

**STRATEGI PEMERINTAH DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN  
ASLI DAERAH UNTUK MENGATASI DEFISIT ANGGARAN**

**(Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD)  
Kota Bandar Lampung Tahun 2020-2021)**

**(Skripsi)**

Oleh  
**RAMADHANI GISTA ERLANGGA**  
1746021025



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

## ABSTRAK

### **STRATEGI PEMERINTAH DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH UNTUK MENGATASI DEFISIT ANGGARAN (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung Tahun 2020-2021)**

Oleh  
**Ramadhani Gista Erlangga**

Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai salah satu cara mengatasi defisit anggaran yang dialami oleh pemerintah daerah namun hal itu masih sulit diwujudkan karena tidak tercapainya target dari PAD. Peningkatan defisit anggaran disebabkan oleh belum optimalnya dalam pengelolaan berbagai potensi daerah, sarana dan prasarana belum memadai serta masih rendahnya kesadaran wajib pajak. Berdasarkan hal tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk mengatasi defisit anggaran. Tipe penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan melibatkan Sekretaris Daerah, Kepala dan staf Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah serta wajib pajak badan. Data yang diperoleh dari informan di analisis melalui reduksi data, penyajian data dan mengambil kesimpulan atau verifikasi data. Hasil penelitian ini adalah strategi intensifikasi aspek kelembagaan dan ketatalaksanaan dilaksanakan dengan menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian pegawai sedangkan ketatalaksanaan dilaksanakan dengan cara mengefisienkan dan mengefektifkan penerimaan jumlah wajib pajak, peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sudah cukup maksimal dan efisiensi dan efektivitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) belum berjalan dengan efektif. Strategi ekstensifikasi dilaksanakan melalui pendataan dan sistem pengawasan objek pajak sudah dilakukan dengan terarah, mengembangkan potensi pajak seperti pajak hotel dan restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak galian golongan C dan pajak parkir serta menumbuhkembangkan partisipasi wajib pajak untuk melalui pemberian penghargaan (*reward*) berupa piagam dan potongan tarif pajak serta sanksi (*punishment*) kepada wajib pajak yang tidak taat.

**Kata kunci:** Strategi Pemerintah, Pendapatan Asli Daerah, Defisit Anggaran

## **ABSTRACT**

### **GOVERNMENT STRATEGY IN INCREASING REGIONAL GENUINE REVENUE TO OVERCOME BUDGET DEFICIT**

**(Studies on Regional Financial and Asset Management Agency  
(BPKAD) Bandar Lampung City in 2020-2021)**

**By**

**Ramadhani Gista Erlangga**

*Local Own Revenue as a way to overcome the budget deficit experienced by regional governments, but this is still difficult to realize because the target of PAD has not been achieved. The increase in the budget deficit was due to the not optimal management of various regional potentials, inadequate facilities and infrastructure and low awareness of taxpayers. Based on this, the formulation of the problem in this research is what is the strategy of the Regional Financial and Asset Management Agency in increasing Regional Original Revenue to overcome budget deficit. This type of research is descriptive with a qualitative approach involving the Regional Secretary, Head and staff of the Regional Financial and Asset Management Agency and corporate taxpayers. Data obtained from informants were analyzed through data reduction, data presentation and drawing conclusions or data verification. The results of this study are that the strategy for intensifying institutional aspects and management is carried out by placing employees according to the expertise of employees, while management is carried out by making it efficient and effective in receiving the number of taxpayers, improving the quality of Human Resources is sufficiently maximized and the efficiency and effectiveness of managing Regional Original Revenue has not run effectively. The extensification strategy is carried out through data collection and a tax object monitoring system that has been carried out in a targeted manner, developing potential taxes such as hotel and restaurant taxes, entertainment taxes, advertisement taxes, class C excavation taxes and parking taxes as well as developing taxpayer participation through awarding reward) in the form of charters and reduced tax rates as well as sanctions (punishment) to non-compliant taxpayers.*

**Keywords:** *Government Strategy, Local Revenue, Budget Deficit*

**STRATEGI PEMERINTAH DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN  
ASLI DAERAH UNTUK MENGATASI DEFISIT ANGGARAN**

**(Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD)  
Kota Bandar Lampung Tahun 2020-2021)**

**Oleh**

**Ramadhani Gista Erlangga**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

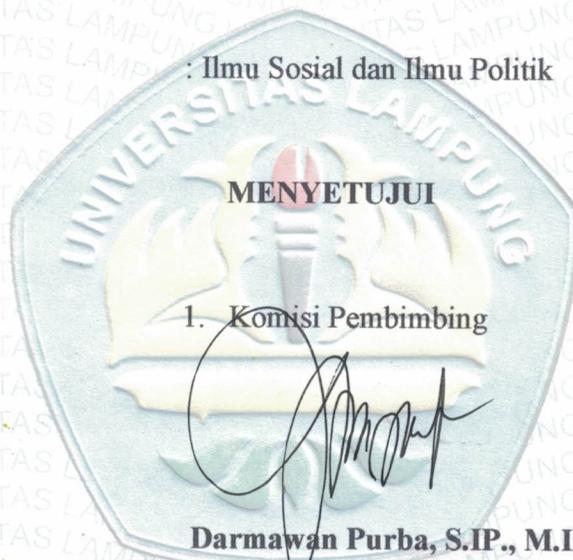
Judul Skripsi : **STRATEGI PEMERINTAH DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH UNTUK MENGATASI DEFISIT ANGGARAN (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung Tahun 2020-2021)**

Nama Mahasiswa : **Ramadhani Gista Erlangga**

No Pokok Mahasiswa : **1746021025**

Jurusan : **Ilmu Pemerintahan**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**MENYETUJUI**

1. **Komisi Pembimbing**

**Darmawan Purba, S.IP., M.IP**  
NIP.198106012010121003

2. **Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan**

**Drs. R. Sigit Krisbiantoro, M.IP**  
NIP. 196112181989021001

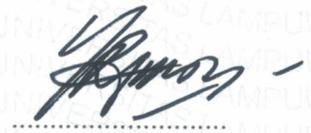
**PENGESAHAN**

1. Tim Penguji

Ketua : **Darmawan Purba, S.IP., M.IP**



Penguji Utama : **Drs. R. Sigit Krishiantoro, M.IP**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



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



**Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 01 Agustus 2023**

## PERNYATAAN

Dengan ini Saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Akademik (Sarjana) baik di Indonesia maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian 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 dengan norma yang berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 01 Agustus 2023

Yang Membuat Pernyataan,



Ramadhani Gista Erlangga  
1746021025

## RIWAYAT HIDUP



Ramadhani Gista Erlangga, dilahirkan pada tanggal 31 Desember 1998 di Bandar Lampung. Anak kedua dari dua bersaudara, anak dari Bapak Siswanto, S.E. dan Ibu Maisari, S.E. Penulis mempunyai kakak Laki-Laki bernama Irvan Gustiawan Aji Putra, S.E.

Tingkat pendidikan dari Sekolah Dasar (SD) diselesaikan di SDN 02 Perumnas Way Halim pada Tahun 2011, Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMPN 29 Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2014, dan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMAN 5 Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2017.

Tahun 2017, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Lampung melalui jalur Mandiri (Paralel). Pada Bulan Januari tahun 2020 melakukan kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 40 hari di desa Gunung Ratu, Kecamatan Bandar Negeri Suoh, Kabupaten Lampung Barat. Dan pada Bulan Juli 2020 juga telah melakukan Praktik Kerja Lapangan di BPKAD (Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah) Provinsi Lampung selama 30 hari.

## **MOTTO**

Barang siapa yang beriman kepada Allah dan hari akhir  
maka hendaklah ia berkata baik atau diam  
(Nabi Muhammad S.A.W)

Orang yang hebat adalah orang yang memiliki kemampuan menyembunyikan  
kesusahan, sehingga orang lain mengira bahwa ia selalu senang  
(Imam Syafi'i)

Sukses adalah guru yang buruk. Sukses menggoda orang yang tekun berpikir  
bahwa mereka tidak bisa gagal  
(Bill Gates)

*The best way to get started is to quit talking and begin doing*  
(Walt Disney)

Setiap orang punya harga, yang penting cari tahu harganya  
(Pablo Escobar)

Jangan berhenti ketika lelah. Berhentilah ketika selesai  
(Ramadhani Gista Erlangga)

## **PERSEMBAHAN**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah rabbil'alamiin telah Engkau Ridhai Ya Allah segala ikhtiar hamba-Mu, sehingga pada akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan

Shalawat teriring salam, selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang selalu dinantikan syafa'atnya di Yaumul Akhir

dan

Ku Persembahkan karya sederhana ini kepada sosok luar biasa: Kedua orang tuaku, Bapak Siswanto S.E. dan Ibu Maisari S.E. yang senantiasa sabar dalam membimbing setiap langkahku, mendidikku dengan penuh cinta, mendoakan serta melimpahkan segenap kasih sayang dan materi yang tiada terhingga.

Kakakku tercinta Irvan Gustiawan Aji Putra, S.E. dan seluruh keluarga besar yang selalu memberikan doa, motivasi dan semangat. Teman-teman seperjuangan Jurusan Ilmu Pemerintahan angkatan 2017.

Almamater Tercinta Universitas Lampung.

## SANWACANA

Segala puji syukur bagi Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya yang telah melimpahkan karunia berupa kekuatan lahir dan batin sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini berjudul “Strategi Pemerintah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Untuk Mengatasi Defisit Anggaran (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung Tahun 2020-2021)”. Skripsi ini merupakan karya ilmiah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis bisa sampai menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari hidayah, karunia, dukungan, motivasi, bimbingan, bantuan, kritik, saran, dan yang utama adalah doa yang berasal dari berbagai pihak. Maka dari itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, Sang Maha Pemilik Jagat Raya, Hamba berterima kasih atas berkat rahmat dan karunia-Mu, hamba dapat menyelesaikan skripsi ini, Sesungguhnya sekeras apapun usaha hamba tak akan berhenti tanpa ridha dan kuasa-Mu.
2. Kedua orang tua ku, Siswanto, S.E. dan Maisari S.E. yang sangat saya cintai dan sangat saya sayangi selama-lamanya, yang selalu sabar mendampingi putramu ini dalam menyelesaikan skripsi ini, Terima Kasih sebesar-besarnya ayah dan ibu, bahkan dengan segala apapun yang akan putra bungsumu ini miliki kelak di masa depan nanti tidak akan pernah cukup untuk membalas walaupun sedikit keringat, jerih payah, dan doa Ayah Mama selama ini untuk putra bungsumu ini, semoga Ayah dan Mama selalu diberikan kesehatan oleh Allah SWT, dan dalam segala langkah Ayah dan Mama untuk keluarga dan pekerjaan selalu di ridhoi oleh Allah SWT dan selalu dalam perlindungan-Nya.

3. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Dedy Hermawan, M.Si. Selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si. Selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan. Selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni sekaligus Dosen Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Bapak Drs. Sigit Krisbintoro, M.IP. Selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung sekaligus sebagai dosen Penguji Utama yang telah banyak memberikan masukan, kritik dan saran demi kesempurnaan isi skripsi ini.
8. Bapak Darmawan Purba, S.IP., M.IP., selaku Dosen Pembimbing sekaligus Pembimbing Akademik. Terima kasih atas masukan dan kritiknya selama menjadi dosen pembimbing yang hingga saat ini masih dan akan selalu teringat pesan serta motivasi yang telah bapak berikan kepada penulis.
9. Seluruh Dosen dan Staf Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung meski tak dapat disebutkan namanya satu persatu, tetapi tidak mengurangi rasa hormat saya kepada bapak ibu semua. Saya sangat bersyukur dapat oleh bapak dan ibu dosen semua. Terima kasih telah menjadi seseorang yang berpengaruh bagi peneliti untuk memperoleh ilmu pengetahuan.
10. Kakakku tersayang, Irvan Gustiawan Aji Putra, S.E., terima kasih atas kepercayaan abang selama ini. Adek minta maaf apabila selama ini masih berperilaku dan bertutur kata yang masih sedikit tidak mengenakan. Semoga kelak nanti abang menjadi orang yang sukses.
11. Keluarga besarku yang selalu mendukung dan memberikan motivasi dalam memaknai kehidupan.
12. Fera Pebrianti yang selalu menemaniku dalam suka maupun duka serta tidak pernah bosan memberikan saran, motivasi, semangat dan bantuan dalam

menyelesaikan skripsi ini. Semoga kelak nanti menjadi orang sukses, diberikan kesehatan selalu dan dipermudah dalam segala hal oleh Allah SWT.

13. Sahabat-sahabat seperjuangan terbaikku di kampus, M. Giovanni Satria L, Fauzan Bayu Darmawan, Imam Dwi Santoso, L.A. Uban, Rizky Fernanda, Al Rizky Salbari, Achmad Raehan Hatim, Muhammad Khadafi, Made Dirgayusa Darma Pangestu, Akbar Rahmatullah, M. Ridho Makarim, Noven Sanjaya, Evando Yulisa. Terima kasih atas kehadiran dan *support* kalian selama ini di kehidupan dan penyelesaian skripsi ini, semoga ke depannya kita tetap akan menjadi sahabat selamanya dan akan sukses semua di masa depan nanti.
14. Teman-teman kelas Pararel 2017, Deni Riyadi, M. Ichsan, Ichsan Adi Kanyap, Setiawan, Faisal Huda, Imbang Kurniawan, Mamat, M. Ridho Handika dan teman-teman lainnya yang tidak bisa disebutkan semuanya. Terima kasih atas keseruannya selama kita di kampus banyak momen yang tidak bisa terlupakan dan berkesan untuk menjadi cerita dikelak hari tua nanti.
15. Teman-teman Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung 2017 yang telah memberikan pengalaman, ilmu, keseruan, dan banyak lagi, terima kasih sudah menjadi bagian dari kalian.
16. Teman-teman SMA, Adjitama Yoga Gembel, Efrata Natanael Lay, Angger Roger, Dimas Sem, M. Andi Toge, Ika Nuraini, Yuni Dwi Rahmawati, Sisilia Anggraini, Farhan Hidayat, M. Rizqi Isis, M. Riski Pesek, Fajar Imani Fahlufi. Terima kasih atas dukungan dan motivasi kalian dalam hal untuk menyelesaikan skripsi ini.
17. Teman-teman main di rumah, Eri Ardiansyah, M. Alfarizi Lutfi, Rocky Erik Xander, Andi Boy. Terima kasih telah mensupport dan memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
18. Teman-teman KKN Desa Gunung Ratu Kecamatan Bandar Negeri Suoh Kabupaten Lampung Barat, M. Rizky Febriansyah, Samsul Arifin, Putri Rahayu, Fitra Avelia, Annisa Caesaria, Shella. Semoga sukses selalu menyertai kita dan semoga Allah SWT selalu memberikan perlindungan dalam setiap langkah kita.

