

STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH KABUPATEN SELUMA

Marah Halim, Husaini, Abdullah

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu

Abstract

This study aims to analyze the factors that support and hinder receipt of local revenue and analyzed the strategies to increase of local revenue in Seluma Regency. The analytical method used is the SWOT analysis to determine the internal factors and external factors as well as the strategies used to improve the local revenue in order to increase the financial independence Seluma.

SWOT analysis obtained for internal factors (strengths - weaknesses) was 0.657 and the analysis of external factors (opportunities - threats) is 0.778, so the strategy is in quadrant I in the form of SO strategy that is by utilizing all the power to seize the opportunity as big as or create strategies that use force to take advantage of opportunities that include: involving employees in the implementation of education and training; explore potential sources of tax/levy new; cooperate across local service agency; utilizing advances in information technology; and improve service to taxpayers

Keywords: strategy for improving of local revenue, regional financial independence, SWOT analysis

1. Pendahuluan

Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional, pada hakekatnya merupakan upaya terencana untuk meningkatkan kapasitas pemerintah daerah dan kemampuan profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta kemampuan dalam mengelola sumber daya ekonomi daerah secara berdaya guna dan berhasil guna untuk kemajuan perekonomian daerah dan kesejahteraan masyarakat. Pembangunan daerah diharapkan dapat memberikan kesempatan bagi terwujudnya pemerintahan yang baik dan kinerja pemerintah daerah yang efektif, efisien, partisipatif, terbuka dan akuntabel kepada masyarakat.

Ciri utama yang menunjukkan suatu daerah mampu berotonomi terletak pada kemampuan keuangan daerahnya. Ini berarti daerah otonom harus memiliki kewenangan dan kemampuan optimal untuk menggali sumber-sumber keuangan sendiri, dengan mengurangi ketergantungan pada bantuan pemerintah pusat.

Dengan demikian, keberhasilan otonomi daerah tidak terlepas dari kemampuan suatu daerah dalam keuangan yang merupakan salah satu dasar kriteria untuk dapat mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri. Kemampuan keuangan daerah yang dimaksud adalah sampai sejauhmana daerah dapat menggali sumber-sumber keuangan sendiri guna membiayai kebutuhan keuangan daerahnya tanpa harus menggantungkan diri pada bantuan dana pemerintah pusat/ pemerintah daerah yang lebih tinggi (Halim, 2012).

Kemampuan keuangan Kabupaten Seluma masih sangat bergantung kepada pemerintah pusat. Dana pembangunan daerah berupa APBD terus mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun

ke tahun. Peningkatan dana APBD tidak diimbangi dengan peningkatan yang bersumber dari Pendapatan Asli daerah (PAD). Dengan demikian, penerimaan daerah berupa PAD belum dapat diandalkan sebagai sumber utama penerimaan dalam APBD Kabupaten Seluma.

Kemampuan keuangan daerah dalam era otonomi diukur dengan menggunakan kinerja PAD. Besar-kecilnya penerimaan PAD dihubung-bungkan dengan keberhasilan daerah dalam melaksanakan otonomi daerah. Pajak dan retribusi daerah yang merupakan komponen penyumbang PAD terbesar seyogyanya mampu membiayai belanja pemerintah daerah.

PAD belum dapat diandalkan sebagai sumber pembiayaan utama otonomi daerah yang disebabkan oleh beberapa hal, yaitu:

- Masih rendahnya basis pajak/ retribusi daerah.
- Masih kecilnya peran PAD dalam total penerimaan daerah.
- Masih rendahnya kemampuan administrasi pemungutan di daerah.
- Masih lemahnya kemampuan perencanaan dan pengawasan keuangan.

Selain hal tersebut di atas, penyebab lain munculnya permasalahan di daerah, seperti masih adanya arogansi pemerintah pusat yang hingga sekarang belum menyerahkan kewenangan pengelolaan sumber daya alam kepada daerah. Sikap pemerintah pusat yang demikian ini sangat menyulitkan Kementerian Keuangan Republik Indonesia untuk menghitung secara pasti jumlah penerimaan/ penghasilan daerah yang diperoleh dalam pengelolaan sumber daya alam di daerah.

