SKRIPSI

STRATEGI PENINGKATAN PAJAK DAERAH DI KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW TIMUR

Disusun Oleh:

HARDIYANSA ALHABSJI

2014.237.00.113

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

KONSENTRASI ADMINISTRASI KEUANGAN NEGARA

SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

MAKASSAR

2018

SKRIPSI

STRATEGI PENINGKATAN PAJAK DAERAH DI KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW TIMUR

Disusun dan diajukan Oleh:

HARDIYANSA ALHABSJI

2014.237.00.113

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar

Sarjana Administrasi Publik

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

KONSENTRASI ADMINISTRASI KEUANGAN NEGARA

SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

MAKASSAR

2018

S K R I P S I

PENGESAHAN

STRATEGI PENINGKATAN PAJAK DAERAH
DI KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW TIMUR

Disusun dan Diajukan Oleh

HARDIYANSA ALHABSJI

Nomor Pokok Mahasiswa : 2014.237.00.113

Telah Dipertahankan Di Depan Panitia Ujian Skripsi
Pada Tanggal 30 Mei 2018
Dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui,

Dr. Frida Chairunisa,M.Si
Pembimbing

Mengetahui,
Ketua STIA LAN Makassar

Prof. Amir Imbaruddin, MDA., Ph.D.
NIP. 19640706 199303 1 001

SKRIPSI

HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI

JUDUL : STRATEGI PENINGKATAN PAJAK DAERAH DI KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW TIMUR

Pada hari ini, Rabu, 30 Mei 2018 telah dilaksanakan Ujian Skripsi Mahasiswa atas nama **Hardiyansa Alhabsji** dengan Nomor Pokok 2014.237.00.113

Telah menyempurnakan skripsi sesuai saran dan rekomendasi Tim Penguji, jika setiap anggota penguji menanda tangani persetujuan di bawah ini :

Ketua Tim : Dr. Muttaqin,MBA

Sekretaris : Dr.Alam Tauhid Syukur,S.Sos,M.Si

Anggota : Dr. Frida Chairunisa,M.Si

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI i
DAFTAR TABEL iii
DAFTAR GAMBAR iv
KATA PENGANTAR v
INTISARI viii
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 9
C. Tujuan Penelitian 9
D. Manfaat Penelitian 9
BAB I I TINJAUAN PUSTAKA 10
A. Tinjauan Teori 10
1. Konsep Administrasi Keuangan Negara dan Daerah 10
2. Konsep Pajak Daerah 23
3. Konsep Strategi 29
B. Deskripsi Fokus Penelitian 40
C. Kerangka Konsep 42
D. Pertanyaan Penelitian 45
BAB III DESAIN DAN PROSEDUR PENELITIAN 46
A. Pendekatan Penelitian 46
B. Desain Penelitian 46
C. Sumber Data 47
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan data 47
F. Keabsahan Data 49
BAB IV HASIL PENELITIAN 51
A. Deskripsi Singkat Lokus / Objek Penelitian 51
1. Gambaran Umum Kabupaten Bolaang Mongondow Timur 51
2. Gambaran Umum Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur 53
B. Karakteristik Sumber Data 58

C. Hasil Analisis Data 61
BAB V PEMBAHASAN 95
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 104
A. Kesimpulan 104
B. Saran 104
DAFTAR PUSTAKA 106
L A M P I R A N ..... **Error! Bookmark not defined.**
DAFTAR RIWAYAT HIDUP ..... **Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Periode Tahun Anggaran 2014 s.d 2016 5

Tabel 2 Rekapitulasi Jumlah PNS berdasarkan jenjang pendidikan di Bidang Pendapatan 7

Tabel 3 Realisasi Penerimaan Pajak Hotel/ Rumah Kos Tahun 2014 s/d 2016 60

Tabel 4 Realisasi Penerimaan Pajak Restoran Tahun 2014 s/d 2016 60

Tabel 5 Realisasi Penerimaan Pajak Hiburan Tahun 2014 s/d 2016 61

Tabel 6 Realisasi Penerimaan Pajak Reklame Tahun 2014 s/d 2016 63

Tabel 7 Realisasi Penerimaan Pajak PPJ Tahun 2014 s/d 2016 64

Tabel 8 Realisasi Penerimaan Pajak MBLB Tahun 2014 s/d 2016 64

Tabel 9 Realisasi Penerimaan PBB-P2 Tahun 2014 s/d 2016 66

Tabel 10 Realisasi Penerimaan Pajak BPHTB Tahun 2014 s/d 2016 67

Tabel 11 Kontribusi Pajak Daerah Terhadap PAD tahun 2014 s/d 2016 68

Tabel 12 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Sosialisasi Pajak Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Tahun 2016 73

Tabel 13 Daftar Kendaraan Dinas Pada Bidang Pendapatan 85

Tabel 14 Kartu Inventaris Ruangan Bidang Pendapatan 86

Tabel 15 Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Tahun 2014 s/d 2016 91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Konsep 42

Gambar 2 Peta Wilayah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur 49

Gambar 3 Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur 54

Gambar 4 Sosialisasi PBB-P2 Tahun 2016 dan Penagihan PBB-P2 69

Gambar 5 Sosialisasi PBB-P2 Tahun 2016 di Kecamatan Motongkad Kabupaten Bolaang Mongondow Timur 72

Gambar 6 Sosialisai secara langsung kepada wajib pajak daerah 73

Gambar 7 Kegiatan Pendataan dan Pendaftaran wajib pajak reklame 76

Gambar 8 Kegiatan Pendataan dan Pendaftaran Wajib Pajak Bumi dan Bangunan di Rumah Kepala Desa Buyat Dua Kecamatan Kotabunan 76

Gambar 9 Alur Pelayanan Pembayaran Pajak 80

Gambar 10 Situasi Pelayanan Wajib Pajak di Loket Pelayanan Pajak 81

Gambar 11 Tampilan Pembukuan Penerimaan dan Penyetoran Pajak Daerah 82

Gambar 12 Situasi Bimbingan Teknis Mengenai Pengelolaan Pendapatan Daerah 84

Gambar 13 Peralatan yang dimiliki oleh Bidang Penapatan 85

Gambar 14 Kendaraan Operasional Bidang Pendapatan 86

Gambar 15 Slip Tanda Setoran pembayaran di Bank Sulut 88

Gambar 16 Persyaratan Pengurusan Perizinan di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KPPT) Kabupaten Bolaang Mongondow Timur 89

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahi rabbil alamin, dengan mengucap puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, nikmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat diberikan kemudahan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Adapun judul skripsi ini adalah "Strategi Peningkatan Pajak Daerah di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur" dengan tujuan penyusunan untuk memenuhi persyaratan kurikulum strata-1 (S-1) pada program Ilmu Administrasi Publik, konsentrasi Administrasi Keuangan Negara, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara.

Dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan waktu, pengetahuan, dan biaya sehingga tanpa bantuan dari segala pihak dan bimbingan dari Ibu Dr. Frida Chairunisa, M.Si. selaku pembimbing tidaklah mungkin berhasil dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini tidaklah berlebihan apabila penulis menghaturkan banyak terimakasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Amir Imbaruddin, MDA, Ph.D selaku ketua STIA-LAN Makassar, atas kesempatan yang diberikan untuk menimba ilmu di instansi pendidikan ini.
2. Dr. Alam Tauhid Syukur, S.Sos., M.Si selaku ketua Program Studi Administrasi Publik STIA-LAN Makassar, atas arahan dan dukungan dalam proses pemilihan topik penelitian, penentuan pembimbing, hingga penguji skripsi.
3. Ahsan Anwar,S.E, M.Si selaku Penasehat Akademik selama masa perkuliahan.

4. Sehan Salim Landjar, SH selaku Bupati Bolaang Mongondow Timur, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menempuh jenjang pendidikan S1 di STIA LAN Makassar.
5. Oskar Manoppo, SE selaku Kepala Badan Keuangan Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, atas izin untuk melakukan penelitian.
6. Kepada Dosen dan Civitas Akademik STIA LAN Makassar yang telah memberikan dukungan dalam proses penyusunan skripsi ini.
7. Kepada istri tercinta, terkasih dan tersayang Sriwahyuni Langke, Amd.Gz. Serta kedua jagoanku Qalby Adhyastha Alhabsyi dan Calief Arsenio Alhabsyi, yang selalu memberikan dukungan dari awal sampai akhir perkuliahan, sekaligus penyemangat dalam hidupku.
8. Kepada kedua orang tua tercinta, Aba' Ibrahim Hamid Alhabsyi,ST dan Mama Ratna Baaman yang mana telah memberikan banyak cinta dan kasih sayang, dukungan, do'a dalam penyusunan skripsi ini dan dalam studi yang selama ini saya tempuh.
9. Kepada kedua mertua saya, Papa Sudibyo Langke,S.Pd,MM dan Mama Djaena Modeong, S.Pd, yang juga selalu memberikan dukungan do'a dan semangat dalam menyelesaikan studi ini.
10. Kepada kakak dan adek-adekku, Moh. Ali Irfani Alhabsyi,S.Hut, Mirza Maulana Alhabsyi, ST, Bachrudin Alhabsyi, dan Vidhya Syafira Alhabsyi, yang juga selalu memberikan dukungan Do'a dan semangat dalam menyelesaikan Studi ini.
11. Terakhir kepada teman-teman angkatan 2014 STIA – LAN Makassar

khususnya teman-teman Tugas Belajar angkatan 2014 Maslinda Paputungan, Sitifatima Paputungan, Serli Ristiawanti Linu, Meylani Tando, yang telah memberikan dukungan dan masukkan yang tiada hentinya untuk menyelesaikan perkuliahan ini, serta Alm. Supriadi Nusi sahabat yang sama-sama berjuang mengikuti program Tugas Belajar.

Mengingat keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-piihak yang membutuhkannya.

Makassar, …… 2018

Penulis

(Hardiyansa Alhabsji)

INTISARI

STRATEGI PENINGKATAN PAJAK DAERAH DI KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW TIMUR

Penulis : Hardiyansa Alhabsji
Pembimbing : Dr. Frida Chairunisa, M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam meningkatkan pendapatan pajak daerahnya terkait dengan jumlah realisasi penerimaan pajak daerah tahun 2014 s/d tahun 2016 di kabupaten tersebut, dengan judul penelitian Strategi Peningkatan Pajak Daerah di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dimana penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif yaitu untuk mengetahui atau menggambarkan kondisi nyata dari kejadian yang diteliti. Adapun Sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Sedangkan Teknik instrumen pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi dan telaah dokumen.

Hasil Penelitian menunjukan bahwa pelaksanaan strategi peningkatan pajak daerah di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dengan variabel penelitian *Enterprise Srategy* belum optimal dari aspek pelaksanaan sosialisasi. Kemudian *Corporate Strategy* dari aspek efisiensi administrati pajak belum optimal. Selanjutnya *Resources Support Strategy* mampu menunjang kegiatan pengelolaan pajak daerah. Dan *Institutional Strategy* perlu memperluas kerjasam dengan pihak ketiga lainnya. Berdasarkan pelaksanaan keempat strategi tersebut, maka mampu meningkatkan penerimaan pajak daerah rata-rata sebesar 11% setiap tahunnya dengan jumlah wajib pajak bertambah rata-rata 16% setiap tahunnya.

Kata Kunci: **Pajak, Pajak Daerah, Strategi Peningkatan Pajak Daerah**

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejak diberlakukannya otonomi daerah di Indonesia, tiap-tiap daerah mempunyai hak dan kewenangan untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan rumah tangga daerahnya, baik urusan penyelenggaraan pemerintahan maupun kepentingan mensejahterakan masyarakatnya. Hal ini tercantum dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian direvisi menjadi Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Desentralisasi atau otonomi daerah membuat daerah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengatur rumah tangga daerahnya. Hal ini menuntut pemerintah daerah untuk lebih berupaya memanfaatkan segala potensi di daerahnya agar mampu meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD), sehingga mampu mandiri baik dalam sistem pembiayaan maupun dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Suatu daerah yang otonom, harus mempunyai kemampuan keuangan dalam menyelenggarakan pemerintahan. Daerah yang telah mandiri ditandai dengan berkurang ketergantungan keuangan terhadap pusat. Dengan demikian tujuan otonomi daerah bisa terlaksana sesuai dengan yang diharapkan. Meningkatkan PAD merupakan salah satu cara dalam meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah daerah dalam membiayai belanja rutin dan pembangunan. Semakin besar kontribusi PAD terhadap APBD maka semakin besar kemampuan daerah dalam melaksanakan

otonomi. Untuk melihat kemampuan daerah dalam menjalankan otonomi daerah, salah satunya bisa diukur melalui kinerja/kemampuan keuangan daerah" (Halim 2004:24).

Dalam usaha menopang eksistensi otonomi daerah yang maju, sejahtera, mandiri dan berkeadilan, suatu daerah dihadapkan pada suatu tantangan dalam mempersiapkan strategi dalam perencanaan pembangunan yang akan diambil. Adanya undang-undang otonomi daerah memberi peluang lebih banyak bagi daerah untuk menggali potensi sumber-sumber penerimaan daerah dibanding peraturan-peraturan sebelumnya yang lebih banyak memberi keleluasaan pada pemerintah di atasnya. Meskipun harus diakui bahwa kedua undang-undang itu dapat merangsang daerah untuk melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi sumber-sumber penerimaannya. Untuk itu, diperlukan suatu perencanaan yang tepat dengan melihat potensi yang dimiliki terutama dalam mengidentifikasi keterkaitan antara sektor perdagangan, hotel dan restoran dengan sektor lainnya.

Kewenangan dalam urusan keuangan daerah yang memberikan hak untuk memberdayakan segala potensi perekonomian daerah menyebabkan pemerintah daerah harus berusaha menggali sumber-sumber perekonomian daerah yang dapat dijadikan pendapatan asli daerah. Salah satunya adalah pendapatan dari pajak daerah, dimana mengenai pajak daerah ini ditetapkan berdasarkan peraturan daerah masing-masing dengan mengingat dan memandang kemampuan daerah dalam pemungutan pajak untuk penerimaan daerah.