19. Kepada pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terutama para informan yang telah bersedia membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Bandar Lampung, 01 Agustus 2023  
**Penulis,**

**Ramadhani Gista Erlangga**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Tinjauan tentang Strategi .....	10
1. Pengertian Strategi .....	10
2. Tipe - Tipe Strategi .....	11
3. Tingkatan Strategi .....	12
4. Manajemen Strategi.....	14
2.2 Tinjauan tentang Pemerintah Daerah.....	15
1. Pengertian Pemerintah Daerah .....	15
2. Tujuan Pemerintahan Daerah .....	16
3. Tugas Pemerintahan Daerah.....	16
2.3 Tinjauan tentang Pendapatan Asli Daerah (PAD) .....	19
1. Pengertian Pendapatan Asli Daerah (PAD) .....	19
2. Instrumen Pendapatan Asli Daerah (PAD) .....	24
3. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) .....	25
2.4 Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak.....	26
1. Intensifikasi Pajak .....	26
2. Ekstensifikasi Pajak.....	28
3. Aspek-Aspek Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak .....	29
2.5 Tinjauan tentang Defisit Anggaran .....	33
1. Pengertian Anggaran .....	33
2. Pengertian Defisit Anggaran .....	34
3. Sebab Terjadinya Defisit Anggaran Pemerintah.....	34
2.6 Kerangka Pikir .....	36

### **III. METODE PENELITIAN**

3.1 Tipe Penelitian .....	40
3.2 Fokus Penelitian.....	41
3.3 Lokasi Penelitian.....	42
3.4 Jenis Data .....	42
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	43
3.6 Teknik Pengelolaan Data .....	45
3.7 Teknik Analisis Data.....	45
3.8 Keabsahan Data .....	46

### **IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

4.1 Gambaran Umum Kota Bandar Lampung .....	48
4.2 Gambaran Umum Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah (BPKAD) .....	50
4.2.1 Sejarah Terbentuknya Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah (BPKAD) .....	50
4.2.2 Visi dan Misi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah (BPKAD) .....	51
4.2.3 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah (BPKAD) .....	52

### **V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

5.1 Strategi Intensifikasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk Mengatasi Defisit Anggaran.....	53
5.1.1 Aspek Kelembagaan dan Ketatalaksanaan Pengelolaan.....	55
5.1.2 Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Meningkatkan Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) .....	66
5.1.3 Efisiensi dan Efektivitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).....	73
5.4 Strategi Ekstensifikasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk Mengatasi Defisit Anggaran.....	80
5.2.1 Pendataan dan Sistem Pengawasan Objek Pajak untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).....	80
5.2.2 Pengembangan Objek Pajak untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) .....	85
5.2.3 Menumbuhkembangkan Partisipasi Wajib Pajak untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).....	91
5.3 Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk Mengatasi Defisit Anggaran.....	99
5.3.1 Faktor Pendukung .....	99
5.3.2 Faktor Penghambat .....	101
5.4 Pembahasan.....	104

**VI. PENUTUP**

6.1 Simpulan .....	113
6.2 Saran .....	115

**DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Perkembangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bandar Lampung Tahun 2016-2020 (dalam Milyar Rupiah) .....	4
1.2 Penelitian Terdahulu .....	6
3.1 Informan Penelitian.....	44
5.1 Jumlah Pegawai yang Mengikuti Diklat Fungsional Tahun 2021 .....	71
5.2 Target dan Realisasi PAD Kota Bandar Lampung dari Sektor Pajak Tahun 2020-2021 (dalam milyar rupiah).....	76
5.2 Persentase Partisipasi Wajib Pajak di Kota Bandar Lampung Tahun 2021 .....	92

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir .....	39
5.1. Komposisi Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung .....	58
5.2. Kualifikasi Pendidikan Akhir Pegawai di BPKAD Kota Bandar Lampung .....	59
5.3. Penerimaan Pajak Daerah Kota Bandar Lampung .....	59
5.4. Retribusi Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2021 (dalam Milyar Rupiah) .....	60
5.5. Kegiatan Pelatihan Perpajakan Daerah Kota Bandar Lampung .....	71
5.6 Pendapatan Sektor Pajak Tahun 2021-2022 Setelah Penerapan <i>Tapping Box</i> (dalam rupiah) .....	83

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah menyebabkan perubahan yang mendasar mengenai pengaturan hubungan pusat dan daerah, khususnya dalam bidang administrasi pemerintahan maupun dalam hubungan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah yang dikenal sebagai era otonomi daerah. Pemerintah daerah saat ini diberikan kewenangan yang besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Tujuannya antara lain adalah untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol penggunaan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (selanjutnya disebut APBD).

Selain untuk menciptakan persaingan yang sehat antar daerah dan mendorong timbulnya inovasi. Sejalan dengan kewenangan tersebut, pemerintah daerah diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintah dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli Daerah (selanjutnya disebut PAD). Peningkatan PAD mendapat tuntutan semakin besar seiring dengan semakin banyaknya kewenangan pemerintah yang dilimpahkan kepada daerah disertai pengalihan personil, peralatan, pembiayaan dan dokumentasi ke daerah dalam jumlah besar.

Sementara, sejauh ini dana perimbangan yang merupakan transfer keuangan oleh pusat kepada daerah dalam rangka mendukung pelaksanaan otonomi daerah, meskipun jumlahnya relatif memadai yakni sekurang-kurangnya sebesar 25 persen dari Pemerintah Dalam Negeri dalam APBN, namun daerah

harus lebih kreatif dalam meningkatkan PAD-nya untuk meningkatkan akuntabilitas dan kelulusan dalam pembelanjaan APBD-nya. Sumber- sumber penerimaan daerah yang potensial harus digali secara maksimal seperti pajak daerah dan retribusi daerah yang memang telah sejak lama menjadi unsur PAD yang utama. Selain itu penggalan potensi pajak daerah dan retribusi daerah sebagai sumber pendapatan PAD juga sebagai upaya untuk mengatasi defisit anggaran yang dialami oleh pemerintah daerah yang terus melakukan aktivitas pembangunan demi peningkatan pertumbuhan ekonomi daerah.

Menurut Mankiw (dalam Suryani, 2017:603), defisit anggaran merupakan keadaan dimana total pengeluaran pemerintah atau belanja pemerintah lebih besar dari total penerimaan pemerintah. Defisit anggaran pemerintah daerah setiap tahun rata-rata mengalami peningkatan. Hal ini, menjadi persoalan utama pelaksanaan APBD oleh karena itu banyak pemerintah daerah mengajukan perubahan APBD sebelum habis waktu hal itu dilakukan guna mengamankan pelaksana anggaran di tahun tersebut, serta menjaga defisit APBD dalam batas aman akibat tekanan berat dari pelaksanaan APBD baik dari segi pendapatan maupun pengeluaran pemerintah daerah.

Barro (dalam Anwar, 2017:588), juga menjelaskan bahwa beberapa hal penyebab terjadinya defisit anggaran salah satunya, yaitu pengeluaran karena inflasi. Penyusunan anggaran daerah pada awal tahun didasarkan menurut standar harga yang telah ditetapkan. Harga standar itu sendiri dalam perjalanan tahun anggaran tidak dapat dijamin ketetapannya. Dengan kata lain, selama perjalanan tahun anggaran standar harga itu dapat meningkat tetapi jarang yang menurun. Apabila terjadi inflasi, dengan kenaikan harga-harga itu berarti biaya pembangunan program juga akan meningkat, sedangkan anggaran tetap sama. Semua ini akan berakibat pada menurunnya kuantitas dan kualitas program, sehingga anggaran daerah perlu direvisi akibatnya daerah terpaksa mengeluarkan dana dalam menambah standar harga.

Salah satu pemerintah daerah yang juga mengalami defisit anggaran adalah pemerintah Kota Bandar Lampung, Kota Bandar Lampung merupakan salah

satu kota besar di Provinsi Lampung selain itu Kota Bandar Lampung sebagai ibukota Provinsi Lampung saat ini sedang mengalami pertumbuhan kota yaitu dengan semakin bertambahnya jumlah penduduk dan semakin luasnya lahan terbangun. Defisit anggaran yang dialami oleh pemerintah Kota Bandar Lampung dikarenakan pemerintah Kota Bandar Lampung menaikkan belanja pengeluaran untuk melakukan pemerataan ekonomi. Selain itu rendahnya daya beli masyarakat juga dapat mempengaruhi defisit anggaran karena dapat mempengaruhi penerimaan pajak di Kota Bandar Lampung. Adanya pemerataan pembangunan seperti jalan jembatan, dan gedung – gedung maka pengeluaran pemerintah pun semakin tinggi yang berefek pada peningkatan defisit anggaran. Selain itu adanya defisit anggaran yang dialami oleh pemerintah Kota Bandar Lampung juga disebabkan adanya tekanan fiskal. Tekanan fiskal tersebut bisa terjadi diakibatkan karena pemerintah tidak mampu untuk menghasilkan pendapatan yang cukup dalam periode fiskal untuk memenuhi pengeluaran pemerintah daerah.

Adanya defisit anggaran tersebut maka pemerintah Kota Bandar Lampung melakukan berbagai langkah untuk menyelesaikan atau mengatasi defisit anggaran mulai dari pembangunan di bidang ekonomi, pembangunan dibidang ekonomi dilakukan secara bersamaan dengan pertumbuhan ekonomi dan pemerataan distribusi pendapatan agar daya beli masyarakat meningkat secara merata pertumbuhan Ekonomi yang baik diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandar Lampung adalah keterlibatan pihak legislatif dalam mengawasi dan mengesahkan adanya perubahan atau revisi anggaran APBD sehingga tetap efektif dan efisien pada saat pelaksanaannya selain itu pemerintah Kota Bandar Lampung melakukan efisiensi terhadap belanja di luar belanja wajib antara lain dengan menyisir kembali program prioritas dan penyesuaian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) kepada ASN yang ada di lingkungan itu pemerintah Kota Bandar Lampung.

Selain upaya di atas upaya lain yang juga dilakukan oleh itu pemerintah Kota Bandar Lampung adalah mengali potensi-potensi keuangan daerah untuk menunjang pertumbuhan ekonomi dan pendapatan daerah. Sumber PAD Kota Bandar Lampung berasal dari empat bagian, yaitu pajak daerah, retribusi daerah, laba Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan lain-lain pendapatan. Jumlah PAD tentunya akan berdampak pada kontribusinya APBD Kota Bandar Lampung. Hal ini dikarenakan PAD merupakan salah satu sumber APBD, sumber APBD lainnya adalah dana perimbangan, pinjaman pemerintah daerah serta lain-lain penerimaan yang sah.

Berikut ini adalah perkembangan PAD Kota Bandar Lampung selama lima tahun terakhir.

**Tabel 1.1 Perkembangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bandar Lampung Tahun 2016-2020 (dalam Milyar Rupiah)**

Sumer Pendapatan	Tahun				
	2016	2017	2018	2019	2020
Pajak Daerah	183.4	242.6	246.1	258.4	324.6
Retribusi Daerah	68.25	50.65	45.92	46.68	49.65
Laba BUMD	6.86	8.24	13.21	11.25	10.89
Lain-Lain Yang Sah	40.14	59.16	89.35	81.16	98.17

Sumber: BPS Kota Bandar Lampung Tahun 2022

Berdasarkan data pada tabel 1.1 PAD Kota Bandar Lampung cenderung meningkat dengan cukup signifikan setiap tahunnya, namun pada tahun 2021 berdasarkan data BPS Kota Bandar Lampung PAD Kota Bandar Lampung tidak mencapai target, Kota Bandar Lampung pada tahun 2021 menargetkan Rp.1.13 Triliun namun hanya terealisasi sebesar Rp.564.28 Milyar atau 49.7%. Tidak tercapainya target dari PAD di tengah kuatnya pembangunan Kota Bandar Lampung berdampak pada besarnya defisit anggaran Kota Bandar Lampung. Berdasarkan laporan APBD Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung tahun 2020-2021, Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung mengalami defisit anggaran sebesar –Rp.68.092 Milyar pada tahun 2020 meningkat tajam pada tahun 2021 menjadi –Rp.105.285 Milyar. Meningkatnya defisit anggaran Pemerintah Kota Bandar Lampung di duga disebabkan oleh tidak tercapainya target PAD selama 3 (tiga) tahun terakhir yang dilaksanakan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar

Lampung selaku organisasi yang bertanggung jawab atas pencapaian PAD Kota Bandar Lampung.

Tidak tercapainya target PAD Kota Bandar Lampung selama 3 (tiga) tahun oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung disebabkan oleh berbagai permasalahan yang terjadi seperti belum optimalnya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam pengelolaan berbagai potensi daerah dan objek pajak daerah dan retribusi daerah. Hal ini berdasarkan pada kenyataan bahwa dalam beberapa hal masih terdapat hambatan dan kekurangan dan diperlukan perhatian yang serius, antara lain karena belum adanya ketentuan pelaksanaan yang mengatur koordinasi fungsional yang dapat menjawab pengelolaan PAD secara optimal, penyiapan kemampuan aparat yang berkualitas dan profesional perlu mendapat prioritas. Selain itu sarana dan prasarana belum memadai dalam menunjang kegiatan operasional aparat sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawabnya. Bahkan hal yang sangat perlu adalah kesadaran masyarakat selaku wajib pajak masih sangat kurang/rendah, maka perlu disosialisasikan berbagai produk hukum yang merupakan dasar hukum dalam aplikasi kebijakan otonomi daerah kepada masyarakat secara menyeluruh pada hal pemerintah Kota Bandar Lampung sudah memberikan diskon atau potongan pajak kepada wajib pajak tujuannya adalah agar target dari PAD tercapai.