Kabupaten Seluma terus berupaya untuk meningkatkan PAD sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Seluma. Dalam upaya meningkatkan PAD harus dilakukan dengan strategi yang merupakan suatu pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu. Alaraj and Hassan (2014) menyebutkan bahwa strategi merupakan pola atau upaya suatu organisasi untuk merumuskan visi dan tindakan tertentu dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang dihadapi organisasi tersebut.

Strategi yang tepat diperlukan guna tercapainya penerimaan pajak daerah Kabupaten Seluma yang optimal. Target penerimaan pajak daerahpun setiap tahunnya diharapkan mengalami peningkatan. Berkaitan dengan hal tersebut, optimalisasi sumber-sumber PAD khususnya dari sektor pajak daerah perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan keuangan daerah.

Hariyandi (2002) mengemukakan bahwa peningkatan pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah sesuai dengan potensinya akan memberikan tambahan PAD. Hasanusi (2015) menyebutkan bahwa strategi yang dilakukan dalam rangka meningkatkan PAD adalah melalui strategi pendataan ulang terhadap wajib pajak, kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan dan pemungutan pajak, pembenahan manajemen pengelolaan pajak daerah, memperluas basis data pajak daerah. Nurhayati (2015) mengemukakan bahwa pertumbuhan rata-rata setiap jenis pajak daerah adalah 19,30 %. Pajak daerah yang prima adalah pajak restoran dan pajak penerangan jalan. Pajak daerah yang potensial adalah pajak mineral bukan logam dan batuan

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Desentralisasi Fiskal

Otonomi daerah merupakan suatu langkah awal menuju pembangunan ekonomi nasional yang lebih berdaya tumbuh tinggi dengan memberikan kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat sehingga organisasi pemerintahan menjadi lebih efektif dan efisien (Basri & Nabiha, 2014).

Kreativitas dan inisiatif daerah dalam menggali sumber-sumber keuangan akan sangat tergantung pada kebijakan pemerintah daerah itu sendiri. Kewenangan yang lebih luas memberikan peluang bagi daerah untuk meningkatkan kinerja keuangan dan mengoptimalkan potensi lokalnya, sehingga kemampuan keuangan daerah menjadi lebih baik, daerah menjadi lebih mandiri, dan ketergantungan kepada pemerintah pusat menjadi semakin kecil (Wurangan, 2017).

Salah satu wujud pelaksanaan otonomi daerah ini adalah dengan adanya otonomi dalam aspek pengelolaan keuangan daerah yang disebut otonomi fiskal atau desentralisasi fiskal. Pemerintah daerah diberikan sumber-sumber keuangan untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah. Desentralisasi fiskal memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengelola keuangan daerahnya sendiri. Daerah diberikan kewenangan dalam menggali sumber-sumber penerimaan sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Mardiasmo (2004) mengemukakan bahwa desentralisasi fiskal adalah suatu proses distribusi anggaran dari tingkat pemerintahan yang lebih tinggi kepada pemerintahan yang lebih rendah untuk mendukung fungsi atau tugas pemerintahan dan pelayanan publik sesuai dengan banyaknya kewenangan bidang pemerintahan yang dilimpahkan.

2.2. Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menyebutkan bahwa pemerintah pusat memiliki hubungan keuangan dengan daerah untuk membiayai penyelenggaraan urusan pemerintahan yang diserahkan dan/atau ditugaskan kepada daerah. Hubungan keuangan dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah sebagaimana meliputi:

- Pemberian sumber penerimaan daerah berupa pajak daerah dan retribusi daerah.
- Pemberian dana bersumber dari perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah.
- Pemberian dana penyelenggaraan otonomi khusus untuk pemerintahan daerah tertentu yang ditetapkan dalam undang-undang.
- Pemberian pinjaman dan/atau hibah, dana darurat, dan insentif.

Mardiasmo (2004) mengemukakan bahwa dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan yang diserahkan dan/ atau ditugaskan, penyelenggara pemerintahan daerah mempunyai kewajiban dalam pengelolaan keuangan daerah yang meliputi:

- Mengelola dana secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel.
- Melakukan sinkronisasi penca-paian sasaran program daerah dalam APBD dengan program pemerintah pusat.
- Melaporkan realisasi pendanaan urusan pemerintahan yang ditugaskan sebagai pelaksanaan dari tugas pembantuan.

