDAPATAN ASLI DAERAH DAN BELANJA MODAL TERHADAP KINERJA KEUANGAN PEMERINTAH DAERAH. *E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 2* , 1098.

- Nurmiati, F. D. (2019). Kontribusi Badan Usaha Milik Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Makassar . *SEMINAR NASIONAL SAINS, TEKNOLOGI, DAN SOSIAL HUMANIORA* .
- Prasetyo, R. (2017). ANALISIS PENGARUH PENERIMAAN PAJAK DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH TERHADAP PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* , 856.
- Rahmadani, I., Simin, & Indiahono, D. (2020). Implementasi Program Pinjaman Dana Bergulir Bagi Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kabupaten Banyumas. *JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA (AsIAN)* , 49.
- Randy Primahadi, R. K. (2021). Analisis Efektivitas, Kontribusi Pajak Dan Retribusi Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Serta Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Serta . *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(1), Maret , 86-87.
- Sirait, L. (2019). *PEDOMAN UMUM PAJAK DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH*. JAKARTA: DIREKTORAT JENDRAL PERIMBANGAN KEUANGAN, KEMENTERIAN KEUANGAN RO.
- Sutriani, E., & Octaviani, R. (2019). ANALISIS DATA DAN PENGECEKAN KEABSAHAN DATA. *Jurnal Ekonomi Syariah* , 14-19.
- Vivi Anggraini, K. H. (2017). PENGARUH PENERIMAAN PAJAK DAERAH, RETRIBUSI DAERAH, DAN HASIL LABA BUMD TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) KOTA SURABAYA. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Vol. 3. Issue. 3* , 857, 859.
- Worumi, H. (n.d.). Model Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sarmi Provinsi Papua . *Jurnal ekologi Birokrasi* , 26.
- Worumi, H. (2018). MODEL STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN SARMI PROVINSI PAPUA. *Jurnal Ekologi Birokrasi* , 27-28.
- Yusuf Hafandi, R. (2020). Pengaruh Pajak Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan, Retribusi Daerah, dan Lain - Lain Pendapatan Daerah yang Sah Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Wonosobo . *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology (JEMATech)* , 185.
- Pemerintah :
- Kementerian Kesehatan RI. (2020). Pedoman Pencegahan dan Pengendalian Coronavirus Disease. *Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit* , 1-136.
- KEMENTERIAN KEUANGAN RI, D. J. (2014). *PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH*. Jakarta

Lampung, B. S. (2019). *STATISTIK KEUANGAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG 2019*. Lampung: BPS Provinsi Lampung .

Lampung, D. K. (2020). *Statistik Sektor Kota Bandar Lampung Tahun 2020*. Bandar Lampung: Pemerintah Kota Bandar Lampung.

PAJAK, K. K. (2018). *DIREKTORI LAYANAN PERPAJAKAN*. JAKARTA .

Parson Horota, I. A. (n.d.). PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DALAM RANGKA OTONOMI DAERAH MELALUI POTENSI PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH DI KABUPATEN JAYAPURA. *Jurnal Keuda Vol. 2 No. 1* , 2-5.

### **Pemerintah**

Pasal 23A UUD 1945. (n.d.).

Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung NO 01 Tahun 2011 Tentang Pajak Daerah

RENSTRA BPPRD Kota Bandar Lampung

*Business Plan* PERUMDA Way Rilau Kota Bandar Lampung

*Business Plan* PD Pasar Kota Bandar Lampung

Business Plan PD Kebersihan Kota Bandar Lampung

Data Pajak dan PAD Kota Bandar Lampung 2015- 2020

Data Wajib Pajak dan Jenis Pajak Kota Bandar Lampung Tahun 2015-2020