Masih banyaknya permasalahan dalam peningkatan PAD di Kota Bandar Lampung membuat defisit anggaran terus mengalami kenaikan. Perlu diketahui bahwa keadaan defisit anggaran yang terlalu tinggi akan mengakibatkan memperparah kondisi keuangan dalam APBD, karena dalam pembangunan infrastruktur itu membutuhkan dana yang tinggi. Terealisasinya proses pembangunan salah satu peranya adalah utang yang dilakukan oleh pemerintah Kota Bandar Lampung. Sehingga untuk meminimalisir permasalahan anggaran ini pihak domestik harus bekerja sama dalam peningkatan PDB (Produk Domestik Bruto). Peningkatan PDB membantu penambahan anggaran APBD, jadi semakin tinggi PDB maka semakin tinggi juga pemasukan pendapatannya. Selain PDB diharapkan peran

investor juga meningkat, supaya dapat melahirkan perusahaan-perusahaan baru yang berdampak positif pada pendapatan daerah mengingat saat ini Kota Bandar Lampung hanya mengandalkan pajak daerah sebagai pemasukan daerah tertinggi dibandingkan dengan sektor lain.

Berdasarkan penjelasan di atas maka untuk terus mengoptimalkan PAD Kota Bandar Lampung, perlu adanya suatu strategi baru ataupun pengembangan strategi yang telah ada untuk terus mendongkrak PAD Kota Bandar Lampung dengan mengoptimalkan pajak daerah yang bersumber dari pajak hotel, pajak restoran dan pajak hiburan. Dengan adanya optimalisasi strategi tersebut diharapkan bisa menurunkan sebuah defisit anggaran di Kota Bandar Lampung.

**Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Pembahasan
1	Henny Juliani (2021)	Strategi Pemerintah dalam Mengatasi Defisit Anggaran Negara melalui Hutang Luar Negeri	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pinjaman luar negeri sebagai alternatif dalam mengatasi defisit anggaran harus dikelola dengan benar sehingga masyarakat dapat merasakan manfaatnya, di samping itu juga diperhitungkan secara cermat kemampuan untuk membayar kembali pinjaman luar negeri yang telah diterima. Pinjaman luar negeri tidak dapat dijadikan sebagai sumber pembiayaan yang utama dalam mengatasi defisit anggaran
2	Muhammad Bahrul Ulum (2021)	Defisit Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota Provinsi di Sumatera Selatan	Hasil dari penelitian ini adalah pendapatan asli daerah dan belanja modal memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan defisit anggaran serta PDRB memiliki pengaruh yang negatif terhadap defisit anggaran di provinsi Sumatera Selatan, serta besaran pengaruh variabel pendapatan asli daerah, belanja modal dan PDRB terhadap defisit anggaran memiliki koefisien determinasi sebesar 94,3 persen yang berarti

			bahwa variasi variabel ini dalam menentukan defisit anggaran sangat kuat.
3	M. Syarif Mulyadi (2018)	Analisis Tingkat Kepatuhan Pemerintah Daerah Terhadap Pengaturan Batas Defisit APBD	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tingkat kepatuhan pemerintah daerah terhadap pengaturan batas defisit APBD masih belum maksimal (tingkat kepatuhan masih kurang dari 75 persen). Alasan ketidakpatuhan belum diketahui secara pasti. Namun demikian, dengan memperhatikan urutan waktu penerbitan pengaturan defisit dengan tahap evaluasi APBD oleh Pemerintah Provinsi (untuk APBD kabupaten/kota) dan oleh Kementerian Dalam Negeri (untuk APBD Provinsi) mengindikasikan tidak maksimalnya evaluasi APBD yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi dan Kementerian Dalam Negeri.
4	Astuti Prihatiningsih, M. Rachmad R, Syamsuddin (2021)	Defisit Anggaran dan Implikasinya terhadap Perkembangan Ekonomi dan Kinerja Keuangan Kabupaten Tebo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil analisis defisit anggaran hubungan dengan pembangunan ekonomi di kabupaten Tebo selama tahun 2006-2010 menunjukkan bahwa defisit anggaran dengan menggunakan uji korelasi Pearson sederhana memiliki hubungan $-0,07986$ . Hasil ini menggambarkan bahwa defisit anggaran memiliki hubungan negatif dengan ekonomi pengembangan. Hasil analisis hubungan dengan defisit anggaran di kinerja keuangan daerah selama periode 2006-2010 Kabupaten Tebo menunjukkan bahwa defisit anggaran dengan kinerja keuangan menggunakan alat Uji korelasi Pearson memiliki hubungan $-0,04703$ . Hasil penelitian menggambarkan bahwa defisit anggaran memiliki negatif hubungan dengan kinerja keuangan.

5	Muchlis Yahya (2021)	Analisis Kebijakan Pemanfaatan Obligasi Syariah (Sukuk) Dalam Menutup Defisit APBN	Sebelum tahun anggaran 2021 celah APBN defisit ditutup dengan obligasi (surat utang) konvensional (surat utang berbasis suku bunga). Akan tetapi obligasi syariah yang dikenal sukuk (surat utang berbasis bagi hasil) mulai dimanfaatkan. Pemegang sukuk pada periode tertentu akan mendapatkan keuntungan melalui bagi hasil. Secara teoritik, bagi hasil hanya akan muncul jika ada kegiatan komersial/bisnis. Semua pengeluaran APBN hampir dipastikan diperuntukkan kegiatan konsumtif. Suatu kegiatan konsumsi tidak akan mungkin melahirkan laba/profit. Karenanya pemanfaatan sukuk guna menutup APBN defisit tidak sesuai secara teoritis iE. Tawaran alternatifnya adalah pengintegrasian zakat pada APBN dengan berbagai pertimbangan kritis
---	-------------------------	--	---

Mencermati meningkatnya defisit anggaran dan tidak tercapainya target Pendapatan Asli Daerah di Kota Bandar Lampung maka penulis tertarik untuk mengkaji dalam suatu penelitian yang berjudul: **“Strategi Pemerintah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Untuk Mengatasi Defisit Anggaran (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung Tahun 2020-2021)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk mengatasi defisit anggaran?
2. Faktor apa yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota

Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk mengatasi defisit anggaran?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk mengatasi defisit anggaran
2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk mengatasi defisit anggaran.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini dapat digunakan antara lain:

1. Kegunaan akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pada pengembangan ilmu pemerintahan khususnya yang berkaitan dengan strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk mengatasi defisit anggaran.

2. Kegunaan praktis

Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis kepada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung untuk terus mengoptimalkan dan mengembangkan berbagai strategi yang sudah di buat demi mencapai target Pendapatan Asli Daerah (PAD) sehingga defisit anggaran dapat diturunkan dengan signifikan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan tentang Strategi

#### 1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, *strategos* (*strategos* = militer dan *ag* = memimpin) yang berarti *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang, definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clausewitz. Maka tidak mengherankan apabila istilah strategi sering digunakan dalam kancah peperangan dan istilah strategi digunakan pertama kali dalam dunia militer. Secara umum, kita mendefinisikan strategi sebagai suatu cara mencapai tujuan.

Menurut David (2016:19), strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang, strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi, dan *joint venture*. Menurut Tjiptono (2019:91), strategi merupakan sekumpulan cara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, sebuah rencana dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Selanjutnya Tjiptono (2019:110) juga menjelaskan bahwa menjelaskan strategi dapat didefinisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda, yaitu dari perspektif apa yang satu organisasi ingin lakukan dan dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan.

Sementara itu menurut Anthony, Parrewe, dan Kacmar (2019:81), strategi adalah sebagai formulasi misi dan tujuan organisasi, termasuk didalamnya adalah rencana aksi untuk mencapai tujuan dengan secara eksplisit mempertimbangkan kondisi persaingan dan pengaruh kekuatan dari luar

organisasi yang secara langsung atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diketahui bahwa strategi merupakan proses perencanaan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan atau seseorang maupun pemimpin dengan beberapa pertimbangan berupa faktor internal dan eksternal pada perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan sehingga mampu unggul dari pesaing-pesaingnya. Setiap proses strategi mewujudkan pendekatan untuk mengambil keputusan, hal yang dimaksud adalah pendekatan yang logis, sistematis dan objektif untuk menentukan arah dan tujuan organisasi dimasa yang akan datang, hal tersebut membuat para penyusun strategi tidak dapat hanya menggunakan instansi atau perasaan saja dalam memilih beberapa alternatif tindakan.

## **2. Tipe-Tipe Strategi**

Menurut Rangkuti (2015:6) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tipe-tipe strategi yaitu:

### **a. Strategi manajemen**

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pembangunan strategi secara makro. Misalnya strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan, dan lain sebagainya.

### **b. Strategi investasi**

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan suatu divisi atau strategi divestasi dan lain sebagainya.

### **c. Strategi bisnis**

Strategi bisnis ini sering disebut bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya

strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, dan strategi yang berhubungan dengan segala keuangan.

### **3. Tingkatan Strategi**

Menurut Robbins dan Coulter (2016:253), terdapat tiga tingkatan strategi dalam organisasi, yaitu strategi korporat, strategi kompetitif, dan strategi fungsional.

#### **a. Strategi korporat**

Strategi korporat adalah strategi organisasi yang menspesifikasi bisnis apa yang akan di geluti atau yang ingin digeluti dan apa yang akan dilakukan perusahaan dengan bisnis tersebut. Ini didasarkan pada misi dan tujuan organisasi serta peranan yang akan dimainkan setiap unit bisnis organisasi. Bagian lain dari strategi korporat adalah ketika manajer puncak memutuskan apa yang akan dilakukan dengan bisnis tersebut dengan cara mengembangkan, mempertahankan, atau memperbaharainya. Tiga jenis utama strategi korporat ini adalah pertumbuhan, stabilitas, dan pembaharuan.

##### **1) Strategi pertumbuhan**

Strategi pertumbuhan adalah strategi korporasi yang digunakan ketika sebuah organisasi ingin mengembangkan jumlah pasar yang dilayani atau produk yang ditawarkan, baik dengan bisnis yang sudah ada saat ini maupun bisnis yang baru. Karena strategi pertumbuhannya sebuah organisasi dapat meningkatkan pendapatan, jumlah karyawan, atau pangsa pasar

##### **2) Strategi stabilitas/strategi bertahan**

Strategi stabilitas adalah strategi korporat dimana organisasi tetap melakukan apa yang sedang dilakukan saat ini, contoh strategi ini ialah terus melayani klien yang sama dengan menawarkan produk yang sama, mempertahankan pangsa pasar, dan menjaga operasi bisnis saat ini. Strategi jenis ini bisnis tidak bertumbuh, tetapi juga tidak tertinggal. Strategi stabilitas adalah strategi mempertahankan ukuran organisasi dan level operasi bisnis yang sekarang.

### 3) Strategi pembaharuan

Strategi pembaharuan adalah strategi yang digunakan untuk mengatasi kinerja yang menurun. Ada dua jenis strategi pembaharuan: strategi pengurangan biaya dan strategi pemutar balikan. Strategi pengurangan biaya adalah strategi pembaharuan jangka pendek, jenis strategi ini membantu organisasi menstabilisasi operasi, mendayagunakan sumber daya dan kapabilitas perusahaan, serta mempersiapkan untuk bisa bersaing kembali. Apabila masalah yang dihadapi organisasi semakin serius maka strategi pemutar balikan diperlukan, manajer akan melakukan dua hal dalam strategi pengurangan biaya dan merestrukturisasi operasi organisasi. Namun dalam strategi pemutar balikan, ukurannya jauh lebih ekstensif dari pada strategi pengurangan biaya.

#### b. Strategi kompetitif/strategi bisnis

Strategi bisnis adalah strategi bagaimana organisasi akan bersaing dalam bisnisnya, strategi kompetitif ini menggambarkan bagaimana organisasi tersebut akan bersaing dipasar. Namun bagi organisasi yang bergabung dalam berbagai bisnis, setiap bisnis mempunyai strategi kompetitifnya sendiri yang mendefinisikan keunggulan kompetitifnya, produk atau jasa yang ditawarkan, pelanggan yang ingin dijangkaunya, dan semacamnya. Prinsipnya *strategic business units* memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Memiliki misi dan strategi
- 2) Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi
- 3) Menghasilkan produk atau jasa secara spesifik
- 4) Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.

#### c. Strategi fungsional

Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen. Jika ditingkat perusahaan telah menetapkan suatu strategi untuk membuat unit kegiatan baru ditingkat unit bisnis, misalnya unit pembelian, seperti membuat strategi penetapan

harga berdasarkan Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung pada kegiatan fungsional manajemen. Jika ditingkat perusahaan telah menetapkan suatu strategi untuk membuat unit kegiatan baru ditingkat unit bisnis, misalnya unit pembelian, seperti membuat strategi penetapan harga berdasarkan.

#### **4. Manajemen Strategi**

Menurut Amirullah (2015:5), manajemen strategi terbentuk dari dua kata yaitu manajemen dan strategi, manajemen strategi merupakan ilmu dalam membuat (*formulating*) menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategi antar fungsi manajemen yang memungkinkan sebuah organisasi mempunyai tujuan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan organisasi itu berada. Dalam hal ini manajemen strategi mencakup keputusan, cara-cara membentuk strategi, membuat keputusan, desain serta program perusahaan dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif.

David (2020:5), juga menjelaskan bahwa manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Dengan demikian, manajemen strategi adalah suatu tindakan manajerial yang mencoba untuk mengembangkan potensi perusahaan di dalam mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan misi perusahaan, inti dari pengertian di atas adalah perusahaan berusaha meminimalkan kelemahan (kekurangan), dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar baik mikro maupun makro.