Sistem hubungan keuangan pusat dan daerah merupakan suatu mekanisme distribusi sejumlah anggaran dari pemerintah pusat kepada daerah dalam kerangka otonomi daerah. Konsep perimbangan keuangan pusat dan daerah adalah konsekuensi dari adanya tanggung jawab yang bersifat derivatif dari kebijakan otonomi daerah. Artinya, semakin banyak kewenangan yang dilimpahkan, maka kecenderungan semakin besar biaya yang dibutuhkan oleh daerah.

Menurut Halim (2012), perimbangan keuangan antara pusat dan daerah yang ideal adalah apabila setiap tingkat pemerintah dapat independen di bidang keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas dan wewenang masing-masing. Hal ini berarti subsidi dan bantuan dari pemerintah pusat yang

selama ini sebagai sumber utama dalam APBD mulai berkurang kontribusinya dan yang menjadi sumber utamanya adalah pendapatan dari daerahnya sendiri.

Ciri utama yang menunjukkan suatu daerah mampu melak-sanakan otonomi adalah terletak pada kemampuan keuangan daerahnya. Artinya daerah otonom harus memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangan sendiri. Sedangkan ketergantungan pada bantuan peme-rintah pusat harus seminimal mungkin, sehingga PAD harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar (Mafaza, dkk, 2016).

2.3. Keuangan Daerah

Pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara tertib, taat pada peraturan yang berlaku, efisien, efektif, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan dan kepatuhan. Kemam-puan pemerintah daerah dalam mengelola keuangan dicantumkan dalam APBD langsung maupun tidak langsung mencerminkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat (Rondonuwu, dkk, 2015).

Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah menyebutkan bahwa keu-angan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan lain yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut dalam kerangka APBD. Pemerintah daerah membutuhkan dana untuk melaksanakan pem-bangunan yang salah satu sumber pendanaannya adalah APBD. Daerah harus mengelola keuangannya secara baik, efektif dan efisien (Basri, 2013).

Deddi dan Ayuningtyas (2010) mengemukakan bahwa anggaran sektor publik adalah rencana-rencana organisasi untuk melayani masyarakat atau aktivitas lain yang dapat mengembangkan kapasitas organisasi dalam pelayanan. Oleh karena itu, organisasi sektor publik tentunya berkeinginan memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat. Sedangkan Harun (2008) menyatakan anggaran merupakan pernyataan kuantitatif dari perencanaan badan pemerintah yang dinyatakan baik dalam bentuk fisik maupun keuangan atau keduanya.

2.4. Pendapatan Asli Daerah

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan penerimaan yang diperoleh dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun sumber - sumber PAD terdiri dari:

- Pajak daerah, yaitu pungutan yang dilakukan oleh pemerintah daerah kepada semua obyek pajak, seperti orang/badan, benda bergerak/tidak bergerak.
- Retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah. Retribusi daerah terdiri atas 3 golongan, yaitu: (1)Retribusi jasa umum, yaitu retribusi atas jasa yang disediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan, (2). Retribusi jasa usaha, yaitu retribusi atas jasa yang disediakan oleh pemerintah daerah dengan menganut prinsip komersial karena pada dasarnya dapat pula disediakan oleh sektor swasta., dan (3). Retribusi perizinan tertentu, yaitu retribusi

atas kegiatan tertentu pemerintah daerah dalam rangka pemberian izin kepada orang pribadi atau badan.

- Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, antara lain:(1) Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah/BUMD, (2) Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik pemerintah/ BUMN, dan (3)Bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik swasta atau kelompok usaha masyarakat.
- Lain-lain PAD yang sah.

2.5. Kemandirian Keuangan Daerah

Kemandirian keuangan daerah adalah kemampuan daerah untuk menggali sumber-sumber keuangan, mengelola dan menggunakan keuangan sendiri yang untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahannya dengan meminimalisir ketergantungan terhadap pemerintah pusat.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah, keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut dalam kerangka APBD.