Pajak merupakan salah satu sumber dari sekian banyak sumber

penerimaan pemerintah daerah yang digunakan untuk membiayai pembangunan di daerah yang bertujuan untuk dapat membiayai dan memajukan daerah yang ditempuh dengan kebijakan pada pengoptimalisasian penerimaan pajak, di mana setiap orang wajib membayar pajak sesuai dengan kewajibannya. Salah satu Pendapatan Asli Daerah yaitu berasal dari Pajak Daerah, yaitu pajak yang ditetapkan oleh daerah untuk kepentingan pembiayaan rumah tangga pemerintah daerah tersebut.

Dalam pemungutan pajak harus dilakukan sesuai dengan syarat-syarat pemungutan pajak yang telah ditetapkan, bila terlalu tinggi, masyarakat akan enggan membayar pajak, namun bila terlalu rendah, maka pembangunan tidak akan berjalan karena dana yang kurang. Pemungutan pajak harus dilaksanakan secara adil yang berarti bahwa pemungutan pajak harus dilakukan dengan mengatur hak dan kewajiban para wajib pajak, pajak diberlakukan bagi setiap warga negara yang memenuhi syarat sebagai wajib pajak, serta adanya sanksi atas pelanggaran pajak diberlakukan secara umum sesuai dengan berat ringannya pelanggaran. Selain syarat keadilan dalam pemungutan pajak, pemungutan pajak harus diusahakan sedemikian rupa agar tidak mengganggu kondisi perekonomian, pemungutan pajak harus efisien dan sistem pemungutan pajak harus dilakukan dengan sederhana. Jika pemungutan pajak dilakukan tanpa mengabaikan syarat-syarat pemungutan tersebut di atas maka dapat terjadi kemungkinan adanya berbagai hambatan dalam pemungutan pajak di Indonesia.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009, Pajak Daerah di

Indonesia dibagi menjadi dua, yaitu Pajak Provinsi yang terbagi atas lima jenis pajak yang terdiri atas Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor, Pajak Air Permukaan, serta Pajak Rokok. Sedangkan Pajak Kabupaten/Kota yang dibagi dalam sebelas jenis pajak yang terdiri atas Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Mineral bukan Logam dan Batuan, Pajak Parkir, Pajak Air Tanah, Pajak Sarang Burung Walet, Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB). Pembagian pajak daerah ini dilakukan berdasarkan kewenangan pengenaan dan pemungutan masing-masing jenis Pajak Daerah pada wilayah administratif Provinsi atau Kabupaten/Kota yang bersangkutan.

Kabupaten Bolaang Mongondow Timur merupakan Kabupaten yang berada di Propinsi Sulawesi Utara dengan pusat pemerintahan berlokasi di Kecamatan Tutuyan. Kabupaten ini dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 29 Tahun 2008 yang merupakan pemekaran dari Kabupaten Bolaang Mongondow. Kabupaten ini memiliki obyek wisata berupa wisata pantai dan pulau, wisata danau, wisata air terjun, dan obyek wisaya lainnya yang apabila dikelolah dengan baik tentu obyek wisata yang dimiliki Kabupaten ini berpotensi sebagai sumber pendapatan daerah.

Melalui Peraturan Daerah (PERDA) Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Nomor 01 Tahun 2012 Tentang Pajak Daerah, Kabupaten Bolaang Mongondow Timur memiliki sumber pendapatan pajak daerah yang terdiri dari: Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak

Penerangan Jalan, Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, Pajak Bumi dan Bangunan, dan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan.

Berdasarkan data dari Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, realisasi penerimaan pajak daerah sejak Tahun 2014 sampai dangan Tahun 2016, dapat dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 1
Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur
Periode Tahun Anggaran 2014 – 2016

Jenis Pajak	Tahun Anggaran		
	2014	2015	2016
Pajak Hotel	Rp. 7.620.	Rp. 12.992.0	Rp. 28.990
Pajak Restoran	Rp. 784.160	Rp. 805.280.6	Rp. 672.924
Pajak Hiburan	Rp. 11.725	Rp. 2.943.0	Rp. 3.131
Pajak Reklame	Rp. 69.243	Rp. 72.085.5	Rp. 126.317
Pajak Penerangan Jalan	Rp. 800.485	Rp. 969.919.8	Rp. 1.068.742
Pajak mineral Bukan Logam dan Batuan	Rp. 426.372	Rp. 365.062.7	Rp. 465.209
Pajak Parkir	Rp.	Rp.	Rp.
Pajak Air Tanah	Rp.	Rp.	Rp.
Pajak Sarang Burung Walet	Rp.	Rp.	Rp.
Pajak Bumi dan Bangunan	Rp. 660.166	Rp. 1.474.225.0	Rp. 2.048.091
PBHTB	Rp. 8.656	Rp. 164.529.9	Rp. 196.734

Sumber: Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, 2017

Tabel 1 menunjukan bahwa sumber pendapatan pajak daerah belum tergali secara optimal, dapat dilihat bahwa Pajak Parkir, Pajak Air Tanah, dan Pajak Sarang Burung Walet belum ada realisasi sama sekali, padahal telah diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2012 sebagai sumber pendapatan pajak daerah.

Selain itu, potensi dari pajak hotel yang merupakan pajak yang dipungut atas pelayanan hotel serta fasilitas penginapan lainnya termasuk rumah kos. Obyek pajaknya adalah setiap pelayanan yang disediakan

dengan pembayaran hotel atau sewa penginapan. Seperti fasilitas penginapan atau tempat tinggal dalam waktu sementara atau jangka pendek. Subyek pajak dari pajak hotel adalah orang pribadi atau badan usaha yang melaksanakan pembayaran atas pelayanan hotel. Sedangkan wajib pajaknya adalah pengusaha hotel.

Potensi yang dapat dipungut dari pajak hotel selain hotel yaitu rumah kos, masyarakat di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur khususnya ibu kota Kabupaten yaitu Kecamatan tutuyan rata-rata menjadikan rumah dengan kapasitas maksimal 3 (tiga) kamar sampai dengan 5 (lima) kamar sebagai rumah kos. Hal ini harusnya menjadi sumber pendapatan pajak, namun hal itu justru terkendala dengan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2012 yang mengatur bahwa rumah kos yang dikenakan pajak adalah rumah kos dengan kapasitas di atas 10 (sepuluh) kamar, sehingga banyak rumah kos yang kapasitasnya dibawah sepuluh kamar terhindar dari pajak.

Potensi lainnya juga Pajak Sarang Burung Walet, usaha sarang burung walet sudah ada 3 (tiga) titik di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur yaitu di Desa Nuangan, Tombolikat, dan Panang. Namun oleh Badan Keuangan Daerah belum dilakukan pendataan atas obyek pajak tersebut. Selain kendala yang dihadapi di atas, berdasarkan observasi awal penulis di Bidang Pendapatan Badan Keuangan Daerah, kendala yang terkait dengan rendahnya ralisasi pajak daerah yaitu kurangnya kesadaran masyarakat baik individu maupun badan usaha dalam membayar pajak. Rendahnya kesadaran masyarakat untuk membayar pajak daerah diduga karena minimnya pengetahuan dan informasi masyarakat tentang pajak daerah.

Selain itu, kurangnya staf atau pegawai yang memiliki kompetensi dan keahlian yang memadai. Sebuah instansi utamanya bidang pengelolaan pendapatan harus memiliki pegawai yang berkompeten sehinga mampu memberikan pelayanan prima dan maksimal kepada masyarakat. Kurangnya realisasi pemungutan pajak di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur tidak terlepas dari kurangnya pegawai yang berkompetensi. Hal ini dapat dilihat dari data sekunder yang di peroleh dari instansi Badan Keuangan Daerah, sebagai berikut:

Tabel 2
Rekapitulasi Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jenjang pendidikan di Bidang Pendapatan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur

No	Pendidikan Formal	Jumlah
1	SLTA	**4**
2	S1	**3**
3	S2	**2**
4	**Jumlah**	**9**

Sumber : Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Tahun 2017

Data Tabel 2 menunjukan bahwa jumlah pegawai di Bidang Pendapatan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur berjumlah 9 (sembilan) orang pegawai dengan 1 (satu) orang Kepala Bidang 3 (tiga) orang Kepala Seksi dan 5 (lima) orang Staf.

Permasalahan lain yaitu, belum maksimalnya pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Dalam rangka mendukung terwujudnya *good government*, dalam penyelenggaraan otonomi daerah, perlu diselenggarakan pengelolaan keuangan daerah secara professional, terbuka dan bertanggungjawab sesuai dengan aturan pokok yang telah ditetapkan Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan

Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Untuk melengkapi implementasi pengelolaan keuangan pemerintah daerah menggunakan Aplikasi SIMDA Pendapatan yang digunakan khusus untuk pelaksanaan pengelolaan pendapatan daerah sesuai ketentuan dan praktik pengelolaan yang baik. Namun pada Bidang Pendapatan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur belum menerapkan Aplikasi SIMDA Pendapatan tersebut.

Dalam berbagai permasalahan di atas Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur perlu mengambil langkah konkrit untuk menangani masalah tersebut salah satunya perlu dilakukan sosialisai untuk menumbuhkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam membayar pajak, sehingga masyarakat memahami akan pentingnya pajak daerah terhadap pertumbuhan pembangunan daerah itu sendiri. Selain itu perlu dilakukan pendataan secara berkesinambungan sehingga tidak adanya obyek pajak yang tidak terdata. Kemudian lebih meningkatkan pengawasan dilapangan, serta memperbaiki prosedur administrasi pajak sehingga lebih mudah dan sederhana dan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada wajib pajak.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan rendahnya realisasi pendapatan pajak daerah di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dengan judul "Strategi Peningkatan Pajak Daerah di Kabupaten Bolaang Mongodow Timur".

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi peningkatan pajak daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui potensi sumber pendapatan pajak daerah dan strategi peningkatan pajak daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Bagi aspek keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi guna menambah khasanah pengetahuan di bidang ilmu pemerintahan daerah khususnya menyangkut upaya peningkatan pajak daerah

2. Manfaat Praktis

   Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau informasi bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur sebagai acuan dalam pengambilan keputusan pada masa yang akan datang. keputusan yang diambil tersebut pada akhirnya ditujukan untuk peningkatan peranan penerimaan pajak dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

BAB I I
TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Konsep Administrasi Keuangan Negara dan Daerah

Administrasi keuangan dalam arti luas adalah pengatur dan penetapan kebijaksanaan dalam penyiapan dan penggunaan uang untuk melaksanakan seluruh tugas-tugas pokok organisasi yang efektif dan efisien. sedangkan dalam arti sempit adalah proses penerimaan, penyiapan dan pengeluaran uang melalui kegiatan pembukuan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sebagai penunjang pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. dari kedua pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud administrasi keuangan dalam buku ini adalah pengelolaan anggaran dan pendapatan belanja mulai dari proses: Penyusunan, Pengesahan, Pelaksanaan, Pengawasan, dan Pengesahan Perhitungan Anggaran. (LAN RI, 2003:939).

Sedangkan keuangan negara menurut Kamp (Artiini, 2016:2), "keuangan negara adalah segala hak yang dapat dinilai menggunakan uang. Begitu juga dengan segala sesuatu, apakah itu uang ataupun barang dapat dijadikan miliki negara yang berhubungan dengan segala hak tersebut.".

Menurut Ichwan (Artiini, 2016:2),, "Keuangan Negara merupakan rencana kegiatan secara kuantitatif. Di mana angka-angka diwujudkan dalam jumlah mata uang dan akan dijalankan untuk masa depan.".

Menurut Geodhart (Artiini, 2016:2), mendefinisikan bahwa:

> Keuangan Negara adalah keseluruhan undang-undang yang telah ditetapkan secara periodik. Undang-undang tersebut memberikan kekuasaan pada pemerintah agar dapat melaksanakan pengeluaran. Yaitu mengenai periode tertentu serta dapat melanjutkan pembiayaan yang diperlukan demi menutupi pengeluaran tersebut.

Menurut Syamsi (Basri dan Subri, 2005:4) mendefinisikan Administrasi Keuangan Negara yaitu:

> Administrasi Keuangan Negara merupakan kegiatan penataan kerja sama sekelompok Aparat pemerintah yang berkaitan dengan urusan keuangan. dalam pengadministrasiannya, harus mendasarkan hukum yang berlaku pada negara atau pemerintah yang bersangkutan di bidang keuangan.

Selanjutnya Keuangan Daerah menurut Bratakusumah dan Sholihin (2004:379).

> Keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut, dalam kerangka Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Berdasarkan definisi Administrasi Keuangan Negara dan Daerah di atas maka penulis menyimpulkan bahwa Administrasi Keuangan Negara dan Daerah adalah keseluruhan proses pengelolaan anggaran dan pendapatan Belanja Negara/Daerah mulai dari proses Penyusunan, pengesahan, pelaksanaan, Pengawasan, dan Pengesahaan Perhitungan anggaran.

a. Ruang lingkup Keuangan Negara

Menurut Sumarsono (2010:3) ruang lingkup keuangan negara meliputi:

1) Hak negara untuk memungut pajak, mengeluarkan dan mengedarkan uang, dan melakukan pinjaman.
2) Kewajiban negara untuk menyelenggarakan tugas layanan umum pemerintahan negara dan membayar tagihan pihak ketiga.
3) Penerimaan negara.
4) Pengeluaran negara.
5) Penerimaan daerah
6) Pengeluaran daerah.
7) Kekayaan negara/kekayaan daerah yang dikelola sendiri atau oleh pihak lain berupa uang, surat berharga, piutang, barang, serta hak-hak lain yang dapat dinilai dengan uang, termasuk kekayaan yang dipisahkan pada perusahaan negara/ perusahaan daerah.

8) Kekayaan pihak lain yang dikuasai oleh pemerintah dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan dan/atau kepentingan umum.
9) Kekayaan pihak lain yang diperoleh dengan menggunakan fasilitas yang diberikan pemerintah.

b. Sumber Keuangan Negara

Menurut Saputro (2016:22) negara memperoleh pendapatan dari beberapa sumber. Sumber pendapatan itu berasal dari dalam negeri dan luar negeri, yaitu:

1) Sumber dari dalam negeri

Sumber pendapatan negara dari dalam negeri terdiri dari Penerimaan Pajak dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Ada dua macam pajak, yaitu pajak langsung dan pajak tidak langsung. Pajak langsung ialah pajak yang ditetapkan oleh kantor inspeksi pajak atau Direktorat Jenderal Pajak dengan penetapan pajak secara berkala. pajak ini biasanya dilakukan setahun sekali. Sedangkan pajak tidak langsung ialah pajak yang ditetapkan oleh pengusaha (penanggung pajak) yang ditentukan berdasarkan undang-undang. Pemungutannya (penetapannya) dilaksanakan bila terjadi peristiwa yang menyebabkan seseorang dibebani pajak.