## 2.2 Tinjauan tentang Pemerintah Daerah

### 1. Pengertian Pemerintah Daerah

Pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia. Daerah merupakan unsur pelaksana otonomi daerah, yang dibentuk berdasarkan desentralisasi yaitu penyerahan urusan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah berdasarkan asas otonomi yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintahan daerah ini menggunakan asas-asas sebagai berikut:

- a. Asas otonomi adalah prinsip dasar penyelenggaraan pemerintahan daerah berdasarkan Otonomi Daerah. Pasal 1 angka (7) Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- b. Desentralisasi adalah penyerahan urusan pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom berdasarkan asas otonomi.
- c. Dekonsentrasi adalah pelimpahan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah pusat kepada gubernur sebagai wakil pemerintah pusat, kepada instansi vertikal di wilayah tertentu, dan/atau kepada gubernur dan bupati/wali kota sebagai penanggung jawab urusan pemerintahan umum
- d. Tugas pembantuan adalah penugasan dari pemerintah pusat kepada daerah otonom untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah pusat atau dari pemerintah daerah provinsi kepada daerah kabupaten/kota untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah provinsi.
- e. Daerah otonom yang selanjutnya disebut daerah adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang

berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **2. Tujuan Pemerintahan Daerah**

Tujuan pemerintahan daerah menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 sebagaimana yang tercantum dalam bagian menimbang Undang-Undang tersebut adalah terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Tujuan pemerintah daerah dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dianggap sudah sesuai dengan salah satu tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang tercantum dalam alinea keempat Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yaitu memajukan kesejahteraan umum, (Angerang dan Anugrah, 2017:14).

## **3. Tugas Pemerintahan Daerah**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, tugas atau urusan pemerintah daerah dapat dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu urusan pemerintahan absolut, urusan pemerintahan konkuren dan urusan pemerintahan umum. Urusan Pemerintahan Absolut adalah urusan yang termasuk dalam fungsi pemerintahan dalam memiliki kewenangan pada pemerintah pusat (asas sentralisasi). Namun demikian ada kalanya pemerintah pusat dapat memberikan kewenangan ini pada pemerintah daerah baik kepada kepala daerah maupun instansi perangkat daerah.

Pasal 10 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa: Contoh dari urusan pemerintahan absolut adalah politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional serta agama. Urusan pemerintahan wajib adalah urusan

pemerintahan yang termasuk dalam fungsi kewenangannya pada pemerintah pusat dan pemerintah daerah (asas desentralisasi/dekonsentrasi). Pemerintah daerah wajib melaksanakan urusan pemerintahan ini apabila urusan pemerintahan ini menyangkut kehidupan masyarakat yang ada di dalam wilayahnya agar tidak menjadi penyebab terciptanya masyarakat majemuk dan multikultural. Pada umumnya urusan pemerintahan wajib merupakan pelayanan dasar bagi masyarakat.

Pasal 12 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa:

Contoh dari urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar adalah pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan rakyat dan kawasan permukiman, ketenteraman, ketertiban umum, dan perlindungan masyarakat dan sosial. Contoh dari urusan pemerintahan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar adalah tenaga kerja pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, pangan, pertanahan, lingkungan hidup, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil; pemberdayaan masyarakat dan desa, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, perhubungan, komunikasi dan informatika, koperasi, usaha kecil, dan menengah, penanaman modal, kepemudaan dan olah raga, statistik, persendian, kebudayaan, perpustakaan dan kearsipan.

Urusan pemerintahan pilihan adalah fungsi pemerintahan yang dibagi kewenangannya antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah (asas desentralisasi atau dekonsentrasi). Fungsi pemerintahan ini berkaitan dengan letak geografis, sumber daya alam, globalisasi dan sumber daya manusia yang khas berada di suatu daerah. Pasal 11 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa: Contoh dari urusan pemerintahan pilihan yang berkaitan dengan pelayanan dasar adalah kelautan dan perikanan, pariwisata, pertanian, kehutanan, energi dan sumber daya mineral, perdagangan, perindustrian dan transmigrasi.

Fungsi Pemerintahan Umum adalah fungsi pemerintahan umum yang memiliki tugas, fungsi dan wewenang presiden dan wakil presiden, namun

pelaksanaannya di daerah dilakukan oleh kepala daerah baik gubernur, bupati, maupun Walikota. Mengenai pelaksanaan ini, gubernur bertanggung jawab kepada presiden melalui menteri yang bersangkutan. Bupati dan Walikota pun memiliki tanggung jawab yang sama namun penyampaiannya dilakukan melalui gubernur. Instansi dan perangkat daerah ditunjuk untuk membantu pelaksanaan urusan pemerintahan umum ini. Contoh dari fungsi pemerintahan umum adalah:

- a. Penanganan konflik sosial yang diatur dalam undang-undang
- b. Koordinasi antara pemerintah pusat dengan daerah provinsi dan kabupaten/kota untuk memecahkan suatu masalah. Penyelesaian masalah ini harus dilakukan dengan mengingat asas demokrasi, undang-undang, dan keistimewaan suatu daerah
- c. Pembinaan persatuan dan kesatuan seluruh elemen masyarakat dalam berbangsa
- d. Pembinaan wawasan kebangsaan dan ketahanan negara Indonesia secara nasional
- e. Pengamalan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, dan Bhinneka Tunggal Ika pada seluruh kehidupan berbangsa
- f. Pembinaan kerukunan antar warga tanpa memandang suku, ras, agama, dan golongan demi kestabilan nasional
- g. Pengaplikasian kehidupan yang berdemokrasi.

Urusan-urusan yang tertera di atas dilaksanakan oleh kepala daerah beserta perangkat DPRD. Urusan yang telah dilaksanakan atau direncanakan selanjutnya dapat dibuat dalam suatu peraturan daerah. Peraturan daerah ini wajib untuk disebarluaskan sehingga masyarakat umum mendapatkan informasi yang tepat. Dalam pembiayaan urusan tersebut, pemerintah daerah berhak untuk menggunakan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) ataupun melalui pinjaman yang berasal dari pemerintah pusat, pemerintah daerah lain, ataupun pemerintah negara lain secara *government to government*. Selain itu, pembiayaan dapat berasal dari lembaga keuangan dan masyarakat karena pemerintah daerah dapat menerbitkan obligasi, (Rahayu, 2017:27).

### **4.3 Tinjauan tentang Pendapatan Asli Daerah (PAD)**

#### **1. Pengertian Pendapatan Asli Daerah (PAD)**

Pendapatan asli daerah atau yang selanjutnya disebut PAD merupakan penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber daerah dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan daerah atau perundang-undangan yang berlaku. Sektor pendapatan daerah memegang peranan yang sangat penting, karena melalui sektor ini dapat dilihat sejauh mana suatu daerah dapat membiayai kegiatan pemerintah dan pembangunan daerah, (Baldrice, 2017:23)

PAD merupakan penerimaan yang diperoleh dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri, semakin tinggi peranan PAD dalam struktur keuangan daerah, maka semakin tinggi pula kemampuan keuangan yang dimiliki oleh daerah untuk melaksanakan kegiatan pembangunan daerahnya, (Carunia, 2017:119)

PAD bersumber dari pendapatannya yaitu pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan yang dipisahkan, lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Pendapatan asli daerah dikatakan baik untuk memenuhi pembiayaan pembangunan daerahnya apabila pencapaian persentasenya melebihi 70% dari total penerimaan PAD, (Carunia, 2017:2).

Banyak cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan pendapatan asli daerah agar mendekati atau bahkan sama dengan penerimaan potensialnya, namun secara umum ada dua cara untuk mengupayakan peningkatan PAD sehingga maksimal, yaitu dengan cara intensifikasi dan ekstensifikasi. Wujud dari intensifikasi adalah untuk retribusi yaitu menghitung potensi seakurat mungkin maka target penerimaan bisa mendekati potensinya, sedangkan cara ekstensifikasi dilakukan dengan mengadakan penggalan sumber-sumber objek pajak atau menjangkau wajib pajak baru, (Carunia, 2017:30)

Pendapatan daerah sebagaimana dimaksud bersumber dari PAD, dana perimbangan, dan lain-lain pendapatan. Berdasarkan teori dapat diketahui pendapatan asli daerah merupakan sumber-sumber penerimaan yang dipungut sesuai dengan peraturan daerah yang berlaku yang dananya digunakan dalam membiayai pembangunan daerah. Adapun sumber pendapatan asli daerah terdiri dari:

a. Pajak daerah

Pajak daerah yang selanjutnya di sebut pajak merupakan 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.

Pajak daerah ditinjau dari segi lembaga pemungut pajak dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dalam Pasal 1 menerangkan bahwa pajak daerah terdiri dari:

- 1) Pajak hotel
- 2) Pajak restoran dari rumah makan
- 3) Pajak hiburan
- 4) Pajak reklame
- 5) Pajak penerangan jalan
- 6) Pajak pengambilan bahan galian golongan c
- 7) Pajak pemanfaatan air bawah tanah.

Setelah berakhirnya era *booming* minyak di akhir tahun 1970 atau awal tahun 1980 pemerintah mulai mendorong dan meningkatkan penerimaan non migas. Penerimaan yang telah banyak menghasilkan devisa setelah era minyak bumi dan gas adalah bidang hasil hutan serta industri tekstil, namun sejalan dengan kampanye lingkungan hidup pembabatan hutan yang tidak terkendali mendapat reaksi keras dari masyarakat internasional sehingga menyebabkan sumber keuangan menurun drastis.

Kondisi yang menyebabkan sumber keuangan menurun drastis menyebabkan pemerintah beralih kepada sumber keuangan yaitu perpajakan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, pajak yang merupakan sumber keuangan pemerintah salah satunya adalah pajak daerah yang dipungut oleh pemerintah daerah untuk membiayai pembangunan daerah yang bersangkutan (Carunia, 2017:87).

b. Retribusi daerah

Dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Retribusi Daerah menyebutkan bahwa retribusi daerah adalah pemungutan sebagai pembayaran dari jasa dan pemberian izin tertentu yang khusus di sediakan oleh pemerintah daerah demi kepentingan orang pribadi atau hukum. Retribusi daerah terdiri dari retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha, dan retribusi perizinan tertentu. Retribusi daerah adalah iuran daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan pribadi atau badan. Peningkatan retribusi daerah yang memiliki potensi yang baik akan meningkatkan pendapatan asli daerah, retribusi yang diterima oleh pemerintah daerah digunakan untuk membiayai kembali pembangunan daerah yang bersangkutan (Carunia, 2017:85-88).

Ciri-ciri retribusi daerah:

- 1) Retribusi di pungut oleh pemerintah daerah
  - 2) Dalam pemungutan terdapat paksaan secara ekonomis
  - 3) Adanya kontra prestasi yang secara langsung dapat ditunjuk
  - 4) Retribusi dikenakan pada setiap orang atau badan yang menggunakan atau menganyam jasa-jasa yang disediakan negara. Retribusi daerah digolongkan dalam tiga kelompok retribusi, yang terdiri dari:
    - a) Retribusi jasa umum
- Retribusi jasa umum adalah retribusi atas jasa yang di sediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi

atau badan, adapun retribusi jasa umum di tentukan sebagai berikut:

- (1) Retribusi jasa umum bersifat bukan pajak dan bersifat bukan retribusi jasa usaha atau perizinan tertentu
- (2) Jasa yang bersangkutan merupakan kewenangan daerah dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi
- (3) Jasa tersebut memberikan manfaat khusus bagi orang pribadi atau badan yang diharuskan membayar retribusi, di samping untuk melayani kepentingan dan kemanfaatan umum
- (4) Jasa tersebut layak untuk dikenakan retribusi
- (5) Retribusi tersebut tidak bertentangan dengan kebijakan nasional mengenai penyelenggaraan
- (6) Retribusi tersebut dapat dipungut secara efektif dan efisien serta merupakan satu sumber pendapatan daerah yang potensial
- (7) Pemungutan retribusi memungkinkan penyediaan jasa tersebut dengan tingkat dana atau kualitas pelayanan yang lebih baik.

Adapun jenis retribusi jasa umum meliputi:

- (a) Retribusi pelayanan kesehatan
- (b) Retribusi pelayanan kebersihan
- (c) Retribusi penggantian biaya cetak kartu tanda penduduk dan akta catatan sipil
- (d) Retribusi pelayanan pemakaman dan pengabuan mayat
- (e) Retribusi pelayanan parkir di tepi jalan umum
- (f) Retribusi pelayanan pasar
- (g) Retribusi pengujian kendaraan bermotor
- (h) Retribusi pemeriksaan alat pemadam kebakaran
- (i) Retribusi penggantian biaya cetak peta
- (j) Retribusi pengujian kapal perikanan.

b) Retribusi jasa usaha

Retribusi jasa usaha adalah retribusi atas jasa yang disediakan oleh pemerintah daerah dengan menganut prinsip komersial karena pada dasarnya dapat pula disediakan oleh sektor swasta.

Jenis retribusi jasa khusus atau usaha adalah:

- (1) Retribusi pemakaian kekayaan daerah
- (2) Retribusi pasar grosir atau pertokoan
- (3) Retribusi tempat pelelangan
- (4) Retribusi terminal
- (5) Retribusi tempat khusus parkir
- (6) Retribusi tempat penginapan
- (7) Retribusi penyedotan kakus
- (8) Retribusi rumah potong hewan
- (9) Retribusi pelayanan pelabuhan kapal.

c) Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang di pisahkan

Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan adalah susunan kegiatan dan tindakan yang meliputi perencanaan, penentuan kebutuhan, pengendalian, pemeliharaan, pengamanan, pemanfaatan, dan perubahan status hukum serta penatausahaannya. Hasil pengelolaan kekayaan yang dipisahkan meliputi bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah dan bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik negara.

Jenis hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan meliputi:

- (1) Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah atau BUMD
- (2) Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik pemerintah atau BUMN

(3) Bagian laba atas penyertaan modal milik swasta atau kelompok usaha masyarakat.

d) Lain-lain PAD yang sah

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 menyebutkan bahwa pendapatan asli daerah yang sah adalah hasil daerah yang didapat dari usaha diluar kegiatan dan pelaksanaan tugas daerah.

Adapun jenis pendapatan asli daerah yang sah meliputi:

- (1) Hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan
- (2) Jasa giro
- (3) Pendapatan bunga
- (4) Penerimaan atas tuntutan ganti kerugian daerah
- (5) Penerimaan komisi, potongan ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan pengadaan barang dan jasa oleh daerah
- (6) Penerimaan keuntungan dan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing
- (7) Pendapatan denda atas pelaksanaan keterlambatan pekerjaan
- (8) Pendapatan denda pajak
- (9) Pendapatan denda retribusi
- (10) Pendapatan hasil eksekusi atas jaminan
- (11) Pendapatan dari pengembalian
- (12) Fasilitas sosial dan fasilitas umum
- (13) Pendapatan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan
- (14) Pendapatan dari angsuran atau cicilan penjualan.