Di sisi lain, keuangan daerah adalah sebagai alat fiskal pemerintah daerah yang merupakan bagian integral dari keuangan negara dalam mengalokasikan sumber-sumber ekonomi, melakukan pemerataan hasil pembangunan dan menciptakan stabilitas ekonomi selain stabilitas sosial politik (Ritonga, dkk. 2012). Peranan keuangan daerah semakin penting, selain karena keterbatasan dana yang dapat dialihkan ke daerah berupa DAU dan DAK, tetapi juga karena semakin kompleksnya persoalan yang dihadapi daerah dan penyelesaiannya memerlukan partisipasi aktif masyarakat. Selain itu, peranan keuangan daerah yang makin meningkat akan mendorong terwujudnya otonomi daerah yang nyata dan bertanggungjawab.

Halim (2012) mengemukakan bahwa ciri-ciri yang menunjukkan suatu daerah mampu melaksanakan otonomi daerah adalah:

- Kemampuan keuangan daerah, artinya daerah harus memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangan, mengelola dan menggunakan keuangan sendiri yang cukup memadai untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahannya.
- Ketergantungan kepada bantuan pemerintah pusat harus seminimal mungkin agar PAD harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar dalam APBD yang didukung oleh kebijakan perimbangan keuangan pusat dan daerah, sehingga peranan pemerintah daerah menjadi lebih besar.

Selanjutnya Halim (2012) mengemukakan bahwa secara konseptual, pola hubungan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, harus dilakukan sesuai dengan kemampuan keuangan daerah dalam membiayai pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan. Terdapat 4 (empat) macam pola hubungan hubungan situasional yang dapat digunakan dalam pelaksanaan otonomi daerah, yaitu:

- Pola hubungan instruktif, peranan pemerintah pusat lebih dominan daripada kemandirian pemerintah daerah karena daerah tidak mampu melaksanakan otonomi daerah.
- Pola hubungan konsultatif, campur tangan pemerintah pusat sudah mulai berkurang karena daerah dianggap sedikit lebih mampu melaksanakan otonomi daerah.

- Pola hubungan partisipatif, peranan pemerintah pusat semakin berkurang, mengingat daerah tersebut tingkat kemandiriannya mendekati mampu melaksanakan urusan otonomi daerah.
- Pola hubungan delegatif, campur tangan pemerintah pusat sudah tidak ada karena daerah telah benar-benar mampu dan mandiri dalam melaksanakan urusan otonomi daerah.

2.6. Strategi Peningkatan PAD

Nirzawan (2001) mengungkapkan bahwa strategi yang dapat diterapkan guna peningkatan penerimaan pajak daerah adalah melalui intensifikasi dan ekstensifikasi. Intensifikasi, dilak-sanakan dengan cara sebagai berikut:

- Melaksanakan tertib penetapan pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak, tertib dalam pemungutan kepada wajib pajak, tertib dalam administrasi serta tertib dalam penyeteroran.
- Melaksanakan secara optimal pemungutan pajak dan retribusi daerah sesuai dengan potensi yang obyektif 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 pada dinas terkait yang bertugas mengawasi pemungutan di lapangan oleh petugas.
- Memberikan insentif 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 lainnya guna menghindari timbulnya penyimpangan terhadap pelaksanaan peraturan daerah yang berkaitan dengan pengelolaan maupun penetapan pajak dan retribusi daerah.

Selanjutnya Nirzawan (2001) menyebutkan bahwa ekstensifikasi dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:

- Menyusun program kebijakan dan strategi pengembangan dan menggali obyek pungutan 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.

Nasution dan Sihombing (2005) mengemukakan bahwa strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan PAD adalah strategi strength opportunity, yaitu dengan menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah:

- Meningkatkan promosi dengan memanfaatkan perkembangan sistem informasi yang lebih efektif.
- Memanfaatkan kebijakan otonomi daerah yang seluas-luasnya dengan menggunakan SDM yang memadai.
- Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pemungutan pajak.

- Meningkatkan partisipasi wajib pajak dalam penyelenggaraan pemungutan pajak melalui penyuluhan terhadap wajib pajak.