Selanjutnya pendapatan negara yang berasal dari PNBP, antara lain: Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), laba perusahaan negara dan Bank-bank pemerintah, Retribusi atau pemungutan uang terhadap penggunaan jasa pemerintah, denda, pemungutan dari para pengusahaan kekayaan negara. (Saputro, 2016:22).

2) Sumber dari luar negeri

Munurut Saputro (2016:22), sumber pendapatan negara dari luar negeri antara lain dari hasil kegiatan ekonomi, seperti:

- Mengekspor hasil pertambangan, perkebunan, kehutanan dan industri;
- Menyelenggarakan jasa kepada luar negeri, misalnya jasa pelabuhan;
- Menerima bantuan dari luar negeri untuk pembangunan, antara lain kredit dari luar negeri, sumbangan dari negara lain, dan bantuan luar negeri.

Sumber-sumber pendapatan negara di atas memiliki definisi menurut para ahli, sebagai berikut:

1) Pajak

Pajak merupakan pungutan yang dilakukan oleh pemerintah (pusat/daerah) terhadap wajib pajak tertentu berdasarkan undang-undang (pemungutannya dapat dipaksakan) tanpa ada imbalan langsung bagi pembayarnya. (Riadi, 2016:9).

Menurut Suparmoko (2000:94), yang dimaksud dengan pajak adalah "pembayaran iuran oleh rakyat kepada pemerintah yang dapat dipaksakan dengan tanpa balas jasa yang secara langsung dapat ditunjuk".

2) Retribusi

Retribusi merupakan pungutan yang dilakukan oleh daerah berdasarkan peraturan daerah (pemungutannya dapat dipaksakan) di mana pemerintah memberikan imbalan langsung bagi pembayarannya. Contoh, pelayanan medis di rumah sakit milik pemerintah, pelayanan perparkiran oleh pemerintah, pembayaran uang sekolah, dll. (Riadi, 2016:9).

Menurut Suparmoko (2000:94) yang dimaksud dengan retribusi ialah "suatu pembayaran dari rakyat kepada pemerintah dimana kita dapat melihat adanya hubungan antara balas jasa langsung diterima dengan adanya pembayaran retribusi tersebut".

3) Keuntungan BUMN/BUMD

Keuntungan perusahaan BUMN, meliputi perusahaan-perusahaan baik PMA Maupun PMDN. Sebagai pemilik BUMN, pemerintah pusat berhak memperoleh bagian laba yang diperoleh BUMN. Demikian pula dengan BUMD, pemerintah daerah sebagai pemilik BUMD berhak memperoleh bagian laba BUMD. (Riadi, 2016:9).

Menurut Suparmoko (2000:94), "Keuntungan BUMN/BUMD merupakan penerimaan-penerimaan dari hasil penjualan (harga) barang-barang yang dihasilkan oleh perusahaan negara/daerah".

4) Pencetakan uang

Pencetakan uang umumnya dilakukan pemerintah dalam rangka menutup defisit anggaran, apabila tidak ada alternatif lain yang dapat ditempuh pemerintah. Penentuan besarnya jumlah uang yang dicetak harus dilakukan dengan cermat, agar pencetakan uang tidak menimbulkan inflasi. (Riadi, 2016:9).

Karena sifat dan fungsinya, maka pemerintah memiliki kekuasaan yang tidak dimiliki oleh para individu dalam masyarakat. pemerintah mempunyai kekuasaan untuk mencetak uang kertas sendiri atau meminta kepada Bank Sentral guna memberikan pinjaman kepada pemerintah walaupun tanpa suatu *deking*. Apabila pencetakan uang itu

dijalankan dengan kurang hati-hati, maka akibatnya akan kurang baik yaitu cenderung untuk menimbulkan inflasi. (Suparmoko, 2000:94).

5) Pinjaman

Pinjaman pemerintah merupakan sumber penerimaan negara, yang dilakukan apabila terjadi defisit anggaran. Pinjaman pemerintah di kemudian hari akan menjadi beban pemerintah, karena pinjaman tersebut harus dibayar kembali, berikut dengan bunganya. Pinjaman dapat diperoleh dari dalam maupun luar negeri. Sumber pinjaman bisa berasal dari pemerintah, institusi perbankan, institusi non bank, maupun individu. (Riadi, 2016:9).

Pinjaman ini dapat berasal dari luar negeri maupun dalam negeri. pada umumnya negara-negara sedang berkembang mengandalkan pembiayaan pembangunannya sebagian besar pada pinjaman ini. (Suparmoko, 2000:94).

6) Sumbangan, Hadiah dan Hibah

Sumbangan, hadiah, dan hibah dapat diperoleh pemerintah dari individu, institusi, atau pemerintah. Sumbangan, hadiah, dan hibah dapat diperoleh dari dalam maupun luar negeri. Dan tidak ada kewajiban pemerintah untuk mengembalikan sumbangan, hadiah, atau hibah. Sumbangan, hadiah, dan hibah bukan penerimaan pemerintah yang dapat dipastikan perolehannya. Tergantung kerelaan dari pihak yang memberi sumbangan, hadiah, atau hibah. (Riadi, 2016:9).

Sumber dana jenis ini dapat terjadi seperti pemerintah pusat memberikan hadiah kepada pemerintah daerah, atau dari swasta

kepada pemerintah dan dapat pula terjadi dari pemerintah suatu negara kepada pemerintah negara lain. Penerimaan negara dari sumber ini sifatnya adalah *volunteer* tanpa balas jasa baik langsung maupun tidak langsung. (Suparmoko, 2000:94).

7) Denda dan Sita

Pemerintah berhak memungut denda atau menyita aset milik masyarakat, apabila masyarakat (individu/kelompok/organisasi) diketahui telah melanggar peraturan pemerintah. Misalnya: denda pelanggaran lalulintas, denda ketentuan peraturan perpajakan, penyitaan barang-barang ilegal, penyitaan jaminan atas hutang yang tidak tertagih, dll.

8) Cukai

Cukai adalah pungutan oleh negara berdasarkan undang-undang yang dikenakan terhadap barang-barang tertentu yang mempunyai sifat atau karakteristik perlu untuk dibatasi, diawasi produksinya dan peredarannya, karena akan berpengaruh langsung terhadap kesehatan dan ketertiban sosial. (Riadi, 2016:9).

9) Penyelenggaraan Undian Berhadiah

Pemerintah dapat menyelenggarakan undian berhadiah dengan menunjuk suatu institusi tertentu sebagai penyelenggara. Jumlah yang diterima pemerintah adalah selisih dari penerimaan uang undian dikurangi dengan biaya operasi dan besarnya hadiah yang dibagikan. (Riadi, 2016:9).

Dengan undian negara, pemerintah akan mendapatkan dana yaitu perbedaan antara jumlah penerimaan dari lembaran surat undian yang dapat dijual dengan semua pengeluaran-pengeluarannya termasuk hadiah yang diberikan kepada pemenang dari undian negara tersebut. Undian negara ini adalah baik sifatnya kerena harga surat undiannya adalah murah, sehingga mereka yang membelinya tidak begitu merasakan rugi kalua tidak memperoleh kemenangan, tetapi sekedar menyumbang kepada pemerintah , sedangkan yang menang akan sunguh-sungguh meras senang. (Suparmoko, 2000:94).

c. Sumber Keuangan Daerah

Keuangan daerah dalam rangka otonomi daerah dilakukan dengan memberikan kebebasan kepada daerah untuk melaksanakan fungsinya secara efektif. Untuk melaksanakan fungsinya tersebut harus ada dukungan sumber-sumber keuangan yang memadai baik yang berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, Pinjaman Daerah maupun lain-lai penerimaan yang sah. (Yani, 2004:39).

1) Pendapatan Asli Daerah

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

Adapun Sumber Pendapatan Asli Daerah menurut Yani (2004:39) yaitu:

- Hasil pajak daerah;
- Hasil retribusi daerah;

- Hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan;
- lain-lain Pendapatan Asli daerah yang sah.

2) Dana Perimbangan

Merupakan sumber pendapatan daerah yang berasal dari APBN untuk mendukung pelaksanaan kewenangan pemerintahan daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi kepada daerah, yaitu terutama peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik. Dana Perimbangan merupakan kelompok sumber pembiayaan pelaksanaan desentralisasi yang alokasinya tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain, mengingat tujuan masing-masing jenis penerimaan tersebut saling mengisi dan melengkapi (Bratakusumah dan Solihin, 2007:173-174).

Dana Perimbangan merupakan sumber pembiayaan yang berasal dari bagian daerah dari Pajak Bumi dan Bangunan, Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan, penerimaan dari sumber daya alam, serta Dana Alokasi Umum, dan Dana Alokasi Khusus. (Yani, 2004:15). Lebih jelasnya Dana Perimbangan terdiri dari:

- Dana Bagi Hasil

  Dana bagi hasil adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah berdasarkan angka persentase untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi. (Yani, 2004:15).

- Dana Alokasi Umum

Dana Alokasi Umum, selanjutnya disebut DAU adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN, yang dialokasikan dengan tujuan pemerataan kemampuan keuangan antar daerah untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi. (Yani, 2004:15).

- Dana Alokasi Khusus

  Dana Alokasi Khusus, selanjutnya disebut DAK adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah tertentu dengan tujuan untuk membantu mendanai kegiatan khusus yang merupakan urusan daerah dan sesuai prioritas nasional. (Yani, 2004:15).

3) Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah

Lain-lain pendapatan yang sah terdiri atas hibah, dana darurat dan penerimaan lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hibah adalah penerimaan daerah yang berasal dari pemerintah negara asing, badan/lembaga asing, badan/lembaga internasional, Pemerintah, badan/lembaga dalam negeri atau perseorangan, baik dalam bentuk devisa, rupiah maupun barang dan/atau jasa, termasuk tenaga ahli dan pelatihan yang tidak perlu dibayar kembali. Sedangkan Dana Darurat adalah dana yang berasal dari APBN yang dialokasikan kepada daerah yang mengalami bencana nasional, peristiwa luar biasa, dan/atau krisis *solvabilitas*. (Yani, 2004:42).

d. Administrasi Pendapatan Daerah

Administrasi pendapatan sangat penting dalam mengelolah pendapatan sebab tahap ini akan menjadi dasar untuk melakukan koleksi pendapatan. Menurut Mahmudi (2010:15) pada tahap administrasi pendapatan, kegiatan yang dilakukan meliputi:

- Penetapan wajib pajak dan retribusi;
- Penetapan jumlah pajak dan retribusi;
- Penetapan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah dan Nomor Pokok Wajib Retribusi;
- Penerbitan Surat Ketetapan Pajak Daerah dan Surat Ketetapan Retribusi.

Dalam mengelolah pendapatan daerah, tidak terlepas dari bagaimana kemampuan pemerintah daerah dalam mengelolah potensi fiskal daerah. petensi fiskal daerah merupakan kemampuan daerah menghimpun sumber-sumber pendapatan yang sah. Berhasil tidaknya pemerintah daerah dalam memperoleh pendapatan daerah sangat dipengeruhi oleh bagaimana sistem manajemen pendapatan yang dijalankan pemerintah daerah. (Mahmudi, 2010:17).

Menurut Mahmudi (2010:17) pada dasarnya terdapat beberapa prinsip dasar yang perlu diperhatikan pemerintah daerah dalam membangun sistem manajemen penerimaan daerah, yaitu :

1) Perluasan Basis Penerimaan

   Untuk meningkatkan pendapatan daerah, pemerintah daerah perlu melakukan upaya perluasan basis atau sumber penerimaan. Upaya untuk memperluas sumber penerimaan daerah dapat dilakukan dengan cara; mengidentifikasi pembayar pajak/retribusi dan menjaring wajib pajak/retribusi baru, mengevaluasi tarif pajak/retribusi, meningkatkan

basis data obyek pajak/retribusi, dan melakukan penilaian kembali (*appraisal*) atas obyek pajak/retribusi. (Mahmudi, 2010:17).

2) Pengendalian atas kebocoran Pendapatan

Hal yang perlu dilakukan pemerintah daerah dalam mengoptimalkan perolehan pendapatan adalah melakukan pengawasan dan pengendalian yang memadai, dengan mengidentifikasi sumber-sumber kebocoran maka kebocoran pendapatan dapat segera di atasi. Untuk mengurangi kebocoran pendapatan pemerintah daerah dapat melakukan audit, baik rutin maupun *incidental*, memperbaiki sistem akuntansi penerimaan daerah, memberikan penghargaan yang memadai bagi masyarakat yang taat pajak dan hukuman (Sanksi) yang berat bagi yang tidak mematuhinya, dan meningkatkan disiplin dan moralitas pegawai yang terlibat dalam pemungutan pendapatan. (Mahmudi, 2010:17).

3) Peningkatan Efisiensi Administrasi Pajak

Untuk meningkatakan pendapatan daerah, maka pemerintah daerah perlu meningkatkan efisiensi administrasi pajak, karena hal tersebut sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja penerimaan daerah. Untuk meningkatkan efisiensi administrasi pajak, pemerintah daerah harus memperbaiki prosedur administrasi pajak sehingga lebih mudah dan sederhana, mengurangi biaya pemungutan pendapatan. menjalin kerjasama dengan berbagai pihak, seperti bank, kantor pos, koperasi, dan pihak ketiga lainnya untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam membayar pajak. (Mahmudi, 2010:17).

4) Transparansi dan Akuntabilitas

Dengan adanya transparansi dan akuntabilitas maka pengawasan dan pengendalian manajemen pendapatan daerah akan semakin baik. Selain itu, kebocoran pendapatan juga dapat lebih ditekan. Untuk melaksanakan prinsip transparansi dan akuntabilitas ini maka pemerintah daerah perlu mempersiapkan beberapa hal, yaitu; Teknologi Informasi (TI) yang memadai untuk membangun sistem informasi manajemen pendapatan daerah, staf yang memiliki kompetensi dan keahliah yang memadai, serta tidak adanya korupsi sistematik di lingkungan entitas pengelola pendapatan daerah. (Mahmudi, 2010:17).