## **2. Instrumen Pendapatan Asli Daerah (PAD)**

Tujuan utama dari kebijakan desentralisasi adalah di satu pihak dalam rangka mendukung kebijakan makro nasional yang bersifat strategis dan di lain pihak dengan desentralisasi kewenangan pemerintahan ke daerah, maka daerah akan mengalami proses pemberdayaan yang signifikan. Selain itu otonomi daerah mempunyai tujuan:

- a. Mempercepat pembangunan ekonomi daerah yang efektif yang kuat dengan memberdayakan pelaku dan potensi ekonomi daerah.
- b. Mempercepat pembangunan pedesaan dalam rangka memberdayakan masyarakat
- c. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia di daerah sesuai dengan potensi dan kepentingan daerah melalui penyediaan anggaran pendidikan yang memadai
- d. Meningkatkan pembangunan di seluruh daerah berlandaskan prinsip desentralisasi dan otonomi daerah (Carunia, 2017: 19).

### **3. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)**

Pendapatan asli daerah bersumber dari pajak daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang sah. PAD lain-lain yang sah sebagaimana dimaksud meliputi hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan, jasa giro, pendapatan bunga, keuntungan selisih nilai tukar mata uang asing, komisi potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dana atau pengadaan barang atau jasa daerah.

Misi utama dari undang-undang peraturan daerah adalah desentralisasi, secara teoritis desentralisasi ini diharapkan akan menghasilkan dua manfaat nyata, yaitu pertama mendorong peningkatan partisipasi, prakarsa dan kreativitas masyarakat dalam pembangunan, serta mendorong pemerataan hasil-hasil pembangunan (keadilan) di seluruh daerah dengan memanfaatkan sumber daya dan potensi yang tersedia di masing-masing daerah. Kedua, memperbaiki alokasi sumber daya produktif melalui pergeseran peran pengambilan keputusan publik ke tingkat pemerintah yang paling rendah yang memiliki informasi yang lengkap (Mardiasmo, 2021:25).

Pendapatan asli daerah mempunyai tujuan untuk mempercepat pembangunan ekonomi daerah yang efektif yang kuat dengan memberdayakan pelaku dan potensi ekonomi daerah, meningkatkan pembangunan di seluruh daerah berlandaskan prinsip desentralisasi dan

otonomi daerah, (Carunia, 2017: 19). Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka diperlukan adanya strategi yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan dalam pemungutan pajak sehingga bisa menambah atau meningkatkan PAD.

## **2.4 Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak**

### **1. Intensifikasi Pajak**

Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-06/PJ.9/2001, disebutkan bahwa intensifikasi pajak adalah kegiatan optimalisasi penggalian penerimaan pajak terhadap objek serta subjek pajak yang telah tercatat atau terdaftar dalam administrasi DJP, dan dari hasil pelaksanaan ekstensifikasi Wajib Pajak.

Siregar (2014:362), menyatakan bahwa intensifikasi pemungutan adalah meningkatkan penerimaan dengan cara mengintensifikasi kegiatan pemungutan terhadap jenis pajak yang telah ada. Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan mengadakan pendataan objek dan subjek pajak sehingga potensi yang ada dapat direalisasikan secara optimal. Sedangkan menurut Halim (2014:113) definisi intensifikasi pajak adalah sebagai berikut intensifikasi adalah suatu upaya, tindakan atau usaha-usaha untuk memperbesar penerimaan sehingga dapat tercapai atau terealisasinya target yang diinginkan atau anggaran yang telah ditetapkan dalam APBD sebelumnya dengan cara melakukan pemungutan yang lebih giat, ketat, dan teliti.

Berdasarkan definisi di atas dapat diketahui bahwa Intensifikasi Pajak merupakan cara meningkatkan pendapatan dengan cara memfokuskan pada kegiatan optimalisasi penggalian pendapatan atau penerimaan pajak terhadap objek atau subjek pajak yang telah tercatat.

Menurut Kustiawan (2020:40) Upaya intensifikasi akan mencakup aspek kelembagaan, aspek ketatalaksanaan, dan aspek personalianya yang pelaksanaannya melalui kegiatan sebagai berikut:

- a. Menyesuaikan/memperbaiki aspek kelembagaan/ organisasi pengelola pendapatan asli daerah (dinas pendapatan daerah),berikut perangkatnya sesuai dengan kebutuhan yang terus berkembang, yaitu dengan cara menerapkan secara optimal sistem dan prosedur administrasi pajak daerah, retribusi daerah dan penerimaan pendapatan lain-lain yang diatur dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999.
- b. Memberikan dampak ke arah peningkatan pendapatan asli daerah, karena sistem ini dapat mendorong tercapainya:
  - 1) Peningkatan jumlah wajib pajak dan wajib retribusi daerah
  - 2) Peningkatan cara-cara penetapan pajak dan retribusi
  - 3) Peningkatan pemungutan pajak dan retribusi dalam jumlah yang benar dan tepat pada waktunya
  - 4) Peningkatan sistem pembukuan, sehingga memudahkan dalam hal pencairan data tunggakan pajak maupun retribusi yang ada pada akhirnya dapat mempermudah penagihannya.
- c. Memperbaiki/menyesuaikan aspek keterlaksanaan, naik administrasi maupun operasional meliputi:
  - 1) Penyesuaian/penyempurnaan administrasi pemungutan
  - 2) Penyesuaian tarif
  - 3) Penyesuaian sistem pelaksanaan pemungutan.
- d. Peningkatan pengawasan dan pengendalian yang meliputi:
  - 1) Pengawasan dan pengendalian yuridis
  - 2) Pengawasan dan pengendalian teknis
  - 3) Pengawasan dan pengendalian penatausahaan.
- e. Peningkatan sumber daya manusia mutu pengelola PAD dengan cara meningkatkan mutu sumber daya manusia/aparaturnya pengelola pendapatan daerah dapat dilakukan dengan mengikutsertakan aparatnya dalam Kursus Keuangan Daerah (KKD), juga program-program

pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah.

- f. Meningkatkan kegiatan penyuluhan kepada masyarakat untuk menumbuhkan kesadaran masyarakat membayar pajak dan retribusi. Dalam jangka pendek kegiatan yang paling mudah dan dapat dilakukan adalah melakukan intensifikasi terhadap objek atau sumber pendapatan daerah yang sudah ada, seperti melakukan intensifikasi terhadap pajak daerah dan retribusi daerah. Dengan melakukan efektivitas dan efisiensi sumber atau objek pendapatan daerah, maka akan meningkatkan produktivitas PAD tanpa harus melakukan perluasan sumber atau objek pendapatan daerah yang baru yang memerlukan studi, proses dan waktu yang panjang.

## **2. Ekstensifikasi Pajak**

Suparmoko (2020:2) pengertian ekstensifikasi pajak adalah upaya yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan penerimaan negara yang ditempuh melalui perluasan, baik objek maupun subjek pajak”. Sedangkan menurut Soemitro (2021:77) pengertian ekstensifikasi pajak adalah cara peningkatan penerimaan pajak dengan cara perluasan pemungutan pajak dalam arti menambah wajib pajak baru dan menciptakan pajak-pajak baru atau memperluas ruang lingkup pajak yang sudah ada.

Ekstensifikasi Pajak menurut Pasal 1 Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor Per-35/PJ/2013 tentang Tata Cara Ekstensifikasi adalah upaya proaktif yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka pemberian Nomor Pokok Wajib Pajak dan/atau pengukuhan Pengusaha Kena Pajak. Sedangkan Surat Edaran Direktorat Jenderal Pajak Nomor SE – 06/PJ.9/2001 tentang Pelaksanaan Ekstensifikasi Wajib Pajak dan Intensifikasi Pajak, menyatakan bahwa ekstensifikasi wajib pajak adalah kegiatan yang berkaitan dengan penambahan jumlah wajib pajak terdaftar dan perluasan objek pajak dalam administrasi Direktorat Jenderal Pajak.

Menurut Marisa dan Agus (2015) ekstensifikasi subjek/objek pajak adalah suatu kebijakan dibidang perpajakan yang ditujukan untuk meningkatkan penerimaan perpajakan melalui penambahan jumlah subjek pajak dan perluasan objek pajak.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diketahui bahwa ekstensifikasi adalah usaha-usaha untuk menggali sumber-sumber pendapatan yang baru. Namun, dalam upaya ekstensifikasi ini, khususnya yang bersumber dari pajak pusat yang dilaksanakan tidak semata-mata untuk menggali pendapatan berupa sumber penerimaan yang memadai, tetapi juga untuk melaksanakan fungsi fiskal lainnya agar tidak memberatkan bagi masyarakat.

### **3. Aspek-Aspek Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak**

Menurut Nirzawan (2021:75) mengungkapkan bahwa strategi yang dapat diterapkan guna peningkatan penerimaan PAD adalah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi.

#### **a. Intensifikasi**

Intensifikasi dilaksanakan antara lain dengan cara: melaksanakan tertib penetapan pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak, tertib dalam pemungutan kepada wajib pajak, tertib dalam administrasi serta tertib dalam administrasi serta tertib dalam penyetoran. Melaksanakan secara optimal pemungutan pajak dan retribusi daerah sesuai dengan potensi yang objektif berdasarkan peraturan yang berlaku. Melakukan pengawasan dan pengendalian secara sistematis dan berkelanjutan untuk mengantisipasi terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pemungutan di lapangan oleh petugas. Membentuk tim satuan tugas (satgas) pada dinas terkait yang bertugas mengawasi pemungutan di lapangan oleh petugas. Memberikan insentif (rangsangan) secara khusus kepada aparat pengelola PAD yang dapat melampaui penerimaan dari target yang telah ditetapkan. Mengadakan pendekatan persuasif kepada wajib pajak agar memenuhi kewajibannya melalui

kegiatan penyuluhan. Melakukan langkah-langkah pengendalian lain guna menghindari timbulnya penyimpangan terhadap pelaksanaan peraturan daerah mengenai pengelolaan maupun penetapan pajak dan retribusi daerah.

b. Ekstensifikasi

Ekstensifikasi, dilaksanakan dengan cara antara lain: menyusun program kebijakan dan strategi pengembangan serta menggali objek pemungutan baru yang potensial dengan lebih memprioritaskan kepada retribusi daerah untuk ditetapkan dan dijabarkan dalam peraturan daerah. Meninjau kembali ketentuan tarif dan pengembangan sasaran sesuai dengan peraturan daerah yang ada dan mengkaji ulang peraturan daerah untuk diajukan perubahan. Mengadakan studi banding ke daerah lain guna mendapat informasi terhadap jenis-jenis penerimaan pajak dan retribusi lain yang memungkinkan untuk dikembangkan.

Pendapat yang hampir sama juga disampaikan oleh Siahaan (2015:261), strategi yang bisa dilaksanakan oleh pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah adalah:

- a. Pendataan potensi wajib pajak daerah dan retribusi daerah
- b. Intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah
- c. Intensifikasi retribusi daerah, peningkatan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan serta lain-lain PAD yang sah
- d. Peningkatan sistem pengawasan pelayanan internal di bidang pendapatan daerah.

Menurut Sidik dalam Nirzawan (2021:115), secara umum, upaya yang perlu dilakukan oleh Pemerintah Daerah dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah melalui optimalisasi intensifikasi pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah, antara lain dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Memperluas basis penerimaan  
Tindakan yang dilakukan untuk memperluas basis penerimaan yang dapat dipungut oleh daerah, yang dalam perhitungan ekonomi dianggap potensial, antara lain yaitu mengidentifikasi pembayar pajak baru/potensial dan jumlah pembayar pajak, memperbaiki basis data objek, memperbaiki penilaian, menghitung kapasitas penerimaan dari setiap jenis pemungutan.
- b. Memperkuat proses pemungutan  
Upaya yang dilakukan dalam memperkuat proses pemungutan, yaitu antara lain mempercepat penyusunan Perda, mengubah tarif, khususnya tarif retribusi dan peningkatan SDM
- c. Meningkatkan pengawasan  
Hal ini dapat ditingkatkan yaitu antara lain dengan melakukan pemeriksaan secara dadakan dan berkala, memperbaiki proses pengawasan, menerapkan sanksi terhadap penunggak pajak dan sanksi terhadap pihak fiskus, serta meningkatkan pembayaran pajak dan pelayanan yang diberikan oleh daerah
- d. Meningkatkan efisiensi administrasi dan menekan biaya pemungutan  
Tindakan yang dilakukan oleh daerah yaitu antara lain memperbaiki prosedur administrasi pajak melalui penyederhanaan administrasi pajak, meningkatkan efisiensi pemungutan dari setiap jenis pemungutan
- e. Meningkatkan kapasitas penerimaan melalui perencanaan yang lebih baik. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait di daerah.

Intensifikasi pajak merupakan upaya pemerintah dalam meningkatkan pendapatan pajak daerah dengan memfokuskan pada kegiatan optimalisasi penggalan pendapatan atau penerimaan pajak terhadap objek serta subjek pajak yang telah tercatat dan terdaftar sebagai wajib pajak. Hal ini sesuai dengan strategi intensifikasi yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung guna mengoptimalisasi pajak daerah, antara lain:

- a. Kelembagaan dan ketatalaksanaan pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
- b. Peningkatan kualitas SDM pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
- c. Efisiensi dan efektivitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Waluyo dan Ilyas, (2022:178), strategi atau upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan penerimaan daerah melalui PAD adalah:

- a. Perbaikan dan penyempurnaan struktur organisasi yang berkaitan dengan tugas dibidang pendapatan daerah baik ditingkat provinsi maupun ditingkat kabupaten atau kota
- b. Diusahakan pelaksanaan pemungutan atas kendaraan bermotor dilaksanakan dalam satu tahap.
- c. Penetapan besar pajak diserahkan kepada pemerintah daerah menyangkut penentuan nilai jual pajak yang dapat dikaitkan dengan peta pengembangan sehingga dapat diperkecil kemungkinan penetapan pajak yang lebih rendah.

Menurut Halim dalam Nirzawan (2021:118), menyatakan bahwa ekstensifikasi pajak dimaksudkan sebagai upaya peningkatan penerimaan pajak melalui perluasan pemungutan pajak, oleh karena itu aspek-aspek ekstensifikasi diantaranya:

- a. Menambah wajib pajak baru dengan menemukan wajib pajak baru
- b. Menciptakan jenis/varian pajak-pajak baru, atau memperluas ruang lingkup pajak yang ada.