Upaya yang dapat dilakukan oleh pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah melalui optimalisasi intensifikasi pemungutan pajak daerah adalah melalui:

- Memperluas basis penerimaan.
Tindakan untuk memperluas basis penerimaan yang dapat dipungut oleh daerah yang dalam perhitungan ekonomi dianggap potensial, antara lain: mengidentifikasi pembayar pajak baru/potensial dan jumlah pembayar pajak, memperbaiki basis data objek pajak, memperbaiki penilaian, menghitung kapasitas penerimaan dari setiap jenis pungutan
- Memperkuat proses pemungutan.
Upaya yang dilakukan dalam memperkuat proses pemungutan antara lain: mempercepat penyusunan peraturan daerah, menyesuaikan/mengubah tarif dan peningkatan SDM.
- Meningkatkan pengawasan dengan melakukan pemeriksaan secara insidental dan berkala, memperbaiki proses pengawasan, menerapkan sanksi terhadap penunggak pajak dan meningkatkan pelayanan pembayaran pajak.
- Meningkatkan efisiensi administrasi dan menekan biaya pemungutan, antara lain memperbaiki prosedur administrasi pajak melalui penyederhanaan administrasi pajak, meningkatkan efisiensi pemungutan dari setiap jenis pemungutan
- Meningkatkan kapasitas penerimaan melalui perencanaan yang lebih baik. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait di daerah (Nasution dan Sihombing, 2005).

Strategi yang dapat diterapkan adalah melakukan pendataan ulang objek pajak dan retribusi, menggali potensi pajak dan retribusi daerah yang belum dikelola, memanfaatkan perkembangan teknologi, melakukan sanksi kepada wajib pajak dan retribusi yang bermasalah, mengintensifkan penyuluhan baik formal maupun informal, melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah, pemberian reward dan punishment kepada wajib pajak dan retribusi.

2.7. Analisis SWOT

Analisis SWOT (SWOT analysis) adalah suatu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity), dan ancaman (threat) yang mungkin terjadi untuk mencapai tujuan dari kegiatan organisasi (Helms and Nixon, 2010 ; Arsyad, Nordin, and Roslina, 2017). Berkaitan dengan hal tersebut, diperlukan kajian dari aspek lingkungan baik yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal yang mempengaruhi pola strategi organisasi dalam mencapai tujuan (Rangkuti, 2004 ; Muatasim and Norlen, 2015).

Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT (Ifedora, Idioko, and Nzekwe, 2014), maka perlu dilihat faktor internal dan eksternal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

- Faktor internal.
Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya Strengths and Weaknesses (S dan W), dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam organisasi yang turut mempengaruhi terbentuknya pengambilan keputusan organisasi (Bull, Jobstvotg, and Henrichs, 2016).
- Faktor eksternal.

Faktor eksternal ini memengaruhi terbentuknya Opportunities and Threats (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar organisasi yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan organisasi (Emet and Merba, 2017).

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi adalah matriks SWOT (Oreski, 2012 ; Lu, 2010 ; Carlsen, and Anderson, 2011). Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan 4 (empat) macam kemungkinan alternatif strategis, yaitu:

- Strategi SO (Strength-Opportunities).
Strategi ini dibuat berdasarkan kerangka pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.
- Strategi ST (Strengths-Threats).
Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.
- Strategi WO (Weaknesses-Opportunities).
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi WT (Weaknesses- Threats).
Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3. Metode Penelitian

3.1. Penentuan Sampel

Pengambilan sampel menggunakan metode sampling purpose yaitu teknik pengambilan sampel dengan tujuan tertentu. Dalam hal ini pengambilan sampel yang bertujuan untuk mendapatkan data tentang faktor-faktor yang mendukung penerimaan PAD, faktor-faktor yang menghambat penerimaan PAD dan bagaimana strategi meningkatkan penerimaan PAD di Kabupaten Seluma.