Selain teori di atas, ada tiga tolak ukur dalam administrasi penerimaan daerah yang dikenal dengan: upaya pajak, hasil guna (*effectiveness*) dan daya guna (*efficiency*). (Devas et.al, 1989:143).

1) Upaya Pajak

Hasil dari suatu sistem pajak dibandingkan dengan kemampuan bayar pajak daerah bersangkutan. disini timbul masalah bagaimana mengukur kemampuan bayar pajak secara obyektif. Pengukur yang lazim digunakan adalah Produk Domestik Regional Bruto (PDRB); tetapi terhadap ini ada beberapa keberatan: Pertama, PDRB mungkin murni mencerminkan pendapatan bersih daerah itu (misalnya, sebagian besar pendapatan bersangkutan mungkin jatuh ketangan pengusaha yang tidak tinggal di daerah itu); kedua, tidak semua kegiatan ekonomi disuatu daerah mudah dibebani pajak (misalnya

produk minyak bumi di indonesia); dan ketiga, data PDRB itu sendiri meragukan. Juga, ukuran ini berpijak pada anggapan pemerintah daerah memiliki wewenang mengenakan pajak dan menetapkan tarif pajak. (Devas et.al, 1989:143-144).

2) Hasil guna

Hasil guna menyangkut semua tahap administrasi penerimaan pajak: menentukan wajib pajak, menetapkan nilai kena pajak, memungut pajak, menegakkan sistem pajak, dan membukukan penerimaan. Ada tiga faktor yang mengancam hasil guna: menghindari pajak (oleh wajib pajak), kerjasama antara petugas pajak dan wajib pajak untuk mengurangi jumlah pajak terhutang, dan penipuan oleh petugas pajak. (Devas et.al, 1989:144).

3) Daya Guna

Hal ini mengukur bagian dari hasil pajak yang digunakan untuk menutup biaya memungut pajak bersangkutan. selain mencakup biaya langsung kantor pajak bersangkutan, daya guna juga memperhitungkan biaya tidak langsung bagi kantor pajak (waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan, waktu kantor-kantor departemen dan Lembaga lain yang dihabiskan untuk membantu kegiatan memungut pajak, dan sebagainya) dan mungkin juga mencakup biaya luar: biaya mematuhi pajak bagi wajib pajak, itikad baik masyarakat, dan sebaginya. (Devas et.al, 1989:144).

2. Konsep Pajak Daerah

a. Pengertian Pajak Daerah

Secara umum, pajak adalah iuran wajib anggota masyarakat kepada negara karena undang-undang, dan atas pembayaran tersebut pemerintah tidak memberikan balas jasa yang langsung dapat ditunjuk. Dalam konteks daerah, pajak daerah adalah pajak-pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah (misal: Provinsi, Kabupaten, Kota) yang di atur berdasarkan peraturan daerah masing-masing dan hasil pemungutannya digunakan untuk pembiyaan rumah tangga daerah.

Mardiasmo (2008:12) mendefinisikan pajak daerah sebagai berikut:

> Pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah.

Kemudian Siahaan (2005:10) mengemukakan bahwa pajak daerah adalah :

> Adalah pajak yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dengan peraturan daerah (perda), yang wewenang pemungutannya dilaksanakan oleh pemerintah daerah dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah.

Selanjutnya menurut Marsyahrul (Dewangga, 2012:1) pajak daerah sebagai berikut:

> Pajak daerah adalah pajak yang di kelolah oleh pemerintah daerah (baik pemerintah daerah TK.I maupun pemerintah daerah TK.II) dan hasil di pergunakan untuk membiayai pengeluaran rutin dan pembangunan daerah (APBD).

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pajak daerah merupakan pajak yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dengan peraturan daerah (Perda), yang wewenang pemungutannya dilaksanakan oleh pemerintah daerah dan hasilnya digunakan untuk membiayai pengeluaran

pemerintahan dan pembangunan di daerah.

b. Kriteria Pajak Daerah

Davey (Prakosa, 2005:2) kriteria pajak daerah secara spesifik terdiri dari 4 (empat) hal, yaitu:

1) Pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah berdasarkan pengaturan dari daerah sendiri,
2) Pajak yang dipungut berdasarkan peraturan pemerintah pusat tetapi penetapan tarifnya dilakukan oleh pemerintah daerah,
3) Pajak yang ditetapkan atau dipungut oleh pemerintah daerah,
4) Pajak yang dipungut dan diadministrasikan oleh pemerintah pusat tetapi hasil pungutannya diberikan kepada pemerintah daerah.

Dari kriteria pajak tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian pajak daerah tersebut terdiri dari pajak yang ditetapkan dan atau dipungut di wilayah daerah dan bagi hasil pajak dengan pemerintah pusat.

c. Klasifikasi Pajak Daerah

Dalam literatur pajak dan *Public finance*, pajak dapat diklasifikasikan berdasarkan golongan, wewenang, sifat dan lain sebagainya. Pajak daerah termasuk klasifikasi pajak menurut wewenang pemungutannya. Artinya, pihak yang berwenang dan berhak memungut pajak daerah adalah pemerintah daerah. Selanjutnya, pajak daerah ini diklasfikasikan kembali menurut wilayah kekuasaan pemungutanya, yaitu: (Prakosa, 2005:3).

1) Pajak Provinsi

   Pajak Provinsi adalah pajak daerah yang dipungut oleh pemerintah daerah tingkat Provinsi. Pajak Provinsi yang berlaku di Indonesia sampai saat ini terdiri dari :

   a) Pajak Kendaraan Bermotor;
   b) Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor;
   c) Pajak Air Permukaan, dan;
   d) Pajak Rokok.

2) Pajak Kabupaten/Kota

Pajak Kabupaten/Kota adalah pajak daerah yang dipungut oleh pemerintah daerah tingkat Kabupaten/kota. Pajak Kabupaten/Kota yang berlaku di Indonesia sampai saat ini terdiri dari :

a) Pajak Hotel;
b) Pajak Restoran;
c) Pajak Hiburan;
d) Pajak Reklame;
e) Pajak Penerangan Jalan;
f) Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan;
g) Pajak Parkir;
h) Pajak Air Tanah;
i) Pajak Sarang Burung Walet;
j) Pajak Bumi dan Bangunan PerDesaan dan Perkotaan, dan;
k) Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan.

d. Prinsip Prinsip Pemungutan Pajak

Dalam setiap pemungutan pajak, harus diperhatikan prinsip-prinsip atau asas-asas pemungutan pajak. Adapun prinsip-prinsip pemungutan pajak sebagai berikut :

1) Prinsip Kesamaan

Prinsip kesamaan yang dimaksud yaitu dalam pemungutan pajak harus dilakukan dengan seadil-adilnya sesuai dengan tingkat kemampuan wajib pajak. (Hidayat, 2016:2)

2) Prinsip Kepastian

Yaitu setiap pemungutan pajak harus tegas, jelas dan pasti kebenarannya, sehingga mudah dimengerti oleh wajib pajak. Hasilnya akan memudahkan dalam pengadministrasian dan perhitungan pajak tersebut. (Hidayat, 2016:2)

3) Prinsip Kelayakan

Prinsip kelayakan artinya pajak yang ditetapkan sesuai dengan kemampuan wajib pajak, sehingga tidak memberatkan wajib pajak. Misalnya, seseorang yang usahanya sedang mengalami kerugian usaha sebaiknya tidak dibebankan pajak yang tinggi sehingga usahanya dapat dipertahankan. (Hidayat, 2016:2).

4) Prinsip Ekonomi

Prinsip ekonomi artinya pemungutan pajak harus mempertimbangkan biaya dan hasil yang diperoleh. Tidak boleh berlebihan dengan memperhatikan efektifitas dan efisiensi. (Hidayat, 2016:2).

e. Sistem Pemungutan Pajak

Sistem pemungutan pajak yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2006:7) yaitu :

1) *Official Assesment System* merupakan suatu sistem yang memberi kewenangan kepada pemerintah untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh wajib pajak.
2) *Self Assesment System* merupakan suatu pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada wajib pajak untuk menentukan sendiri besarnya pajak yang terutang.
3) *With Holding System* adalah pemungutan yang memberi wewenang kepada pihak ketiga untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh wajib pajak.

Sedangkan menurut Devano dan Rahayu (2006:80) sistem pemungutan pajak terdiri dari:

1) *Official Assesment System*
   Dimana wewenang pemungutan pajak pada fiskus. Utang pajak timbul kalua ada Surat Ketetapan Pajak (SKP).
2) *Semi Self Assesment System*
   Wewenang pemungutan Pajak ada pada wajib pajak fiskus. Pada awal tahun wajib pajak menaksir dahulu berapa pajak yang akan terhutang untuk setahun pajak, kemudian mengangsurnya.
3) *Full Self Assesment System*

Wewenang sepenuhnya untuk menentukan besar pajak ada pada wajib pajak. Wajib pajak aktif menghitung, memperhitungkan, menyetor, dan melaporkan sendiri pajaknya.

4) *With Holding System*
Wewenang pemungutan ada pada pihak ketiga.

Selain itu, dalam hukum pajak dikenal 3 (tiga) cara dalam memungut pajak, yaitu: (Aini, 1993:5).

1) Stelsel nyata (*Riel stelsel*)

Pengenaan pajak didasarkan pada penghasilan yang sesungguhnya, sehingga pemungutannya baru dapat dilakukan pada akhir tahun. kebaikan stelsel ini adalah pajak yang dikenakan lebih realistis. sedangkan kelemahannya yaitu pajak baru dapat dikenakan pada akhir periode. (Aini, 1993:5).

2) Stelsel anggapan (*Fictieve Stelsel*)

Pengenaan pajak didasarkan pada anggapan yang diatur oleh undang-undang. Misalnya penghasilan dalam suatu tahun pajak dianggap sama dengan penghasilan yang sesunguhnya didapat dalam tahun sebelumnya, dan pendapatan diangap 12 (dua belas) kali pendapatan yang keluar dari sumber pendapatan yang ada pada 1 januari dari tahun pajak. (Aini, 1993:5).

3) *Stelsel* campuran

Pengenaan pajak ini merupakan kombinasi antara *stelsel* nyata dan stelsel anggapan. Pada awal tahun penatapan pajak didasarkan pendapatan tahun sebelumnya, kemudian akhir tahun disesuaikan dengan kenyataan yang ada. Dalam *stelsel* ini utang pajak materil dan formal timbulnya bersamaan. karena *stelsel* ini

harus dinyatakan dalam undang-undangnya masing-masing. (Aini, 1993:5).

3. Konsep Strategi

a. Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani *Strategos* atau *Strategus* dengan jamak strategi. Strategos berarti jenderal tetapi dalam bahasa Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Pada abad ke 5 SM sudah dikenal adanya *Broad of Strategy* di Atena, mewakili 10 suku di Yunani. Hingga abad ke 5, kekuasaan politik luar negeri dari kelompok strategi itu semakin luas. Lama kelamaan strategi memperoleh pengertian baru. (Purwanto, 2006:77).

Dalam arti yang sempit, menurut Matlooff (Salusu, 1996:85), strategi berarti *the art of the general* (seni jenderal). Dalam zaman Yunani kuno jenderal dianggap bertanggung jawab dalam suatu peperangan, kalah atau menang. Ia menguasai logistik dan sumber daya militer. Oleh sebab itu pada akhir abad 18, penggunaan istilah strategi ini lebih memperoleh tempat dikalangan militer terutama dikalangan perwira.

Menurut Reksohadiprodjo (2003:41) mendefinisikan strategi yaitu:

> Strategi adalah pondasi tujuan organisasi dan pola gerak serta pendekatan manajemen mencapai tujuan. Strategi adalah rencana menyatu, komprehensif dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategis badan usaha dengan kesempatan serta ancaman yang datang dari luar. Menyatukan adalah memadukan bagian-bagian, jadi tidak parsial; *holistic* sifatnya dan berupa kegiatan sistem keseluruhan.

Komprehensif berarti melingkupi segala aspek dan keterpaduan berarti bagian-bagian dijadikan serasi.

Johnson dan Scholes (Hutabarat, dan Huseini, 2001:34) mendefinisikan strategi sebagai berikut:

> Sebagai arah dan cakupan jangka Panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan (Stakeholder).

Selanjutnya menurut Hax dan Manjluk (1991:23), definisi strategi adalah:

> Sebagai cara menuntun perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai koorporasi, kapabilitas, manajerial, tanggungjawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan stratejik dan operasional ada seluruh tingkat hirarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan.

Menurut Mintzberg (Hutabarat dan Huseini, 2006:18) mengemukakan bahwa ada 5 perspektif dalam mendefinisikan Strategi, yaitu: perencanaan (*plan*), pola (*patern*), posisi (*position),* perspektif (*perspective*), dan penipuan atau taktik (*ploy*).

1) Strategi adalah Perencanaan (*Plan*)

   Konsep strategi tidak lepas dari aspek perencanaan, arahan atau acuan gerak langkah organisasi untuk mencapai suatu tujuan di masa depan. Strategi tidak selamanya merupakan perencanaan ke masa depan yang belum dilaksanakan, akan tetapi strategi juga menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan di masa lampau, misalnya pola prilaku bisnis yang telah dilakukan dimasa lampau. (Hutabarat dan Huseini, 2006:18).

2) Strategi adalah Pola (*Patern*)

Strategi adalah pola (*strategy is patern*) yang selanjutnya disebut sebagai *intended strategy*, karena belum terlaksana dan berorientasi ke masa depan. Atau disebut juga sebagai *realized strategy* karena telah dilakukan oleh organisasi. (Hutabarat dan Huseini, 2006:18).

3) Strategi adalah Posisi (*Position*)

Strategi sebagai posisi menurut Mintzberg cenderung melihat ke bawah, yaitu ke suatu titik bidik dimana produk tertentu bertemu dengan pelanggan, dan melihat keluar yaitu meninjau berbagai aspek lingkungan *eksternal*. (Hutabarat dan Huseini, 2006:18).