Berdasarkan aspek-aspek ekstensifikasi pajak merupakan kegiatan yang berfokus pada peningkatan kesadaran wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya dan demi meningkatnya jumlah wajib pajak terdaftar serta perluasan objek pajak. Hal ini sesuai dengan strategi ekstensifikasi yang dilakukan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung guna mengoptimalisasi pajak daerah, antara lain:

- a. Pendataan dan sistem pengawasan objek pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
- b. Pengembangan objek pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
- c. Menumbuhkembangkan partisipasi wajib pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

## 2.4 Tinjauan tentang Defisit Anggaran

### 1. Pengertian Anggaran

Anggaran memiliki peranan yang sangat strategis di dalam pengelolaan kekayaan sebuah organisasi publik. Organisasi publik tentunya ingin memberikan pelayanan yang terbaik terhadap masyarakatnya, tetapi tidak jarang bahwa organisasi publik mendapatkan hambatan yang umumnya dikarenakan oleh kurangnya sumber daya yang dimiliki. Anggaran merupakan sebuah proses dalam mengalokasikan sumber daya yang ada terhadap kebutuhan yang terbatas yang dilakukan oleh organisasi publik, (Halim, 2012:18).

Anggaran dapat diartikan sebagai rencana yang diwujudkan dalam bentuk finansial, yang meliputi atas usulan pengeluaran yang diperkirakan untuk satu periode waktu, serta usulan cara-cara memenuhi pengeluaran tersebut. Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa yang akan datang dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Berdasarkan beberapa pernyataan di atas, anggaran dapat diartikan sebagai sebuah rencana kerja yang berbentuk kuantitatif, formal, dan sistematis, yang meliputi usulan atas pengeluaran yang telah diperkirakan dalam satu periode, (Rudianto., 2019:102).

Dalam pengertian lain, anggaran dapat pula diartikan sebagai sebuah rencana finansial, yang menyatakan hal sebagai berikut:

- a. Rencana – rencana organisasi dalam melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan.

- b. Estimasi besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam merealisasikan rencana tersebut.
- c. Perkiraan sumber-sumber yang akan menghasilkan pemasukan serta besarnya pemasukan tersebut.

## 2. Pengertian Defisit Anggaran

Menurut Basri (2013:45), anggaran (*budget*) ialah suatu daftar atau pernyataan yang terperinci tentang penerimaan dan pengeluaran negara yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu, yang biasanya adalah satu tahun. Menurut Rahardja dan Manurung (2019:62), defisit anggaran adalah anggaran yang memang direncanakan untuk defisit, sebab pengeluaran pemerintah direncanakan lebih besar dari penerimaan pemerintah. Anggaran yang defisit ini biasanya ditempuh apabila pemerintah ingin menstimulasi pertumbuhan ekonomi. Hal ini umumnya dilakukan apabila perekonomian berada dalam kondisi resesi. Definisi dari defisit anggaran menurut Samuelson dan Nordhaus adalah suatu anggaran dimana terjadi pengeluaran lebih besar dari pajak.

Sedangkan menurut Dornbusch, Fischer dan Startz (2017:182) menjelaskan bahwa defisit anggaran adalah selisih antara jumlah uang yang dibelanjakan pemerintah dan penerimaan dari pajak. Selanjutnya Dornbusch, Fischer dan Startz (2017:186) mengatakan bahwa pemerintah secara keseluruhan, terdiri dari departemen keuangan bersama bank sentral dapat membiayai defisit anggarannya dengan dua cara yaitu dengan menjual obligasi maupun “mencetak uang”. bank sentral dikatakan “mencetak uang” ketika bank sentral meningkatkan stok uang primer, umumnya melalui pembelian pasar terbuka dengan membeli sebagian utang yang dijual departemen keuangan.

## 3. Sebab Terjadinya Defisit Anggaran Pemerintah

Menurut Efendi (2017:92), sebab terjadinya defisit anggaran pemerintah baik pusat maupun daerah dikarenakan beberapa hal antara lain:

- a. Mempercepat pertumbuhan ekonomi, untuk mempercepat pembangunan diperlukan investasi yang besar dan dana yang besar pula.

Apabila dana dalam negeri tidak mencukupi, biasanya negara melakukan pilihan dengan meminjam ke luar negeri untuk menghindari pembebanan warga negara apabila kekurangan itu ditutup melalui penarikan pajak

- b. Rendahnya daya beli masyarakat, masyarakat di negara berkembang seperti Indonesia yang mempunyai pendapatan per kapita rendah, dikenal mempunyai daya beli yang rendah pula. Sedangkan barang-barang dan jasa - jasa yang dibutuhkan, harganya sangat tinggi karena sebagian produksinya mempunyai komponen impor, sehingga masyarakat yang berpendapatan rendah tidak mampu membeli barang dan jasa tersebut. Barang dan jasa tersebut misalnya listrik, sarana transportasi, Bahan Bakar Minyak (BBM), dan lain sebagainya. Apabila dibiarkan saja menurut mekanisme pasar, barang-barang itu pasti tidak mungkin terjangkau oleh masyarakat dan mereka akan tetap terpuruk. Oleh karena itu, negara memerlukan pengeluaran untuk menyubsidi barang-barang tersebut agar masyarakat miskin bisa ikut menikmati
- c. Pemerataan pendapatan masyarakat, pengeluaran ekstra juga diperlukan dalam rangka menunjang pemerataan di seluruh wilayah. Indonesia yang mempunyai wilayah sangat luas dengan tingkat kemajuan yang berbeda-beda di masing-masing wilayah. Untuk mempertahankan kestabilan politik, persatuan dan kesatuan bangsa, negara harus mengeluarkan biaya untuk misalnya, pengeluaran subsidi transportasi ke wilayah yang miskin dan terpencil, agar masyarakat di wilayah itu dapat menikmati hasil pembangunan yang tidak jauh berbeda dengan wilayah yang lebih maju. Kegiatan itu misalnya dengan memberi subsidi kepada pelayaran kapal perintis yang menghubungkan pulau- pulau yang terpencil, sehingga masyarakat mampu menjangkau wilayah- wilayah lain dengan biaya yang sesuai dengan kemampuannya.
- d. Melemahnya nilai tukar, Indonesia yang sejak tahun 1969 melakukan pinjaman luar negeri, mengalami masalah apabila ada gejolak nilai tukar setiap tahunnya. Masalah ini disebabkan karena nilai pinjaman dihitung dengan valuta asing, sedangkan pembayaran cicilan pokok dan bunga

pinjaman dihitung dengan rupiah. Sedangkan penerimaan pajak menurun, akibat menurunnya sektor-sektor ekonomi sebagai dampak krisis itu, padahal negara harus bertanggung jawab untuk menaikkan daya beli masyarakat yang tergolong miskin. Dalam hal ini negara terpaksa mengeluarkan dana ekstra untuk program-program kemiskinan dan pemberdayaan masyarakat terutama di wilayah pedesaan yang miskin itu.

- e. Pengeluaran karena inflasi, penyusunan anggaran negara pada awal tahun, didasarkan menurut standar harga yang telah ditetapkan. Harga standar itu sendiri dalam perjalanan tahun anggaran, tidak dapat dijamin ketepatannya. Dengan kata lain, selama perjalanan tahun anggaran standar harga itu dapat meningkat tetapi jarang yang menurun. Apabila terjadi inflasi, dengan adanya kenaikan harga-harga itu berarti biaya pembangunan program juga akan meningkat, sedangkan anggarannya tetap sama. Semuanya ini akan berakibat pada menurunnya kuantitas dan kualitas program, sehingga anggaran negara perlu direvisi.

## **2.5 Kerangka Pikir**

Pelaksanaan desentralisasi fiskal adalah ditandai dengan pemberian kewenangan bagi daerah (provinsi/kabupaten/kota) dalam menggali sumber-sumber pendapatan asli daerah dalam melaksanakan pemerintahan, pembangunan daerah serta menciptakan kemandirian fiskal. Agar pendanaan penyelenggaraan pemerintahan terlaksana secara efisien dan efektif serta untuk mencegah tumpang tindih ataupun tidak tersedianya pendanaan pada suatu bidang pemerintahan, maka diatur pendanaan penyelenggaraan pemerintahan.

Salah satu sumber-sumber pendanaan pelaksanaan pemerintahan daerah adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD), PAD merupakan pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah, yang bertujuan untuk memberikan keleluasaan kepada daerah dalam

menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi.

Penataan dan perluasan basis pajak daerah dan retribusi daerah ini diharapkan adanya kemampuan daerah untuk membiayai kebutuhan pengeluarannya semakin besar karena daerah dapat meningkatkan PAD sebagaimana potensi yang ada pada daerah masing-masing. Namun, dalam kenyataannya, terkait dengan penerimaan yang bersumber dari PAD seperti Pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah, beberapa daerah belum mampu mengoptimalkan PAD akibat besarnya *gap* antara potensi dan target yang ditetapkan. Terutama pada pemerintah Kota Bandar Lampung saat ini, akibat kemajuan teknologi yang begitu cepat dan semakin bertambahnya kebutuhan masyarakat cepat mengalami perubahan.

Dilihat dari konteks PAD tentunya sangat terkait erat dengan potensi daerah, sarana dan prasarana serta erat kaitannya dengan kemampuan aparat daerah, khususnya aparat Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) yang secara teknis melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan sumber-sumber PAD tentunya sangat dibutuhkan kompetensi aparatur yang baik serta memiliki keahlian sesuai kebutuhan organisasi. Keahlian atau kemampuan dari pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung sangat diperlukan selain untuk mencapai target dari PAD yang dalam beberapa tahun tidak tercapai. Dengan pencatatan PAD maka juga akan berdampak pada menurunnya defisit anggaran yang selama ini terjadi di Kota Bandar Lampung.

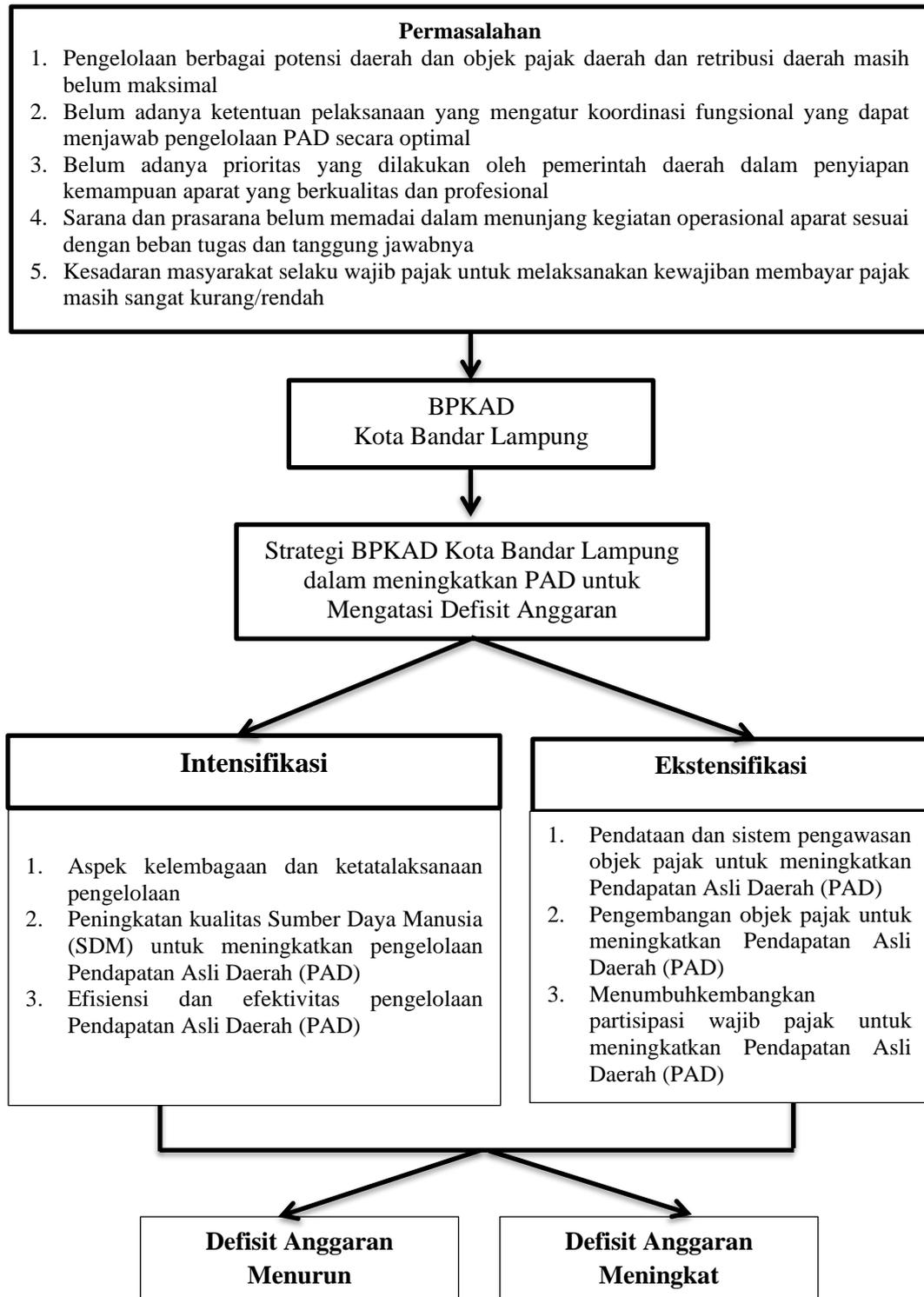
Defisit anggaran yaitu suatu pengeluaran lebih besar daripada penerimaan pajak. Jika hal ini telah terjadi, maka pemerintah daerah memerlukan tambahan dana untuk menutupinya sehingga pertumbuhan dan pembangunan ekonomi tetap berjalan. Dana ini didapatkan dari pinjaman atau utang dari luar negeri bahkan dari penjualan aset milik pemerintah daerah. Berdasarkan data yang diperoleh, defisit anggaran memang menjadi salah satu penyebab daerah

melakukan utang ke atau bahkan menjual aset daerah untuk menutupi defisit anggaran dalam menunjang pembangunan di daerah karena pemerintah daerah telah menjadikan pembangunan sebagai prioritas untuk mendukung pertumbuhan ekonomi masyarakat semakin baik.