Sampel yang terpilih dalam penelitian ini sebanyak 30 orang responden yang meliputi OPD, anggota DPRD Kabupaten Seluma, pengusaha, tokoh masyarakat dan tokoh LSM yang terdiri dari:

- Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Seluma terdiri dari 10 orang, yaitu: Kepala Badan 1 orang, Sekretaris 1 orang, Kabid 1 orang, Kasi 3 orang dan Staf 4 orang.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Seluma terdiri dari: Kepala Badan 1 orang, Sekretaris 1 orang, Kabid 1 orang dan Kasubbid 1 orang.
- Anggota DPRD 3 orang.
- Pengusaha 7 orang.
- Tokoh masyarakat 3 orang.
- Tokoh LSM 3 orang.

3.2. Analisis Data.

Data yang diperoleh baik primer maupun sekunder akan dianalisis melalui pendekatan kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT. Mengingat data tersebut cukup banyak, maka setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, dilakukan langkah berikutnya: (1) reduksi data; (2) pemrosesan satuan; dan (3) kategorisasi.

Setelah melalui tahap-tahap analisis data, maka langkah berikutnya dalam memetakan isu atau faktor strategis yang ada digunakan alat analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats Analysis), sehingga dapat diketahui struktur serta tingkat strategis dari faktor-faktor tersebut (Coman and Ronen, 2009). Teknik analisis matriks SWOT merupakan tahap awal dalam menemukan isu strategis yang nantinya digunakan bagi penemuan strategi peningkatan PAD di Kabupaten Seluma.

Metode analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Melakukan pengklasifikasian data, faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal organisasi, peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal organisasi. Pengklasifikasian ini akan menghasilkan tabel informasi SWOT.
- Melakukan analisis SWOT yaitu membandingkan antara dengan faktor internal organisasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) dengan faktor eksternal peluang (opportunities) dan ancaman (threats).
- Dari hasil analisis kemudian diinterpretasikan dan dikembangkan menjadi keputusan pemilihan strategi yang memungkinkan untuk dilaksanakan. Strategi yang dipilih biasanya hasil yang paling memungkinkan (paling positif) dengan resiko dan ancaman yang paling kecil.

Skala yang biasa digunakan dalam menganalisis SWOT skala angka 1 - 5. Untuk faktor kekuatan dan peluang, semakin besar skalanya, maka makin besar poinnya, point kecil 1 dan point besar 5. Kebalikannya, untuk faktor kelemahan dan ancaman, semakin besar skalanya, maka makin kecil poinnya, point besar 1 dan point kecil 5.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan kuisioner yang sudah didistribusikan kepada 30 responden yang meliputi 28 pernyataan dengan rincian 14 pernyataan tentang faktor lingkungan internal dan 14 pernyataan tentang faktor lingkungan eksternal. Faktor lingkungan internal diuraikan dalam 7 pernyataan tentang kekuatan dan 7 pernyataan tentang kelemahan. Faktor lingkungan eksternal diuraikan dalam 7 pernyataan tentang peluang dan 7 pernyataan tentang ancaman. Hasil analisis SWOT disajikan pada tabel 1.

Table 1. Hasil Analisis SWOT

No.	Item	Nilia Tertimbang	Selisih	Tanda
1	Kekuaiaian	1,607	0,657	Positif
2	Kelemahan	0,950		
3	Peluang	1,657	0,778	Positif
4	Ancaman	0,879		

Berdasarkan matriks SWOT, maka strategi peningkatan PAD Kabupaten Seluma adalah strategi SO, yaitu:

- Mengikutsertakan pegawai dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Adanya pendidikan dan pelatihan bagi petugas pengelola PAD akan meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dalam memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat terutama para wajib pajak. Untuk peningkatan kualita- SDM dapat dilakukan kerja-sama dengan Badan Diklat untuk dilakukan bimbingan teknis pemungutan dan pengelolaan PAD serta mengirim

ASN pengelola PAD untuk mengikuti pendidikan di luar daerah serta melakukan studi banding ke daerah yang pengelolaan PAD nya sudah profesional dan akuntabel.