4) Strategi adalah Perspektif (*perspective*)

Dalam strategi ini perspektif cenderung lebih melihat ke dalam yaitu ke dalam organisasi dan ke atas yaitu melihat visi dari perusahaan atau organisasi. (Hutabarat dan Huseini, 2006:18).

5) Strategi adalah Taktik (*Ploy*)

Strategi adalah manuver tertentu untuk memperdaya lawan atau pesaing. (Hutabarat dan Huseini, 2006:18).

Hax (Rahmayanti, 2013:9) untuk memahami makna strategi, paling tidak dapat dipahami dalam enam konsep utama sebagai berikut:

1. Strategi dipahami dalam satu rangkaian, satu kesatuan, dan pola-pola pengambilan keputusan yang terintegrasi;
2. Strategi sebagai alat dalam menentukan tujuan perusahaan, dalam pengertian tujuan jangka panjang;
3. Strategi sebagai penentu domain daya saing perusahaan yang biasanya menunjuk pada upaya untuk menjawab pertanyaan apa bisnis kita saat ini, dan apa bisnis yang seharusnya kita geluti;

4. Strategi sebagai suatu bentuk respon terhadap peluang dan tantangan dari luar perusahaan, respon terhadap kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan untuk mencapai daya saing;
5. Strategi sebagai sistem yang logis untuk membedakan tugas-tugas manajerial pada tingkatan perusahaan, bisnis, dan pada tingkatan fungsional;
6. Strategi sebagai penentuan kontribusi yang bersifat ekonomi dan non ekonomi dari perusahaan kepada stakeholdernya.

Dari berbagai definisi strategi di atas, secara umum dapat di definisian bahwa strategi adalah suatu seni yang menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungannya dalam kondisi yang paling menguntungkan. Berupa rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh tujuan. Strategi menggunakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu yang memiliki pola kerja yang akan diterapkan dan juga rahasia perusahaan/organisasi.

Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

b. Perumusan Strategi

Menurut Siagian (1993:12), terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan organisasi dalam merumuskan strategi, yaitu:

1) Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan/organisasi dimasa depan dan menentukan misi perusahaan/organisasi untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut;

2) Melakukan analisis lingkungan *internal* dan *eksternal* untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan/ organisasi dalam menjalankan misinya;
3) Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factor*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya;
4) Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi ekternal yang dihadapi;
5) Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Menurut Certo dan Peter, sebelum proses formulasi strategi dimulai, biasanya beberapa pertanyaan mendasar harus terjawab terlebih dahulu oleh manajemen perusahaan. karena bagaimanapun pertanyaan-pertanyaan ini diharapkan mampu menyediakan suatu kerangka umum untuk menganalisis situasi perusahaan secara obyektif, yang selanjutnya dapat membantu manajemen dalam melakukan formulasi strategi secara lebih efektif. pertanyaan tersebut diantaranya adalah: (Purnomo & Zulkieflimansyah, 2007:59).

1) Kemana sesungguhnya organisasi hendak diarahkan?

   Jawaban terhadap pertanyaan ini akan memberi manajemen banyak informasi tentang arah perusahaan. Manajemen yang mempertimbangkan jawaban ini bertujuan untuk menghindari ketidakkonsistenan antara *strategi architecture*, misi, tujuan, dan strategi. (Purnomo & Zulkieflimansyah, 2007:59).

2) Kearah mana organisasi bergerak sekarang ini?

   Jawaban terhadap pertanyaan ini mengungkapkan apakah organisasi sedang mencapai tujuannya atau paling tidak membuat

kemajuan yang memuaskan. (Purnomo & Zulkieflimansyah, 2007:59).

3) Faktor-faktor lingkungan apakah yang paling signifikan yang sedang dihadapi organisasi pada saat ini?

   Pertanyaan ini ditujukan baik pada lingkungan internal maupun *eksternal*, yaitu faktor dalam dan luar organisasi. (Purnomo & Zulkieflimansyah, 2007:59).

4) Apa saja yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan secara lebih efektif untuk masa yang akan datang?

   Pertanyaan ini hanya bisa dijawab setelah manajer memiliki cukup kesempatan untuk merefleksikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan terdahulu. jawaban terhadap pertanyaan ini akan menghasilkan formulasi suatu strategi. (Purnomo & Zulkieflimansyah, 2007:59).

Menurut Triton (2007:17) perumusan strategi memerlukan tahapan-tahapan tertentu untuk dipenuhi. ada enam tahapan umum yang diperlukan yaitu:

1) Seleksi yang mendasar dan kritis terhadap permasalahan;
2) Menetapkan tujuan dasar dan sasaran strategis;
3) Menyusun perencanaan tindakan (*action plan*);
4) Menyusun rencana penyumberdayaan;
5) Mempertimbangkan keunggulan;
6) Mempertimbangkan keberlanjutan.

c. Tingkat-Tingkat Strategi

Schendel dan Hofer, Higgins (Salusu, 2008:101) menjelaskan ada 4 (empat) tingkatan strategi, yang disebut master strategi yaitu; *enterprise Strategy*, *corporate strategy*, *business strategy*, dan *functional strategy*.

1) *Enterprise Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan respon masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada diluar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok sosial lainnya, maka dalam strategi *enterprise* terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan diakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat (Salusu, 2008:102).

2) *Corporate strategy*

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut *Grand Strategy* yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintah dan organisasi nonprofit. Terkait apa yang menjadi misi dari organisasi ini memerlukan keputusan stratejik dan perencanaan stratejik yang selayaknya disiapkan oleh setiap organisasi. (Salusu, 2008:102).

3) *Business strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran ditengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor, dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan stratejik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik. (Salusu, 2008:103)

4) *Functional strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain, ada tiga jenis strategi fungsional yaitu:

a. Strategi fungsional ekonomi, yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
b. Strategi fungsional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *Planning, organizing, implementating, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making*, *representing,* dan *integrating.*
c. Strategi isu stratejik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun lingkungan yang belum diketahui atau yang selalu berubah. (Salusu, 2008:104).

Menurut Hubeis dan Najib (2008:72) tingkatan strategi terdiri atas:

1) Strategi Korporat
Adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis sehingga

perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. strategi pada tingkat ini merupakan landasan dan acuan untuk menyusun strategi-strategi ditingkat yang lebih rendah (strategi unit bisnis dan strategi fungsional).

2) Strategi Bisnis
   Adalah sekumpulan komitmen dan tindakan perusahaan yang terpadu dan terkordinasi yang digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing dengan mengeksploitasi kompetensi inti dalam pasar produk yang spesifik. Strategi pada tingkatan ini harus konsisten dengan strategi bisnis keseluruhan yang dikhususkan untuk *line of business* tersebut.
3) Strategi Fungsional
   Strategi fungsional adalah aktivitas jangka pendek dalam perusahaan yang harus dikembangkan oleh setiap bidang fungsi perusahaan untuk mengimplementasikan strategi korporat dan strategi bisnis pada masing-masing departemen atau bagian.

Koteen (Salusu, 2008:104) membuat tipe-tipe lain dari strategi yang sifatnya lebih pas bagi organisasi/instansi pemerintah, khususnya bagi daerah yang berkembang yang memerlukan strategi untuk dikembangkan. Tipe strategi tersebut yaitu:

1) *Corporate strategy* (Strategi Organisasi)

   Strategi ini berkaitan dengan perumusan visi, misi, dan tujuan, nilai-nilai dan inisiatif dari organisasi. Pembatasan yang dilakukan yaitu apa yang dilakukan dan untuk siapa. (Salusu, 2008:104).

2) *Program Strategy* (Strategi Program)

   Strategi ini lebih memberikan perhatian pada implikasi-implikasi stratejik dari suatu program tertentu dilancarkan atau diperkenalkan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi. (Salusu, 2008:104).

3) *Resources Support Strategy* (Strategi pendukung sumber daya)

Strategi ini disebut juga strategi pengembangan sumber daya memaksimalkan perhatian pada pemanfaatan sumber daya potensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi, sumber daya itu dapat berupa tenaga, uang, teknologi dan sebagainya. (Salusu, 2008:104).

4) *Institutional Strategy* (Strategi Kelembagaan)

Fokus dari strategi ini adalah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melakukan inisiatif-inisatif stratejik. (Salusu, 2008:104).

B. Deskripsi Fokus Penelitian

Yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi yang diterapkan pada Badan Keuangan Daerah (BKD) Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam upaya peningkatan pendapatan asli daerah dalam aspek penerimaan pajak daerah, sehingga dapat menguatkan kemampuan keuangan daerah yang mandiri dan tidak terlalu bergantung pada penerimaan yang bersumber dari dana pusat.

Adapun strategi yang dilakukan pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam hal ini Instansi Badan Keuangan Daerah, adalah strategi yang dikemukakan oleh Schendel dan Hofer dengan dipadukan strategi menurut koteen. Yaitu:

a. *Enterprise Strategy*,

Dalam hal ini Badan Keuangan Daerah perlu terus secara aktif meningkatkan respon masyarakat terhadap pajak daerah melalui sosialisasi dan perluasan basis penerimaan. Sosialisasi ini dapat melalui iklan di televisi, radio maupun surat kabar serta media lainnya. Perlu secara berkala agar masyarakat memiliki kesadaran untuk membayar kewajiban perpajakan. Upaya sosialisasi perpajakan dapat menambah pengetahuan dan pemahaman diri wajib pajak terhadap peraturan perpajakan dapat membantu meningkatkan kemauan membayar pajak.

Selain sosialisasi, perlu dilakukan juga perluasan basis penerimaan berupa mengidentifikasi pembayar pajak dan menjaring wajib pajak baru, mengevaluasi tarif pajak, dan meningkatkan basis data obyek pajak. Dengan demikian maka segala potensi kebocoran pajak dapat

dihindari.

b. *Corporate Strategy*,

Strategi korporasi disini terkait dengan upaya peningkatan pajak daerah dengan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Pelayanan prima berupa peningkatan efisiensi administrasi pajak. Hal ini perlu dilakukan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur karena peningkatan penerimaan daerah sangat berpengaruh pada bagaimana pengadministrasian penerimaan tersebut. Jika prosedur administrasi pajak tertata dan terkelolah dengan baik maka dapat meningkatkan pendapatan daerah.

Melalui strategi ini, pemerintah daerah harus memberikan pelayanan pajak prima. Hal perlu dilakukan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyrakat, dalam hal ini birokrasi berperan penting. Birokrasi orientasinya pada kepuasan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Untuk terwujudnya pelayanan prima yang dimaksud maka hal yang dilakukan adalah peningkatan efisiensi administrasi pajak, yaitu dengan memperbaiki prosedur administrasi pajak sehingga lebih mudah dan sederhana.

c. Resources Support Strategy

Strategi ini terkait dengan bagaimana Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur mengembangkan sumber daya yang dimiliki, yaitu peningkatan kompetensi pegawai dan pengembangan sarana prasarana berupa teknologi informasi.

Pengembangan kompetensi pegawai adalah suatu keharusan dalam

rangka meningkatkan keterampilan para pegawai dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang yang semakin berat dan sekaligus menghadapi tantangan dimasa depan seperti cepatnya perubahan teknologi informasi dan adanya globalisasi perekonomian dunia.

Selain sumber daya aparatur yang kompeten, tentu perlu didukung juga oleh peralatan yang memadai, seperti pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan sistem informasi manajemen pendapatan daerah.

d. *Institutional Strategy*

Dalam strategi ini, upaya yang perlu dilakukan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur yaitu dengan menjalin kerja sama dengan instansi-instansi tertentu seperti Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu, guna pemberian persyaratan Lunas Pajak bagi setiap pengurusan perizinan, serta kepada instansi-instansi terkait seperti Bank, Kantor Pos, Koperasi, dan Pihak Ketiga Lainnya, untuk pemberian persyaratan lunas pajak dalam setiap pengajuan kredit oleh masyarakat.

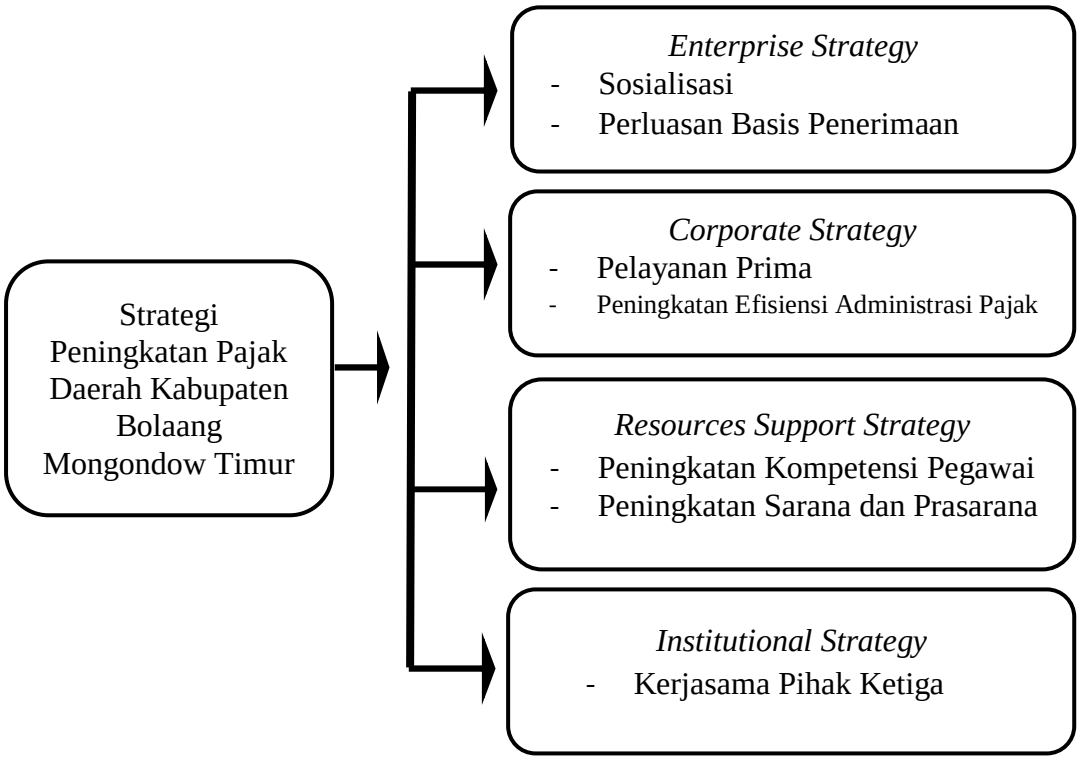
C. Kerangka Konsep

Adapun susunan kerangka konsep disini, berdasarkan uraian konsep dan teori dengan berpedoman pada *Grand Theory* yaitu konsep administrasi keuangan negara dan daerah yaitu proses pengelolaan atau pengadministrasian pendapatan daerah tidak terlepas dari bagaimana kemampuan pemerintah daerah mengelolah potensi sumber pendapatan yang sah. Dalam rangka upaya peningkatan pajak daerah, hal yang perlu dilakukan

pemerintah daerah yaitu; (1) Sosialisasi, hal ini diharapkan dapat meningkatkan respon wajib pajak untuk taat membayar pajak, (2) Perluasan basis penerimaan, ini dilakukan untuk mengidentifikasi pembayar pajak dan menjaring wajib pajak baru, (3) pelayanan prima, (4) peningkatan efesiensi administrasi pajak, dengan memperbaiki prosedur administrasi pajak maka dapat memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam membayar pajak, (5) pengembangan sumber daya, hal ini memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk dikembangkan, (6) kerjasama pihak ketiga, hal ini untuk memberikan kemudahan dalam upaya peningkatan pendapatan pajak.