Untuk mengurangi defisit anggaran yang dialami oleh pemerintah maka perlu menaikkan PAD, dengan berbagai strategi, menurut Nirzawan (2021:75) mengungkapkan bahwa strategi yang dapat diterapkan guna peningkatan penerimaan PAD dan menurunkan defisit anggaran adalah dengan dua aspek yaitu:

1. Intensifikasi
  1. Aspek kelembagaan dan ketatalaksanaan pengelolaan
  2. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) untuk meningkatkan pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
  3. Efisiensi dan efektivitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).
2. Ekstensifikasi
  1. Pendataan dan sistem pengawasan objek pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
  2. Pengembangan objek pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
  3. Menumbuhkembangkan partisipasi wajib pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat penulis gambarkan dalam bentuk bagan kerangka pikir seperti di bawah ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**  
Sumber: Diolah Oleh Peneliti, Tahun 2022

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tipe Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain. Secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah, (Maleong, 2011:28). Lebih lanjut Maleong (2011:29), mengemukakan bahwa penelitian deskriptif menekankan pada data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka yang disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif digunakan untuk meneliti objek dengan cara menuturkan, menafsirkan data yang ada, adapun pelaksanaannya melalui pengumpulan, penyusunan, analisa dan interpretasi data yang diteliti pada masa sekarang. Tipe penelitian ini dianggap sangat relevan untuk dipakai karena menggambarkan keadaan objek yang ada pada masa sekarang secara kualitatif berdasarkan data yang diperoleh dari penelitian. Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang berusaha melihat kebenaran-kebenaran atau membenarkan kebenaran, namun di dalam melihat kebenaran tersebut, tidak selalu dapat dan cukup didapat dengan melihat sesuatu yang nyata, akan tetapi perlu pula melihat sesuatu yang nyata, akan tetapi perlu pula melihat sesuatu yang bersifat

tersembunyi, dan harus melacaknya lebih jauh ke balik sesuatu yang nyata tersebut, (Maleong, 2011:37).

### **3.2 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian menyatakan pokok persoalan apa yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian, hal ini karena suatu penelitian kualitatif tidak dimulai dari sesuatu yang kosong atau tanpa adanya masalah, baik masalah-masalah yang bersumber dari pengalaman peneliti atau melalui kepustakaan ilmiah, (Maleong, 2011:41). Prinsipnya fokus penelitian dimaksudkan untuk dapat membantu penulis agar dapat melakukan penelitiannya sehingga hanya akan ada beberapa hal atau beberapa aspek yang dapat diarahkan penulis sesuai dengan tema yang telah di tentukan sebelumnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka fokus dalam penelitian ini adalah strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk mengatasi defisit anggaran, dengan sub indikator adalah sebagai berikut:

1. Intensifikasi, yang akan di ukur dengan aspek:
  - a. Kelembagaan dan ketatalaksanaan pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
  - b. Peningkatan kualitas SDM pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
  - c. Efisiensi dan efektivitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
2. Ekstensifikasi, yang akan di ukur dengan aspek:
  - a. Pendataan dan sistem pengawasan objek pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
  - b. Pengembangan objek pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
  - c. Menumbuhkembangkan partisipasi wajib pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

### 3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menunjukkan pada pengertian tempat atau lokasi sosial penelitian yang dicirikan oleh adanya unsur yaitu pelaku, tempat, dan kegiatan yang dapat diobservasi. Berdasarkan penjelasan tersebut maka penelitian ini mengambil lokasi di pemerintahan daerah di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung, dengan alasan sebagai berikut:

1. Lokasi penelitian lebih dekat dengan tempat tinggal peneliti sehingga lebih efektif dan efisien baik dari waktu maupun biaya operasional penelitian
2. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung adalah institusi yang bertanggung jawab atas naik dan turunnya PAD yang menyebabkan meningkatnya defisit anggaran setiap tahunnya.

### 3.4 Jenis Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif yaitu kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain (Maleong, 2011:112). Sumber data yang digunakan adalah data hasil penelitian yang didapatkan melalui dua sumber data primer dan sekunder.

#### 1. Data primer

Data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dengan mengenakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang di cari. Cara pengambilan data primer melalui wawancara, wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumber data. Wawancara yang penulis lakukan dengan teknik wawancara berstruktur, wawancara berstruktur dengan cara menggunakan panduan wawancara sehingga informasi yang diperoleh tidak menyimpang dan mampu menjawab permasalahan peneliti.

#### 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang dipergunakan untuk mendukung data primer yang diperoleh melalui studi pustaka yang berasal dari buku-buku, penelitian lapangan, maupun dokumen-dokumen yang berkaitan dengan

objek penelitian. Berbagai dokumen dihasilkan melalui objek penelitian yang merupakan data sekunder guna mendukung dan memperkuat data primer. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah jurnal, hasil-hasil penelitian terdahulu, dokumen-dokumen tentang yang berkaitan dengan strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk mengatasi defisit anggaran.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Pada tahap ini peneliti harus memasang strategi dalam persiapan mengumpulkan data-data lapangan yang diteliti, pemilihan tempat yang tepat sasaran adalah strategi yang tepat untuk menjaring banyak informan dan informasi. Keakraban juga sangat diutamakan untuk menciptakan suasana yang tidak terlalu formal kemudian menggunakan kaidah-kaidah penelitian yang benar dan tanpa mengundang rasa ke tidak nyamanan bagi informan. Menurut Maleong (2011:152), teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif terdiri dari:

#### **1. Observasi**

Observasi adalah teknik pengumpulan data, peneliti perlu melakukan pengamatan secara langsung ke tempat objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang akan dilakukan. Dalam teknik observasi ini, peneliti melakukan pengamatan secara langsung ke lokasi penelitian dan mencatat secara sistematis gejala ataupun fenomena yang ditemui dan diselidiki, baik itu berupa sikap, perilaku, maupun kegiatan yang dilakukan oleh pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam melakukan pemungutan atau pengelolaan PAD. Dengan pengamatan langsung ini, peneliti memperoleh keterangan-keterangan ataupun informasi yang sangat mendukung permasalahan penelitian, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan mengamati terhadap fenomena yang diteliti, melalui teknik ini diharapkan akan mendapatkan gambaran yang lebih lengkap dan menyeluruh mengenai objek yang

diamati, karena peneliti dalam hal ini akan mengadakan pengamatan langsung.

## 2. Wawancara mendalam

Wawancara mendalam merupakan percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, dengan maksud tertentu, dengan cara pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Maleong, 2011:96). Metode ini untuk mengetahui strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk mengatasi defisit anggaran. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan, menggunakan alat pengumpulan data yang berupa pedoman wawancara yaitu instrumen yang berbentuk pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara langsung kepada informan. Berikut ini adalah informan penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Informan Penelitian**

Nama	Jabatan	Tempat
Sukarma Wijaya	Sekretaris Daerah Kota Bandar Lampung	Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung
M. Nur Ramdhan	Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung	Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung
Waryati	Staf Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung	Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung
Wajib Pajak	Wajib Pajak Badan	Kantor wajib pajak badan di Kota Bandar Lampung

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen yang berkaitan dengan peneliti (Usman dan Akbar, 2014:69). Data

dokumentasi dalam penelitian ini adalah data sekunder dengan mempelajari literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian, maupun jurnal, artikel dan laporan-laporan penelitian yang sudah ada sehingga menunjang dalam pelaksanaan penelitian ini.

### **3.6 Teknik Pengelolaan Data**

Tahap pengolahan data merupakan tahap yang paling penting. Setelah peneliti melakukan semua serangkaian penelitian, data yang diperoleh dari berbagai responden yang telah diteliti kemudian diolah dan dianalisis. Maka diperlukan tahap ini untuk mengemas sebuah penelitian dalam sebuah laporan yang mudah dimengerti oleh pembaca. Hal-hal yang berkaitan dengan tahap pengolahan dan analisis data akan dibahas pada pembahasan selanjutnya.

#### **1. Editing Data**

Pada proses editing, peneliti melakukan pemeriksaan secara menyeluruh kembali dengan data yang telah diperoleh di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung selama melaksanakan penelitian. Pelaksanaan editing dilakukan dengan cara memeriksa data yang diperoleh dari hasil melakukan seperti tahap wawancara terhadap informan dan dokumentasi sesuai dengan keperluan penelitian.

#### **2. Interpretasi Data**

Interpretasi adalah memberikan penjabaran atau tentang penjelasan mengenai berbagai data yang sudah diperoleh sesuai dengan judul penelitian. Pelaksanaan interpretasi dilakukan dengan cara menguraikan jawaban dari narasumber dalam bentuk mendeskripsikan sesuai dengan pokok bahasan dalam penelitian.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Setelah mendapatkan data yang diperoleh dalam penelitian ini, maka langkah selanjutnya adalah mengolah data yang terkumpul dengan menganalisis data. Analisis data kualitatif menurut Maleong (2011:119), adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan dengan data,

memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, menyintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Proses analisis data dilakukan dengan tahapan, sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dituangkan ke dalam bentuk laporan selanjutnya direduksi, dirangkum, difokuskan pada hal-hal penting. Dicari tema dan polanya disusun secara sistematis. Kegiatan yang dilakukan pada tahap reduksi data adalah memilih dan merangkum data dari hasil wawancara dan dokumentasi yang sesuai dengan fokus penelitian ini.

2. Penyajian data (*display data*)

Untuk melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian harus diusahakan membuat bermacam matriks, grafik, jaringan, dan bagian atau bisa pula dalam bentuk naratif saja. Kegiatan dilakukan pada tahap *display* data adalah menyajikan data secara naratif, yaitu menceritakan hasil wawancara ke dalam bentuk kalimat dan disajikan pada pembahasan

3. Mengambil kesimpulan atau verifikasi data

Peneliti berusaha mencari arti, pola, tema, yang penjelasan alur sebab akibat, dan sebagainya. Kesimpulan harus senantiasa diuji selama penelitian berlangsung, dalam hal ini dengan cara penambahan data baru. Kegiatan yang penulis lakukan pada tahap verifikasi data adalah membuat kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian, (Maleong, 2011:251).

### **3.8 Keabsahan Data**

Keabsahan data dapat dicapai dengan menggunakan proses pengumpulan data yang tepat, salah satu caranya yaitu dengan proses triangulasi, Menurut Maleong (2011:102), triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data

yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu.

Pemeriksaan keabsahan peneliti menggunakan triangulasi data triangulasi data menggunakan berbagai sumber data, seperti dokumen, arsip hasil wawancara, hasil observasi atau dengan mewawancarai beberapa subjek yang dianggap memiliki sudut pandang yang berbeda. Sedangkan triangulasi metode peneliti menggunakan beberapa metode untuk meneliti suatu hal. Pada kajian ini peneliti menggunakan metode penelitian wawancara, observasi dan dokumentasi.

## IV. GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

### 4.1 Gambaran Umum Kota Bandar Lampung

Kota Bandar Lampung adalah salah satu dari lima belas kabupaten/kota yang ada di provinsi Lampung. Kota Bandar Lampung merupakan ibukota dari Provinsi Lampung, sehingga segala bentuk aktivitas perekonomian dan pemerintahan Provinsi Lampung bertumpu pada Kota yang berslogankan *ragom gawi* yang bermakna gotong royong dan kerja sama.<sup>1</sup> Kota ini dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 24 tahun 1983, Kotamadya Daerah Tingkat II Tanjungkarang-Telukbetung berubah menjadi Kotamadya Daerah Tingkat II Bandar Lampung (Lembaran Negara tahun 1983 Nomor 30, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3254). Kemudian berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 tahun 1998 tentang perubahan tata naskah dinas di lingkungan Pemerintah Kabupaten/Kotamadya Daerah Tingkat II se-Indonesia yang kemudian ditindaklanjuti dengan Keputusan Walikota Bandar Lampung nomor 17 tahun 1999 terjadi perubahan penyebutan nama dari *Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Bandar Lampung* menjadi *Pemerintah Kota Bandar Lampung* dan tetap dipergunakan hingga saat ini.

Topografi Kota Bandar Lampung sangat beragam, mulai dari dataran pantai sampai kawasan perbukitan hingga bergunung, dengan ketinggian permukaan antara 0 sampai 500 m daerah dengan topografi perbukitan hingga bergunung membentang dari arah Barat ke Timur dengan puncak tertinggi pada Gunung Betung sebelah Barat dan Gunung Dibalau serta perbukitan Batu Serampok di sebelah Timur. Topografi tiap-tiap wilayah di Kota Bandar Lampung adalah sebagai berikut:

1. Wilayah pantai terdapat di sekitar Teluk Betung dan Panjang dan pulau di bagian Selatan
2. Wilayah landai/dataran terdapat di sekitar Kedaton dan Sukarame di bagian Utara
3. Wilayah perbukitan terdapat di sekitar Teluk Betung bagian Utara
4. Wilayah dataran tinggi dan sedikit bergunung terdapat di sekitar Tanjung Karang bagian Barat yaitu wilayah Gunung Betung, dan Gunung Dibalau serta perbukitan Batu Serampok di bagian Timur.

Dilihat dari ketinggian yang dimiliki, Kecamatan Kedaton dan Rajabasa merupakan wilayah dengan ketinggian paling tinggi dibandingkan dengan kecamatan-kecamatan lainnya yaitu berada pada ketinggian maksimum 700 mdpl. Sedangkan Kecamatan Teluk Betung Selatan dan Kecamatan Panjang memiliki ketinggian masing-masing hanya sekitar 2 – 5 mdpl atau kecamatan dengan ketinggian paling rendah/minimum dari seluruh wilayah di Kota Bandar Lampung.

Secara geografis Kota Bandar Lampung terletak pada  $5^{\circ}20'$  sampai dengan  $5^{\circ}30'$  lintang selatan dan  $105^{\circ}28'$  sampai dengan  $105^{\circ}37'$  bujur timur. Letak tersebut berada pada Teluk Lampung di ujung selatan pulau Sumatera. Berdasarkan kondisi ini, Kota Bandar Lampung menjadi pintu gerbang utama pulau Sumatera tepatnya kurang lebih 165 Km sebelah barat laut Jakarta dan memiliki peran sangat penting selain dalam kedudukannya sebagai ibu kota Provinsi Lampung juga merupakan pusat pendidikan, kebudayaan dan perekonomian bagi masyarakat. Secara administratif batas daerah Kota Bandar Lampung adalah:

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Natar Kabupaten Lampung Selatan
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Padang Cermin Kabupaten Pesawaran dan Kecamatan Ketibung serta Teluk Lampung
3. Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Gedong Tataan dan Padang Cermin Kabupaten Pesawaran
4. Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Tanjung Bintang Kabupaten Lampung Selatan.