- Menggali potensi sumber-sumber pajak/retribusi baru.
Data wajib pajak yang ada di Kabupaten Seluma belum tersaji secara akurat dan cermat. Untuk itu perlu pendataan ulang wajib pajak dan melakukan identifikasi sumber-sumber pendapatan baru dari pajak dan retribusi daerah seperti pendataan jumlah pasar harian dan mingguan yang selama ini belum maksimal dilakukan pemerintah daerah, pendataan potensi sarang burung walet, dan retribusi tempat wisata. Hasanusi (2015) menyebutkan bahwa adanya sistem komputerisasi dapat menyajikan keakurasian dan kelengkapan data akan menjadi lebih efektif.
- Melakukan kerjasama lintas OPD/instansi.
Pengembangan kerjasama antar unit dan antar instansi merupakan upaya yang dilakukan organisasi agar setiap unit kerja memiliki komitmen untuk bersama-sama dalam merealisasikan tujuan. Kerjasama dan koordinasi yang dilakukan dapat menimbulkan semangat kebersamaan antar unit kerja dan instansi ada untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.
Hal lain yang dapat dikembangkan adalah meningkatkan kerjasama dengan instansi dan pemangku kepentingan lainnya, seperti: peningkatan penerimaan pajak penerangan jalan melalui koordinasi dengan pihak PLN, peningkatan penerimaan pajak mineral bukan logam dan batuan dilakukan koordinasi dengan perusahaan kuari dan Dinas Energi dan Sumberdaya Mineral.
- Memanfaatkan kemajuan tekno-logi informasi.
Teknologi informasi sangat diperlukan dalam penerimaan PAD. Hal ini untuk memudahkan dalam melaksanakan kegiatan dan menudahkan akses masyarakat terutama wajib pajak.
- Meningkatkan pelayanan terhadap wajib pajak/retribusi.
Pemerintah daerah perlu membe-rikan pelayanan yang terbaik bagi wajib pajak yang meliputi kemudahan memperoleh infor-masi dan kemudahan dalam pemungutan pajak.

PAD Kabupaten Seluma mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, namun kenaikannya tidak signifikan bila dibandingkan dengan kenaikan alokasi dana APBD. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai rasio PAD terhadap APBD masih sangat rendah yaitu berkisar antara 1,38 - 3,77. Untuk itu perlu adanya strategi peningkatan PAD dalam upaya meningkatkan rasio PAD terhadap APBD.

Hal yang sama juga ditunjukkan oleh rasio kemandirian keuangan daerah menggambarkan tingkat partisipasi masyarakat dalam membangun daerah. Semakin tinggi rasio kemandirian, semakin tinggi partisipasi masyarakat dalam mem-bayar pajak dan retribusi daerah yang merupakan komponen utama PAD. Semakin tinggi masyarakat memba-yar pajak dan retribusi daerah akan menggambarkan tingkat kesejah-teraaan daerah yang semakin tinggi.

Rasio kemandirian Kabu-paten Seluma masih sangat kecil yaitu berkisar antara 1,54 - 3,92. Semakin tinggi rasio kemandirian mengandung arti bahwa tingkat ketergantungan daerah terhadap bantuan pihak eksternal (terutama pemerintah pusat) semakin rendah, demikian pula sebaliknya. Kontribusi PAD masih sangat kecil diban-dingkan dengan bantuan pemerintah pusat yang rata-rata mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Untuk itu, pemerintah daerah harus memaksimalkan pajak dan retribusi daerah. Hal ini akan berimplikasi pada pembangunan fasilitas yang digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Masyarakat yang sejahtera akan meningkatkan konsumsinya yang kemudian akan mendorong partum-buhan ekonomi.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap data penelitian untuk mengungkapkan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan analisis strategi peningkatan PAD dalam upaya mendukung kemandirian Kabupaten Seluma, maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang dilakukan dalam upaya peningkatan penerimaan PAD berdasarkan analisis SWOT adalah strategi SO (strategi progresif) yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk meraih peluang yang sebesar-besarnya atau menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang meliputi:

- Mengikutsertakan pegawai dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan
- Menggali potensi sumber-sumber pajak/retribusi baru
- Melakukan kerjasama lintas OPD/instansi
- Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi.
- Meningkatkan pelayanan terhadap wajib pajak/retribusi..