Konsep administrasi keuangan negara dan daerah kemudian dipadukan dengan konsep strategi Schendel dan Hofer, Higgins dan konsep strategi dari Koteen sehingga melahirkan kerangka konsep sebagai berikut:

Gambar 1 Kerangka Konsep



Sumber : Teori dan konsep Strategi Schendel dan Hofer, Higgins (Salusu, 2008) dengan dipadukan strategi menurut Koteen (Salusu, 2008)

D. Pertanyaan Penelitian

Dari uraian di atas, maka yang menjadi pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi peningkatan pajak daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur ditinjau dari *Enterprise Strategy*?
2. Bagaimana strategi peningkatan pajak daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur ditinjau dari *Corporate Strategy*?
3. Bagaimana strategi peningkatan pajak daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur ditinjau dari *Resources Support Strategy*?
4. Bagaimana strategi peningkatan pajak daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur ditinjau dari *Institutional Strategy*?

BAB III
DESAIN DAN PROSEDUR PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan Kualitatif. Dimana penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif yaitu untuk mengetahui atau menggambarkan kondisi nyata dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang obyektif dalam rangka penyusunan strategi peningkatan pendapatan asli daerah melalui pajak daerah di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur.

B. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam peneltian ini yaitu penelitian deskriptif. Penulis menggunakan tipe penelitian deskriptif yang dimaksudkan untuk memberi gambaran secara jelas mengenai masalah-masalah yang diteliti yaitu tentang rendahnya pendapatan asli daerah dari sumber penerimaan pajak daerah di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur.

Lokasi penelitian ini akan dilaksanakan di Bidang Pendapatan pada Badan Keuangan Daerah (BKD) Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Alasan peneliti memilih tempat penelitian ini karena lokasi ini relevan dengan fokus permasalahan yang diteliti, sehingga akan memudahkan peneliti untuk mendapatkan data dan informasi yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian. Untuk pelaksanaan penelitian ini peneliti menguraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan, tahap ini peneliti melakukan observasi awal penelitian, pengajuan judul penelitian, identifikasi permasalahan, penyusunan rencana penelitian, konsultasi dan bimbingan serta seminar proposal.
2. Pelaksanaan, tahap ini yaitu melakukan kegiatan berdasarkan Desain dan prosedur penelitian yang telah dibuat.
3. Evaluasi, yaitu melakukan pengecekan kembali hasil penelitain yang dilakukan serta konsultasi hasil penelitian
4. Penyelesaian, yaitu kegiatan penyusunan laporan akhir, ujian tutup penelitian, koreksi dan perbaikan, penyusunan jurnal, dan penyetoran laporan akhir dan jurnal.

C. Sumber Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian yaitu bidang pendapatan di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, sedangkan data sekunder adalah dari telaah dokumen dengan memanfaatkan dokumen-dokumen yang tersedia pada lokus penelitian, khususnya menyangkut dokumen yang relevan dengan obyek penelitian pada Bidang Pendapatan di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur.

D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan data

Dalam suatu penelitian, untuk mendapatkan data yang akurat diperlukan teknik pengumpulan data yang tepat. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mengunakan teknik wawancara mendalam, observasi

dan telaah dokumen.

1) Teknik Wawancara Mendalam

Dalam wawancara ini dilakukan komunikasi atau interaksi berupa Tanya jawab antara peneliti dengan kepala bidang pendapat an beserta staf di bidang pendapatan tersebut untuk mendapatkan data dan informasi tentang pendapatan asli daerah yang bersumber dari penerimaan pajak daerah, adapun informan yang dimaksud yaitu:

- Kepala Badan Keuangan Kabupaten Boltim	1 orang.
- Kepala Bidang Pendapatan	1 orang.
- Kepala Seksi Pendaftaran dan Pendataan	1 orang
- Kepala Seksi Penagihan dan Dana Perimbangan	1 orang
- Staf Bidang Pendapatan	1 orang
- Kepala Dusun	1 Orang
- Wajib Pajak	7 orang
Jumlah	13 orang

2) Observasi

Penelitian juga dilakukan dengan teknik observasi berupa pengamatan langsung terhadap obyek penelitian sehingga dapat memperoleh gambaran sebenarnya dari permasalahan untuk menjawab pertanyaan penelitian

3) Telaah dokumen

Teknik penelitian ini dilakukan dengan memanfaatkan dokumen-dokumen yang tersedia pada lokus penelitian, khususnya menyangkut dokumen yang relevan dengan obyek penelitian pada Bidang Pendapatan di

Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Adapun dokumentasi sebagai sumber data tambahan digunakan sebagai pembanding terhadap data yang diperoleh dari responden, sehingga semakin memperkaya informasi tentang penerimaan pajak daerah.

E. Teknik Pengolaan dan Analisis Data

Data mentah yang diperoleh atau dikumpulkan dari hasil penelitian akan diolah. Pengolahan data tersebut akan diberi arti dan makna yang berkaitan dengan pemecahan masalah penelitian. Data mentah yang telah terkumpul nantinya akan dipecah-pecah atau dikelompokkan, diadakan kategorisasi, dilakukan modifikasi serta diperas sedemikian rupa sehingga data tersebut mampu menjawab permasalahan dan bermanfaat untuk menguji pertanyaan penelitian.

Analisis data juga menggunakan analisis deskriptif kualitatif dimana analisis ini menggambarkan kenyataan atau keadaan-keadaan atas suatu obyek dalam bentuk uraian kalimat berdasarkan keterangan-keterangan dari pihah-pihak yang berhubungan langsung dengan penelitian ini. Hasil analisis tersebut kemudian diinterpretasikan guna memberikan gambaran yang jelas terhadap permasalahan yang diajukan.

F. Keabsahan Data

Pengabsahan data harus dilakukan untuk penelitian kualitatif. Pengabsahan data dilakukan dengan cara pengecekan Ulang (membercek). Membercek adalah kembali mempertanyakan kesesuaian hasil interpretasi data wawancara, kepada satu atau dua orang informan kunci, untuk mengetahui apakah hasil interpretasi tersebut sudah sesuai dengan maksud

informan kunci.

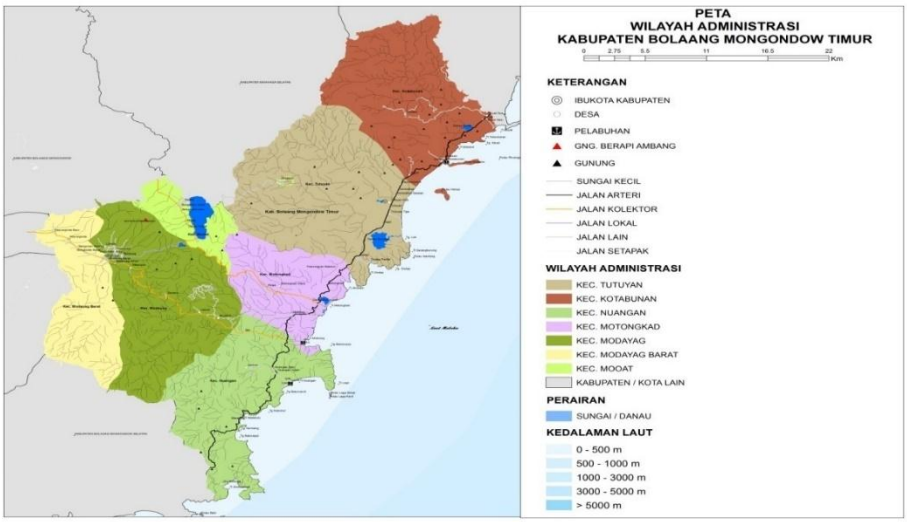
BAB IV
HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Singkat Lokus / Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Kabupaten Bolaang Mongondow Timur

Kabupaten Bolaang Mongondow Timur merupakan salah satu Kabupaten yang terletak di Propinsi Sulawesi Utara dengan pusat pemerintahan berlokasi di Kecamatan Tutuyan. Kabupaten ini dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 29 Tahun 2008 yang merupakan pemekaran dari Kabupaten Bolaang Mongondow. Bolaang Mongondow Timur memiliki luas 910,176 km² dengan populasi Total 70.175 jiwa. Secara umum Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dapat dibagi menjadi dua bagian utama yaitu daerah pantai dan pegunungan. khusus wilayah timur terdapat 4 Kecamatan yang berada di daerah pantai yaitu Kecamatan Tutuyan, Kecamatan Kotabunan, Kecamatan Nuangan, dan Kecamatan Motongkad. sedangkan 3 Kecamatan lainnya yaitu Kecamatan Modayag, Kecamatan Modayag Barat, dan Kecamatan Mooat berada di daerah pegunungan. Kabupaten ini memiliki destinasi wisata yang cukup terkenal diwilayah Sulawesi Utara yaitu Danau Mooat, Danau Torotakon Buyat, Danau Togid, Danau Motongkad, Danau Tondok, Danau Tutuyan, Gunung Ambang, Pulau Nanas, Air Terjun Matabulu, Air Terjun Kosibidan, Pantai Tanjung Woka, Pantai Tanjung Silar, dan Pantai Patokan.

Gambar 2
Peta Wilayah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur



Adapun Visi dan Misi Kabupaten adalah sebagai berikut:

Visi:

Pemantapan Pemerintahan, Pembangunan Ekonomi, Sosial dan Kemasyarakatan, Guna Menuju Bolaang Mongondow Timur yang Cerdas, Sehat, Kreatif, Berwawasan Lingkungan, Mandiri dan Sejahtera Berbasis Pedesaan.

Misi:

1) Memantapkan kinerja Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam pelayanan masyarakat yang berbasis *smart Government;*
2) Memantapkan kemandirian ekonomi masyarakat Bolaang Mongondow Timur yang berdaya saing;
3) Memantapkan relasi sosial masyarakat yang harmonis, dinamis dan maju;
4) Memantapkan kualitas lingkungan hidup sehat dan berkelanjutan;
5) Memantapkan kualitas pendidikan dan kesehatan masyarakat;
6) Memantapkan sector pertanian dan perikanan yang unggul mandiri sejahtera;
7) Mamantapkan kearifan lokal sebagai kepribadian kebudayaan Bolaang Mongondow Timur.

2. Gambaran Umum Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur

Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dibentuk sebagai salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diatur dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Nomor 05 Tahun 2011 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Tekhnis Daerah Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dan Peraturan Bupati Nomor 03 Tahun 2011 Tentang Organisasi Perangkat Daerah. Sejalan dengan paradigma baru pemerintahan, perlu dilakukan upaya dalam menyiasati tuntutan perubahan structural maupun kultural, untuk itu Badan Keuangan Daerah dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja dan profesionalisme serta secara proaktif melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur mempunyai tugas dan fungsi merencanakan, melaksanakan, dan mengkoordinasikan pedoman dan petunjuk teknis penyusunan, perubahan, perhitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD), penetapan target penerimaan melalui pendapatan asli daerah (PAD) dan pengelolaan aset daerah serta pembinaan administrasi keuangan daaerah yang menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

a. Tugas dan Fungsi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur

Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur memiliki tugas pokok yaitu melaksanakan dan mengkoordinasikan pedoman

dan petunjuk teknis penyusunan, perubahan, perhitungan APBD, penetapan target penerimaan Pajak Daerah dan pembinaan administrasi keuangan daerah serta Pembinaan Pengelolaan Aset Daerah.

Kemudian dalam rangka menjalankan tugas pokoknya, Badan Keuangan Daerah mempunyai fungsi yaitu:

1. Pengumpulan bahan serta data untuk penyusunan, Perubahan dan Perhitungan APBD;
2. Perumusan kebijakan, teknis pemberian bimbingan dan pembinaan serta koordinasi yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah dan penerimaan daerah;
3. Pengkoordinasian pendataan obyek Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dengan Dinas/Unit kerja sebagai teknis pengelola Pendapatan Asli Daerah (PAD);
4. Pengumpulan data-data yang berkaitan dengan PAD sebagai bahan dan tolak ukur penetapan rencana penerimaan Pendapatan Asli Daerah;
5. Pelaksanaan pengelolaan PBB pada setiap Kecamatan dan Desa urahan sesuai wilayah kerjanya yang ditunjuk sebagai kolektor pemungutan PBB sektor PeDesaan Perkotaan;
6. Pengelolaan administrasi keuangan daerah;
7. Pelaksanaan sosialisasi tata cara pencairan anggaran;
8. Pencatatan dan penginventarisasian serta pelaksanaan pemeriksaaan terhadap pembelanjaan, baik belanja tidak langsung maupun belanja langsung;

9. Perencanaan dan pengadaan jumlah dan jenis kertas berharga sebagai alat bukti penagihan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta penerimaan daerah lainnya sesuai tingkat kebutuhan dalam waktu 1 (satu) Tahun Anggaran dan pendistribusian kertas berharga kepada seluruh SKPD;
10. Pengevaluasian jumlah Belanja Daerah baik Belanja Tidak Langsung maupun Belanja Langsung;
11. Pengumpulan bahan dari setiap unit kerja dalam jajaran pemerintah Kabupaten untuk kepentingan penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Bupati di bidang keuangan daerah.

b. Susunan organisasi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur

1) Kepala Badan Keuangan Daerah

Mempunyai tugas membantu Bupati dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan dibidang Keuangan Daerah.