Selain daripada itu, Kota Bandar Lampung memiliki andil yang sangat penting dalam jalur transportasi darat dan aktivitas pendistribusian logistik dari Jawa menuju Sumatera maupun sebaliknya serta memiliki Pelabuhan Panjang untuk kegiatan ekspor impor dan Pelabuhan Srengsem yang melayani distribusi batubara dari Sumatera ke Jawa, sehingga secara langsung Kota Bandar Lampung berkontribusi dalam mendukung pergerakan ekonomi nasional. Kota Bandar Lampung memiliki luas wilayah 197,22 km<sup>2</sup> yang terbagi ke dalam 13 Kecamatan dan 98 Kelurahan dengan populasi penduduk 879.651 jiwa (berdasarkan sensus 2020), kepadatan penduduk sekitar 8.142 jiwa/km<sup>2</sup> dan diproyeksikan pertumbuhan penduduk mencapai 1,8 juta jiwa pada tahun 2030.

## **4.2 Gambaran Umum Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah (BPKAD)**

### **4.2.1 Sejarah Terbentuknya Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah (BPKAD)**

Awal pembentukannya Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) belum berdiri sendiri melainkan masih termasuk di dalam bagian Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA), kemudian pada tahun 2010 DISPENDA mengalami pemecahan bagian sehingga membuat Dispenda menjadi dua badan yaitu menjadi bagian Dinas Keuangan dan bagian Dinas Pendapatan Daerah.

Tahun 2016 Dinas Keuangan mengalami pemisahan kembali menjadi dua badan yaitu Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) dan Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD). Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung adalah merupakan unsur penunjang tugas kepala daerah yang melaksanakan urusan pemerintah. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan pemerintah daerah dalam hal melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pengelolaan keuangan, investasi pinjaman daerah dan aset daerah. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD)

Kota Bandar Lampung dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 07 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandar Lampung.

#### **4.2.2 Visi dan Misi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah (BPKAD)**

##### 1. Pernyataan visi

Visi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung adalah *Terwujudnya Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang Transparan dan Akuntabel*. Penjelasan visi dari Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang transparan dan akuntabel yaitu memiliki arti bahwa pengelolaan keuangan dan aset daerah di Kota Bandar Lampung harus dilakukan secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis dan bertanggung jawab sebagaimana wujud dari pertanggungjawaban kewenangan pengelolaan keuangan dan aset daerah dalam rangka mendukung Kota Bandar Lampung sehat, cerdas, beriman, berbudaya, unggul, dan berdaya saing berbasis ekonomi kerakyatan.

##### 2. Pernyataan misi

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) menetapkan beberapa misi yang bertujuan untuk mewujudkan visi yang ingin diraih. Misi tersebut sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu pelayanan publik melalui peningkatan sarana dan prasarana perkantoran serta kualitas sumber daya manusia yang profesional
- b. Meningkatkan kinerja perencanaan dan penganggaran APBD
- c. Mewujudkan pengelolaan kas dan perbendaharaan keuangan daerah yang efektif dan efisien
- d. Mewujudkan laporan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel
- e. Mewujudkan penatausahaan dan pemanfaatan aset yang tertib dan akurat
- f. Mengembangkan kapasitas pendukung sistem pengelolaan keuangan daerah yang berbasis teknologi informasi.

### **4.2.3 Tugas Pokok dan Fungsi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah (BPKAD)**

#### **1. Tugas Pokok**

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung adalah merupakan unsur penunjang tugas kepala daerah yang melaksanakan urusan pemerintah. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan pemerintah daerah dalam hal melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pengelolaan keuangan, investasi pinjaman daerah dan aset daerah.

#### **2. Fungsi**

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan kebijakan teknis dibidang pengelolaan keuangan, investasi pinjaman daerah dan aset daerah
- b. Pelaksanaan tugas dukungan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya
- c. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya
- d. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi-fungsi penunjang urusan pemerintahan daerah sesuai tugas lingkupnya
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## **VI. PENUTUP**

### **6.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan antara lain:

1. Strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk mengatasi defisit anggaran dijalankan dengan dua strategi antara lain:
  - a. Strategi intensifikasi, strategi ini dijalankan dengan mengacu pada tiga yaitu: Aspek pertama, aspek kelembagaan dan ketatalaksanaan, strategi kelembagaan dilaksanakan dengan menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian pegawai di bidang pengelolaan pajak sedangkan ketatalaksanaan dilaksanakan dengan cara mengefisienkan dan mengefektifkan penerimaan melalui peningkatan jumlah wajib pajak dan wajib retribusi serta meningkatkan kegiatan penyuluhan kepada masyarakat untuk menumbuhkan kesadaran masyarakat membayar pajak dan retribusi daerah, memperbaiki atau menyesuaikan aspek ketatalaksanaan baik administrasi pemungutan maupun operasional, peningkatan pengawasan dan pengendalian yuridis dan pengendalian teknis serta pengawasan dan pengendalian penatausahaan serta memberikan sanksi bagi wajib pajak dan wajib retribusi yang tidak taat dalam membayar pajak dan retribusi daerah. Aspek kedua, peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) untuk meningkatkan pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sudah cukup maksimal terlihat dari banyaknya pegawai yang ikut serta dalam kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung. Aspek ketiga, efisiensi dan efektivitas pengelolaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) belum berjalan dengan efektif terlihat dari penerimaan Pendapatan Asli Daerah

(PAD) di sektor pajak daerah dan retribusi daerah cenderung mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya serta banyaknya potensi-potensi pajak yang belum mencapai target yang sudah ditetapkan oleh Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung

- b. Strategi ekstensifikasi, strategi ini dijalankan dengan tiga aspek yaitu; Aspek pendataan dan sistem pengawasan objek pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) sudah dilakukan dengan terarah melalui identifikasi permasalahan yang dialami oleh wajib pajak khususnya wajib pajak badan dan selanjutnya menerbitkan aturan yang bisa dijalankan dan di sesuaikan dengan kondisi wajib pajak, namun dari sisi pengawasan masih cukup lemah dimana pengawasan oleh BPKAD hanya mengandalkan *tapping box* tanpa harus melakukan pemeriksaan secara berjenjang laporan keuangan perusahaan. Aspek kedua, Pengembangan objek pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), pemerintah Kota Bandar Lampung mengembangkan potensi pajak seperti pajak hotel dan restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak galian golongan C dan pajak parkir. Aspek ketiga, menumbuhkembangkan partisipasi wajib pajak untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pemberian penghargaan (*reward*) berupa piagam dan diskon atau potongan tarif pajak dan sanksi (*punishment*) kepada wajib pajak yang tidak taat atau patuh melaksanakan kewajibannya untuk membayar pajak berupa sanksi administrasi berupa bunga 2% setiap bulan selambat-lambatnya 24 bulan dihitung mulai saat jatuh tempo.
2. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan strategi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk mengatasi defisit anggaran:
    - a. Faktor pendukung

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan pendapatan asli daerah sebagai upaya

untuk menurunkan defisit anggaran sudah diberikan dukungan penuh oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung untuk aktif melakukan kegiatan sosialisasi atau penyuluhan kepada wajib pajak

b. Faktor penghambat

- 1) Keterbatasan anggaran, anggaran yang diberikan kepada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung untuk memaksimalkan program yang menunjang peningkatan PAD masih sangat terbatas sehingga banyak program termasuk kegiatan sosialisasi kurang berjalan dengan efektif dan menjangkau semua wilayah yang ada di Kota Bandar Lampung
- 2) Belum primanya layanan karena terbatasnya sumber daya manusia atau tugas pelaksana di lapangan, aparat pemungut pajak yang disediakan oleh BPKAD tidak mencukupi untuk pemungutan pajak di lapangan, terbatasnya pemungut pajak di lapangan mengakibatkan kesulitan dalam hal pemungutan. Ditambah lagi masih banyak aparat yang ada saat masih menyalahgunakan kewenangannya atau tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana mestinya sehingga merugikan keuangan daerah

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemui oleh penulis di lapangan, maka saran maupun rekomendasi yang dapat diberikan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung perlu meningkatkan lagi upaya ekstensifikasi dengan melakukan banyak sosialisasi kepada masyarakat secara merata untuk mendaftarkan diri sebagai wajib pajak, merekrut pegawai pajak di bidang pajak daerah supaya lebih maksimal dilakukannya upaya-upaya ekstensifikasi secara merata di seluruh kelurahan yang ada di Kota Bandar Lampung, menggali lagi sumber-sumber pemungutan baru agar sesuai dengan kedudukan wajib pajak karena pertahunnya sering ditemukan objek pajak baru

2. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung perlu lebih meningkatkan upaya intensifikasi dalam hal pengelolaan terhadap wajib pajak yang ada, meningkatkan dalam hal penagihan tunggakan pajak kepada setiap wajib pajak yang menunggak pajak, agar tujuan untuk meningkatkan kesadaran wajib pajak yang sudah terdaftar dapat tercapai
3. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung selaku pengelola penerimaan pajak daerah perlu melakukan penambahan jumlah pegawai pajak karena selama ini upaya yang dilakukan belum merata supaya pelaksanaan kegiatan ekstensifikasi dan intensifikasi dapat berjalan maksimal. Ekstensifikasi dan intensifikasi pajak memiliki kelebihan dan kekurangan sendiri. Oleh karena itu, baik ekstensifikasi dan intensifikasi hendaknya dilakukan bersamaan demi tercapainya peningkatan penerimaan pajak sehingga bisa berdampak pada pengurangan defisit anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Angerang, Moenta dan Anugrah, Pradana. 2017. *Pokok-Pokok Hukum Pemerintahan Daerah*, Makassar: PT Raja Grafindo Persada
- Anthony, W.P., Parrewe, P.L., dan Kacmar, K. M. 2019. *Strategic Human Resources Management*. Orlando : Harcourt Brace and Company.
- Baldric, Siregar. 2017. *Akuntansi Sektor Publik (Akuntansi keuangan Pemerintah Daerah Berbasis Akrual)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Basri, Yuswar Zainul. 2013. *Keuangan Negara, Kebijakan Hutang*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Carunia, Mulya Firdausy. 2017. *Kebijakan dan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia
- David, Fred. R. 2016. *Manajemen Strategik*, Jakarta: Prehallindo.
- Dornbusch, R., Startz, R., & Ficsher, S. 2017. *Makroekonomi (Kedelapan)*. Jakarta: Media Global Edukasi.
- Efendi, A'an. 2017. *Hukum Administrasi*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Halim, Abdul. 2012. *Akuntansi sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah*, Jakarta: Salemba Empat
- Halim, Abdul. 2014. *Perpajakan: Konsep, Aplikasi, Contoh, dan Studi Kasus*. Jakarta : Penerbit Salemba.
- Kustiawan, M. 2015. *Upaya Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pendapatan Asli Daerah Melalui Peningkatan Kualitas Aparatur Pemerintahan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Manurung, J. 2019. *Ekonomi Keuangan dan Kebijakan Moneter*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo. 2021. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Maleong, Lexy, J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Ramadja Karya.
- Nirzawan. 2021. *Tinjauan Umum Terhadap Sistem Pengelolaan Keuangan Daerah: Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP YKPN

Rahayu, Ani Sri. 2017. *Pengantar Pemerintahan Daerah Kajian Teori, Hukum, dan Aplikasinya*, Malang: Sinar Grafika.

Rudianto. 2019. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Grasindo

Siahaan, P, Marihot. 2015. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Siregar, Anita Yuli. 2014. *Pemeriksaan Pajak (Menghindari dan Menghadapi)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia, IKAPI.

Soemitro, Rochmat. 2021. *Dasar-Dasar Hukum Pajak, Pajak Pendapatan*. Bandung: Refika Aditama.

Suparmoko. 2020. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Andi.

Tjiptono, Fandy. 2019. *Strategi Pemasaran Prinsip & Penerapan*. Yogyakarta: Andi.

Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo S. 2014. *Metodologi Penelitian Sosial Edisi Kedua*. Jakarta: Bumi Aksara.

Waluyo dan Ilyas, Wirawan B. 2022. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.

### **Jurnal:**

Agus Arianto dan Marisa Herryanto. 2015. *Pengaruh Self Assessment System, Pemeriksaan Pajak, dan Penagihan pajak Pada Penerimaan Pajak Pertambahan Nilai*. E-Journal Akuntansi Universitas Udayana. ISSN : 2302- 8556.

Astuti Prihatiningsih, M. Rachmad R dan Syamsuddin. 2017. *Defisit Anggaran dan Implikasinya terhadap Perkembangan Ekonomi dan Kinerja Keuangan Kabupaten Tebo*, Jurnal Mozaik Vol. IX Edisi 2

Henny Juliani. 2021., *Strategi Pemerintah dalam Mengatasi Defisit Anggaran Negara melalui Hutan Luar Negeri*. Jurnal Jejaring Administrasi Publik, VI(2), 588–603.

Jalinar Simanjuntak. 2020. *Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Pada Sektor Pajak Daerah (Studi Kasus Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Serdang Bedagai)*, Journal Management, Business, and Accounting Vol. 20, No. 2

M. Syarif Mulyadi. 2018. *Analisis Tingkat Kepatuhan Pemerintah Daerah Terhadap Pengaturan Batas Defisit APBD*, Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau, 4(1), 268–82.

Muhammad Bahrul Ulum. 2021. *Defisit Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota Provinsi di Sumatera Selatan,*

Muchlis Yahya. 2018. *Analisis Kebijakan Pemanfaatan Obligasi Syariah (Sukuk) Dalam Menutup Defisit APBN.* Jurnal Civic Hukum Volume 3, Nomor 1

Wiwin Widiastuti dan Tri Risandewi. 2020. *Strategi Peningkatan Pendapatan Daerah Melalui Pemberdayaan Aset Daerah di Provinsi Jawa Tengah,* Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah, Volume 134 17 Nomor 2