Daftar Pustaka

- Alaaraj, H., and Hassan, S. 2014. Developing SWOT / TOWS Strategic Matrix for e-Government in Lebanon. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. Vol 1. No. 7 : 181 - 186.
- Basri, R. 2013. Analisis Penyusunan Anggaran dan Laporan Realisasi Anggaran pada BPM-PD Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*. Vol.2. No.3 :952 - 961.
- Basri, H., and Nabihah, S. 2014. Accountability of Local Government : the Case of Aceh Province, Indonesia. *Asia Pacific Journal of Accounting and Finance*. Vol. 3. No. 1 : 1 - 14.
- Bull, J.W., Jobstovgt, N., Henrichs, A. 2016. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats : A SWOT Analysis of the Ecosystem Services Framework. *Journal of Ecosystem Services*. Vol. 17 : 99 - 111.
- Carlsen, J., and Anderson, T.D. 2011. Strategic SWOT Analysis of Public, Private and not-for-Profit Festival Organizations. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol 2. No. 1 : 83 - 97.
- Coman, A and B. Ronen. 2009. Focused SWOT : Diagnosing Critical Strengths and Weaknesses. *International Journal of Production Research*. Vol. 47, No. 20 : 5677 - 5689.
- Deddi dan Ayuningtias. 2010. Akuntansi Sektor Publik. Edisi 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Emet, G., and Merba, T. 2017. SWOT Analysis : a Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*. Vol. 10. No. 31 : 994 - 1006.
- Halim, A. 2012. Akuntansi Keuangan Daerah. Edisi 4. Salemba Empat. Jakarta.
- Helms, M.M., and Nixon, J. 2010. Exploring SWOT Analysis - Where Are We Now ? *Journal of Strategy and Management*. Vol 3. No.3 : 215 -251.
- Harun. 2008. Reformasi Akuntansi dan Manajemen Sektor Publik di Indonesia. Salemba Empat. Jakarta.
- Hasanusi. 2015. Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Lampung Barat. *Jurnal Magister Manajemen*. Vol. 01 No. 1 : 1 - 18.
- Ifedora, C.O., Idioko, OR and Nzekwe, J. 2014. Organization's Stability and Productivity : the Role of SWOT Analysis an Acronym for Strength, Weakness, Opportunity and Treat. *International Journal of Innovative and Applied Research*. Vol 1. No. 9 : 23 -33.
- Lu, W. 2010. Improved SWOT Approach for Conducting Strategic Planning in the Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 136. No. 12 : 1317 - 1338.
- Mafaza, W., Mayowan, Y., dan Sasetiadi, T. 2016. Kontribusi Pajak Daerah dalam Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Pacitan. *Jurnal Perpajakan*. Vol. 11 No.1 : 1 - 4.
- Mardiasmo. 2004. Akuntansi Sektor Publik. Andi. Yogyakarta.
- Muatasim, A.A., and Norlen, H. 2015. SWOT and TOWS Matris e-Government Analysis Review on Sultanate of Oman. *International Journal of Learning and Development*. Vol 5. No. 4 : 13 - 23.
- Nasution, A., dan Sihombing, M. 2005. Strategi Peningkatan PAD Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah. *Jurnal Studi Pembangunan*. Vol 1. No. 1: 1 - 10.
- Nurhayati. 2015. Analisis Potensi Pajak Daerah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*. Vol 4. No. 2 : 97 - 108.
- Oreski, D. 2012. Strategy Development by Using SWOT - AHP. *TEM Journal*. Vol 1. No. 4 : 283 - 291.

- Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah.
- Rangkuti, F. 2006. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ritonga, I.T., Clarck, C., and Wickremasinghe, G. 2012. Assessing Financial Condition of Local Government in Indonesia. *Journal Public and Municipal Finance*. Vol. 1. No. 2.
- Rondonuwu, H., Tinangon, J., dan Budiarmo, N. 2015. Analisis Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah pada Dinas Pendapatan dan Aset Daerah Kabupaten Minahasa. *Jurnal EMBA* Vol.3 No. 4 : 23 - 32.
- Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Wurugian, S., Daisy, dan Tolosang. 2017. Analisis Kemampuan Keuangan Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah di Kota Tomohon. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol. 17. No. 01.