2) Sekretaris Badan

Mempunyai tugas membantu Kepala Badan dalam mengkoordinasikan pelaksanaan tugas serta membina dan memberikan pelayanan administratif kepada semua unsur di lingkungan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur.

3) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Mempunyai tugas pokok memberikan saran dan pertimbangan, melaksanakan urusan ke tatausahaan, perlengkapan dan rumah tangga Badan, urusan data kepegawaian, melakukan penyelesaian administrasi kepangkatan, pensiun/cuti, serta membuat daftar nominatif dan daftar urut

Kepangkatan.

4) Sub Bagian Program dan Pelaporan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Badan dalam menyiapkan bahan mulai pada proses perencanaan, pengorganisasian tugas dan pelaksanaannya, pemantauan, pengevaluasian serta pelaporan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

5) Sub Bagian Keuangan

Mempunyai tugas pokok memberikan pelayanan administrasi keuangan dilingkungan Badan.

6) Sub Bidang Pendapatan

Mempunyai tugas melaksanakan urusan dibidang pendaftaran dan pendataaan, pertimbangan, penyelesaian perkara, penagihan dan dana perimbangan serta tugas lain yang diberikan oleh atasan.

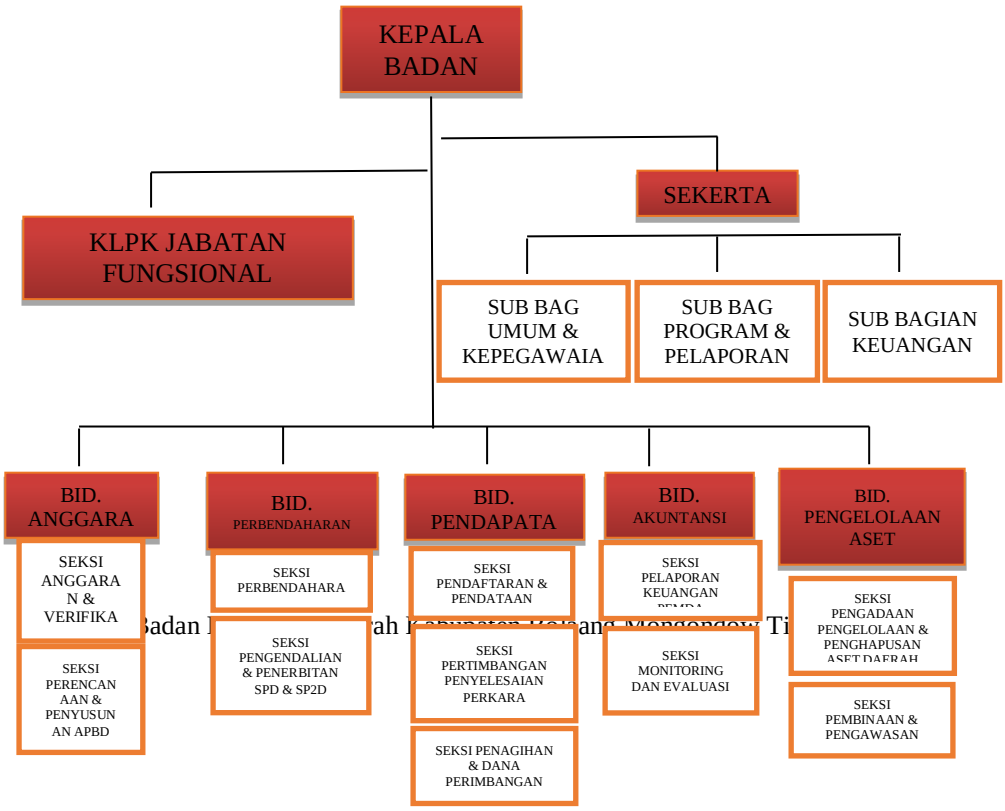
7) Sub Bidang Pendaftaran dan Pendataan

Mempunyai tugas pokok dalam menyiapkan bahan mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian tugas dan pelaksanaannya, pengelolaan data dan pengembangan sistem serta pengevaluasian dan pelaporan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

8) Sub Bidang Penagihan dan Dana Perimbangan

Mempunyai tugas pokok dalam menyiapkan bahan mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian tugas dan pelaksanaannya, pengelolaan data dan pengembangan sistem serta pengevaluasian dan pelaporan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Gambar 3
Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah
Kabupaten Bolaang Mongondow Timur



Sumber Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Tahun 2018

B. Karakteristik Sumber Data

1. Karakteristik Kepala Badan Keuangan Daerah.

Sumber data pertama dalam penelitian ini adalah Bapak Oskar Manoppo, SE. MM yang lahir di Kotamobagu pada tanggal 12 Januari 1972. Sejak tahun 2013 sampai saat ini, beliau menjabat sebagai Kepala Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dan memiliki kewenangan sebagai kuasa pengguna anggaran.

2. Karakteristik Kepala Bidang Pendapatan

Sumber data ke 2 dalam penelitian ini adalah Bapak Samsurizal Korompot, ST yang lahir di Kotamobagu pada tanggal 22 April 1985. Sejak tahun 2014 sampai saat ini beliau bekerja di kantor Badan Keuangan Daerah dan menjabat sebagai Kepala Bidang Pendapatan, yang memiliki peran penting dalam penerimaan pajak daerah.

3. Karakteristik Kepala Seksi Pendaftaran dan Pendataan

Sumber data ke 3 dalam penelitian ini adalah Ibu Juwita Erika Najoan, ST yang lahir di Tomohon pada tanggal 28 Juni 1988. Sejak tahun 2014 sampai saat ini beliau bekerja di Bidang Pendapatan dan menjabat sebagai Kepala Seksi Pendaftaran dan Pendataan yang menangani langsung penerimaan pajak daerah termasuk didalamnya pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan.

4. Karakteristik Kepala Seksi Penagihan dan Dana Perimbangan

Sumber data ke 4 dalam penelitian ini adalah Ibu Suwarni Adampe, SE yang lahir di Passi pada tanggal 24 Desember 1969. Sejak tahun 2017 sampai saat ini beliau bekerja di Bidang Pendapatan dan menjabat sebagai

Kepala Seksi Penagihan dan Dana Perimbangan yang menangani langsung tentang pengelolan pajak daerah termasuk didalamnya pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan.

5. Karakteristik Staf Bidang Pendapatan

Sumber data ke 5 Ibu Fatmawati Yusuf yang kesehariannya bekerja sebagai Staf Bidang Pendapatan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur.

6. Karakteristik Kepala Dusun Satu Desa Buyat Dua

Sumber data ke 6 Bapak Mul Modeong Kepala Dusun Satu Desa Buyat Dua Kecamatan Kotabunan Kabipaten Bolaang Mongondow Timur, Beliau bertugas melakukan pendataan dan penagihan wajib pajak PBB-P2.

7. Karakteristik Wajib Pajak Pertama, Pajak Hotel

Sumber data ke 7 dalam penelitian ini adalah ibu Paidja Limbanadi yang bertempat tinggal di Desa Tombolikat Kecamatan Tutuyan, beliau adalah pemilik salah satu hotel di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dengan nama Hotel yaitu Hotel Pelangi. Memulai usaha Hotel sejak tahun 2013 dengan jumlah kamar hotel 11 kamar.

8. Karakteristik Wajib Pajak Kedua, Pajak Restoran

Sumber data ke 8 dalam penelitian ini adalah Ibu Mery Walalangi yang bertempat tinggal di Desa Tutuyan Kecamatan Tutuyan, beliau adalah pemilik salah satu restoran di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. beliau adalah salah satu wajib pajak dengan usaha Restoran sejak tahun 2016

9. Karakteristik Wajib Pajak Ketiga, Pajak Hiburan

Sumber data ke 9 dalam penelitian ini yaitu Bapak Saifudin Laya yang bertempat tinggal di Desa Mooat Kecamatan Mooat, beliau merupakan wajib pajak dengan usaha taman hiburan D'Mooat. usaha ini dimulai sejak tahun 2016.

10. Karakteristik Wajib Pajak Keempat, Pajak Reklame

Sumber data ke 10 dalam penelitian ini adalah Ibu Meyti Modeong yang bertempat tinggal di Desa Buyat Dua Kecamatan Kotabunan, Beliau adalah salah satu wajib pajak reklame dengan usaha Toko sembako. memulai usaha sejak tahun 2008.

11. Karakteristik Wajib Pajak Kelima, Pajak Mineral Bukan Logam dan batuan

Sumber data ke 11 pada penelitian ini adalah Bapak Pian Lasabuda, bertempat tinggal di Desa Buyat Kecamatan Kotabunan. Beliau salah satu wajib pajak Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan. memulai usaha sejak tahun 2015.

12. Karakteristik Wajib Pajak Keenam, Pajak Bumi dan Bangunan

Sumber data ke 12 pada penelitian ini adalah bapak Yadi Mamonto bertempat tinggal di Desa Tutuyan Kecamatan Tutuyan, beliau adalah salah satu wajib pajak Pajak Bumi dan Bangunan.

13. Karakteristik Wajib Pajak Ketujuh, Pajak Sarang Burung Walet.

Sumber data ke 13 pada penelitian ini adalah bapak Beni Sengsahe bertempat tinggal di Desa Panang Kecamatan Kotabunan, Beliau adalah salah satu wajib pajak pajak sarang burung walet, memulai usaha pada

tahun 2015.

C. Hasil Analisis Data

Pajak daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2012 tentang pajak daerah dimana pajak daerah tersebut menjadi sumber potensial pendapatan daerah yang harus ditingkatkan oleh pemerintah daerah untuk menopang keuangan daerah tersebut. oleh karena itu pemerintah Kabupaten Bolaang Mngondow Timur dalam hal ini Badan Keuangan Daerah, Bidang Pendapatan melakukan upaya untuk meningkatkan pajak daerah tersebut melalui kegiatan sosialisasi, perluasan basis penerimaan, peningkatan pelayanan, peningkatan efisiensi administrasi pajak, peningkatan kompetensi pegawai, peningkatan sarana dan prasarana, dan kerjasama pihak ketiga.

Indikator upaya peningkatan pajak yang dilakukan Bidang Pendapatan di atas menjadi fokus penelitian dalam penelitian ini dengan ditinjau dari Strategi *Enterprise*, Strategi *Corporate*, *Resources Support Strategy*, dan *Institutional Strategy*. Adapun yang menjadi fokus penelitian yaitu terkait dengan sumber pendapatan pajak daerah dan strategi peningkatan pajak daerah tersebut yaitu:

1. Sumber pendapatan pajak daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur

a. Pajak Hotel

Pajak hotel di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam peraturan daerahnya mencakup juga pajak rumah kos. Dalam peraturan tersebut menjelaskan bahwa rumah kos yang dikenakan pajak yaitu rumah

kos yang memiliki jumlah kamar di atas 10 kamar, hal tersebut dapat dilihat dari kutipan peraturan daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Nomor 1 Tahun 2012 pasal 1 ayat 11, sebagai berikut:

> Hotel adalah fasilitas penyedia jasa penginapan/peristirahatan termasuk jasa terkait lainnya dengan dipungut bayaran, yang mencakup juga motel, losmen, gubuk pariwisata, wisma pariwisata, pesanggrahan, rumah penginapan, dan sejenisnya, serta rumah kos dengan jumlah kamar lebih dari 10 (Sepuluh).

Kutipan PERDA di atas mengatakan bahwa rumah kos yang kena pajak kos hanya yang memiliki jumlah kamar lebih dari 10 kamar, hal ini membatasi potensi pendapatan pajak daerah tersebut. Observasi peneliti di salah satu Kecamatan yang berada dititik pusat pemerintahan, kami menemukan beberapa rumah kos yang tidak kena pajak hotel sebab hanya memiliki jumlah kamar kurang dari 10 kamar.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Badan Keuangan Daerah Bapak Oskar Manoppo, SE pada tanggal 13 maret 2018, terkait dengan kendala tersebut di atas, beliau mengatakan sebagai berikut:

> Hal ini masih dalam proses pengkajian dengan pimpinan untuk kita lakukan revisi terhadap peraturan daerah tersebut agar rumah kos yang memiliki jumlah kamar 5 ketas sudah bisa dikenakan pajak daerah, sehingga sejumlah rumah kos yang saat ini tidak terdaftar sebagai objek pajak yaitu yang memiliki jumlah kamar kurang dari 10, dapat terdaftar sebagai objek pajak daerah.

Pernyataan di atas mengatakan bahwa Badan Keuangan Daerah sedang dalam tahap pengkajian dengan pimpinan untuk merevisi peraturan daerah tersebut, agar yang diatur sebagai objek pajak rumah kos yang tadinya berjumlah kamar di atas 10 kamar akan dirubah menjadi berjumlah kamar di atas 5 kamar. Sehingga dapat menambah jumlah pendapatan pajak hotel dari sektor rumah kos.

Adapun untuk jumlah objek pajak yang terdaftar sebagai pajak hotel dan rumah kos di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Realisasi Penerimaan Pajak Hotel/Rumah Kos Tahun 2014 s/d 2016

Tahun Pajak	Jumlah Wajib Pajak Hotel/Rumah Kos	Realisasi Penerimaan Pajak Hotel/Rumah Kos	
2014	7	Rp.	7.620.000,00
2015	11	Rp.	12.992.000,00
2016	14	Rp.	28.990.000,00

Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim Tahun 2017

Dari tabel 3 di atas dapat dilihat bahwa wajib pajak hotel dan rumah kos terus mengalami peningkatan sedikit demi sedikit dari tahun ke tahun, yaitu pada tahun 2014 dengan jumlah 7 wajib pajak dengan realisasi penerimaan Rp. 7.620.000, kemudian tahun 2015 berjumlah 11 wajib pajak dengan realisasi Rp. 12.992.000, dan tahun 2016 berjumlah 14 wajib pajak dengan realisasi Rp. 28.990.000.

b. Pajak Restoran

Pajak restoran di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, dipungut atas pelayanan restoran, rumah makan, dan penyediaan makanan dan minuman. berdasarkan observasi penelitian yang dilakukan, didapatkan data realisasi penerimaan pajak restoran sebagai berikut:

Tabel 4
Realisasi Penerimaan Pajak Restoran Tahun 2014 s/d 2016

Tahun Pajak	Jumlah Wajib Pajak Restoran	Realisasi penerimaan pajak restoran	
2014	41	Rp.	784.160.919,(
2015	62	Rp.	805.280.662,(
2016	36	Rp.	672.924.949,(

Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim Tahun 2017

Tabel 4 adalah jumlah wajib pajak dan realisasi penerimaan pajak

restoran yang diambil berdasarkan telaah dokumen di Bidang Pendapatan, dalam tabel menunjukan penerimaan pada tahun 2014 dengan jumlah wajib pajak 41 sebanyak Rp. 784.160.919, kemudian tahun 2015 dengan jumlah wajib pajak 62 sebanyak Rp. 805.280.662, dan tahun 2016 dengan jumlah wajib pajak 36 sebanyak Rp. 672.924.949.

c. Pajak Hiburan

Pajak Hiburan di Kabupaten Bolaang Bolaang Mongondow Timur dipungut atas jasa penyelenggaraan hiburan dengan dipungut bayaran. Penyelenggaraan hiburan yang tidak termasuk objek pajak adalah pagelaran kesenian rakyat/tradisional dalam rangka pelestarian kesenian dan budaya tradisional daerah dan pameran yang dilaksanakan oleh pemerintah dan pemerintah daerah. Contoh kegiatan yang tidak termasuk objek pajak tersebut adalah Objek wisata yang berkenaan dengan peninggalan purbakala, peninggalan sejaran dan budaya, serta pameran pembangunan yang diselenggarakan pemerintah daerah.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka peneliti melakukan observasi mengenai pajak hiburan yang terdaftar di Bidang Pendapatan, peneliti mendapatkan data realisasi penerimaan pajak hiburan dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 sebagai berikut:

Tabel 5
Realisasi Penerimaan Pajak Hiburan tahun 2014 s/d 2016

Tahun Pajak	Jumlah Wajib Pajak Hiburan	Realisasi penerimaan pajak hiburan	
2014	5	Rp.	11.725.000,0
2015	2	Rp.	2.943.000,0
2016	4	Rp.	3.131.000,0

Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim Tahun 2017

Tabel 5 memperlihatkan penerimaan pajak hiburan dari tahun 2014

sampai dengan tahun 2016 terlihat masih sangat rendah, yaitu pada tahun 2014 dengan jumlah wajib pajak 5 sebanyak Rp. 11.725.000, pada tahun 2015 dengan jumlah wajib pajak 2 hanya Rp. 2.943.000 dan tahun 2016 sejumlah Rp. 3.131.000, dengan jumlah wajib pajak 4. Hal ini dikarenakan jumlah wajib pajak hiburan di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur tidak menentu, seperti yang dikatakan Kepala Bidang Pendapatan Bapak Samsurizal Korompot, ST pada wawancara tanggal 12 maret 2018, beliau mengatakan sebagai berikut:

> Objek pajak hiburan di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur yang tetap itu baru ada dua objek pajak yang merupakan sumber pendapatan makanya realisasinya rendah, terkait naik turunya penerimaan tersebut karena ada sumber pendapatan yang tidak tetap yaitu penyelenggaraan Hiburan seperti drembulen yang hanya ada sewaktu-waktu.

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa objek pajak hiburan saat ini baru ada dua objek pajak tetap, selebihnya didapatkan dari penyelenggaraan hiburan yang diadakan sewaktu-waktu. Sehingga mempengaruhi rendahnya realisasi penerimaan pajak hiburan tersebut.

Selanjutnya wawancara dilakukan dengan salah satu pemilik objek wisata hiburan Bapak Saifudin Laya pada tanggal 15 Maret 2018 terkait keberadaan objek wisata yang beliau miliki, sebagai berikut:

> Saya memulai usaha saya sejak tahun 2015. Sejak tempat saya ramai oleh pengunjung masih pada tahun yang sama, saya didaftarkan sebagai objek pajak hiburan dan saya rutin membayar pajak hiburan tersebut.

Pernyataan diatas mengatakan bahwa objek wisata hiburan yang beliau mulai sejak tahun 2015 ramai didatangi oleh pengunjung, dan beliau juga mengatakan bahwa beliau rutin membayar pajak hiburan yang

dikenakan tersebut.

d. Pajak Reklame

Objek pajak reklame di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dipungut atas semua penyelenggaraan reklame dengan tarif 25% (dua puluh lima persen). Pada observasi penelitian yang dilakukan, penulis memperoleh data realisasi penerimaan pajak reklame dari tahun 2014 sampai dengan 2016 sebagai berikut:

Tabel 6
Realisasi Penerimaan pajak reklame tahun 2014 s/d 2016

Tahun Pajak	Jumlah Wajib Pajak Reklame	Realisasi penerimaan pajak reklame	
2014	291	Rp.	69.243.950,0
2015	295	Rp.	72.085.575,0
2016	461	Rp.	126.317.765,0

Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim Tahun 2017

Tabel 6 adalah realisasi penerimaan pajak reklame tahun 2014 dengan jumalah wajib pajak 291 sebesar Rp.69.243.950, tahun 2015 jumlah wajib pajak 295 sebesar Rp. 72.085.575, dan pada tahun 2016 dengan jumlah wajib pajak 461 sebesar Rp. 126.317.765. Dapat dilihat bahwa sumber penerimaan ini terus mengalami kenaikan dari tahun ketahun.

e. Pajak Penerangan Jalan

Pajak penerangan jalan di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur ditetapkan dengan Tarif sebesar 10% (sepuluh persen). Penggunaan tenaga listrik dari sumber lain oleh industry, pertambangan minyak bumi dan gas alam, tarif Pajak Penerangan Jalan ditetapkan sebesar 3% (tiga persen), dan penggunaan tenaga listrik yang dihasilkan sendiri, tarif pajak Penerangan Jalan ditetapkan sebesar 1,5% (satu koma lima persen). (Perda Nomor 1 Tahun 2012).

Dari hasil observasi penelitian yang dilakukan, maka peneliti melakukan observasi terkait pajak penerangan jalan di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, dan peneliti mengambil data realisasi penerimaan pajak penerangan jalan tersebut yaitu sebagai berikut:

Tabel 7
Realisasi Penerimaan Pajak Penerangan Jalan Tahun 2014 s/d 2016

Tahun Pajak	Realisasi Penerimaan	
2014	Rp.	800.485.546,00
2015	Rp.	969.919.584,00
2016	Rp.	1.068.742.915,00

Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim Tahun 2017

Tabel 7 di atas memperlihatkan realisasi penerimaan pajak penerangan jalan dari tahun 2014 dengan jumlah penerimaan Rp. 800.485.546,- kemudian tahun 2015 dengan jumlah penerimaan Rp. 969.919.584,- dan tahun 2016 berjumlah Rp. 1.068.742.915. Data ini menunjukan terjadi kenaikan penerimaan dari tahun ketahun. Realisasi tersebut bersumber dari pembayaran listrik kepada PLN, dan dikembalikan kepada pemerintah sebagai Pendapatan Asli Daerah (PAD).

f. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan

Pajak Mineral bukan logam dan batuan di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur diperoleh dari pengambilan mineral bukan logam yang meliputi pasir dan kerikil, dan tanah serap. Dari observasi penelitian yang dilakukan peneliti di Bidang Pendapatan terkait pajak mineral bukan logam dan batuan, peneliti memperoleh data jumlah wajib pajak mineral bukan logam dan batuan tahun 2014 sampai dengan 2016, dengan realisasi penerimaan pajak tersebut. Adapun data yang dimaksud yaitu sebagai berikut:

Tabel 8
Realisasi Penerimaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan
Tahun 2014 s/d 2016

Tahun Pajak	Jumlah Wajib Pajak MBLB	Realisasi Penerimaan	
2014	242	Rp.	429.311.004,00
2015	247	Rp.	365.062.719,00
2016	210	Rp.	465.209.573,00

Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim Tahun 2017

Tabel 8 menunjukan jumlah wajib pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan mengalami peningkatan dari tahun 2014 ke tahun 2015 dan mngalami penurunan pada tahun 2016, sedangkan realisasi penerimaannya pada tahun 2014 sebanyak Rp. 429.311.004, kemudian pada tahun 2015 sebanyak Rp. 365.062.719, dan tahun 2016 sebanyak Rp. 465.209.573. Hal ini kami lakukan konfirmasi dengan kepala Bidang Pendapatan Bapak Samsurizal Korompot,ST pada tanggal 12 maret 2018 terkait naik turunnya jumlah wajib pajak dan realisasinya, beliau mengatakan sebagai berikut:

> Naik turunya jumlah wajib pajak dikarenakan kegiatan penambangan mineral bukan logam dan batuan seperti pasir, kerikil, dan tanah serap tidak tetap, misalnya pada tahun 2014 ada kegiatan yang dilakukan kemudian pada tahun berikutnya tidak ada kegiatan. Ini dikarenakan penambangan tersebut dilakukan hanya ketika ada proyek berjalan.

Pernyataan di atas mengatakan bahwa aktifitas penambangan mineral bukan logam dan batuan di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur tidak menentu, biasa dilakukan ketika ada kegiatan proyek yang dilaksanakan maka tentunya akan banyak pesanan material pasir, kerikil dan tanah serap.

g. Pajak Sarang burung walet

Objek pajak sarang burung walet di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur saat ini berdasarkan observasi penelitian sudah ada 3 titik pengusahaan sarang burung walet, yaitu di Desa Nuangan, Desa Tombolikat, dan Desa Panang. Berdasarkan wawancara dengan salah satu

pemilik usaha sarang burung walet tersebut, yaitu bapak Beni Sengsahe, beliau mengatakan bahwa beliau memulai usahanya sudah sejak tahun 2015. berikut pernyataan beliau:

> "Saya memulai usaha ini sudah sejak tahun 2015, namun usaha seperti ini belum langsung menghasilkan, harus menunggu sekitar satu tahun atau lebih baru ada hasilnya."

Setelah melakukan observasi terkait, selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pendapatan Bapak Samsurizal Korompot, ST, hal yang ditanyakan terkait belum adanya realisasi pajak sarang burung walet, beliau mengatakan sebagai berikut:

> Sarang burung walet di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur realisasinya baru ada pada tahun 2017, untuk tahun 2014 samapai 2016 belum ada objek pajak itu yang terdaftar. Memang sudah ada yang mengusaha sejak tahun 2015, kami sudah survey itu, hanya saja kami belum bisa daftarkan karena saat itu belum ada penghasilan atas pengusahaan tersebut.

Pernyataan di atas mengatakan bahwa realisasi pajak sarang burung walet baru ada realisasinya tahun 2017, karena usaha sarang burung walet yang dimulai tahun 2015 memang belum bisa dikenakan pajak karena belum ada hasil yang didapatkan atas pengusahaan sarang burung walet tersebut. Adapun realisasi penerimaan pajak sarang burung walet tahun 2017 baru berjumlah Rp.1.500.000,00.

h. Pajak Bumi dan Bangunan

Objek pajak bumi dan bangunan perdesaan dn perkotaan di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, berdasarkan observasi penelitian, memperoleh data realisasi penerimaan sebagai berikut:

Tabel 9
Realisasi Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan Tahun 2014 s/d 2016

Tahun Pajak	Wajib Pajak	Realisasi Penerimaan

	PBB-P2		
2014	9.369	Rp.	660.166.744,00
2015	20.923	Rp.	1.474.225.028,00
2016	29.069	Rp.	2.048.091.360,00

Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim Tahun 2017

Tabel 9 adalah realisasi penerimaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Menurut Kapala Bidang Pendapatan, ketercapaian realisasi tersebut merupakan kerjasama yang dilakukan dengan Aparat Desa dalam hal pemungutan pajak tersebut. berikut pernyataan beliau:

> "Kami telah bekerjasama dengan Aparat Desa dalam hal pendataan dan penagihan pajak bumi dan bangunan kepada masyarakat untuk memudahkan pendataan dan penagihan PBB tersebut."

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa dalam hal pendataan dan penagihan pajak bumi dan bangunan, Bidang Pendapatan bekerjasama dengan Aparat Desa.

i. Pajak Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)

Objek dari BPHTB di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur bersumber dari setiap upaya pemindahan hak atau pemberian hak atas tanah dan bangunan, seperti; jual beli, tukar menukar, hibah, hibah wasiat, waris, pemasukan dalam perseroan atau badan hukum lain, pemisahan hal yang mengakibatkan peralihan, penunjukan pembeli pada lelang, pelaksanaan putusan hakim yang berkekuatan hukum tetap, penggabungan usaha, peleburan usaha, pemekaran usaha, dan hadiah.

Selanjutnya peneliti memperoleh data realisasi penerimaan pajak BPHTB sebagai berikut:

Tabel 10
Realisasi Penerimaan Pajak BPHTB Tahun 2014 s/d 2016

Tahun Pajak	Wajib Pajak	Realisasi Penerimaan
2014	7	Rp. 8.656.100,
2015	67	Rp. 164.529.925,
2016	51	Rp. 196.734.867,

Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim Tahun 2017

Tabel 10 adalah realisasi penerimaan pajak BPHTB tahun 2014 dengan realisasi sebesar Rp. 8.656.100 dengan jumlah wajib pajak 7, kemudian pada tahun 2015 sebesar Rp. 164.529.925 dengan jumlah wajib pajak 67, dan pada tahun 2016 sebesar Rp. 196.734.867 dengan jumlah wajib pajak 51.

Berdasarkan data realisasi sumber penerimaan pajak daerah secara keseluruhan, dapat dilihat bahwa kontribusi pajak daerah terhadap PAD yaitu sebagai berikut:

Tabel 11
Kontribusi Pajak Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah Tahun 2014 s/d 2016

NO	Tahun Pajak	Realisasi Pajak Daerah	Pendapatan Asli Daerah (PAD)	Kontribusi (%)
1	2014	2.768.430.763	10.051.647.462	28%
2	2015	3.867.038.763	12.294.040.981	31%
3	2016	4.610.142.429	20.255.173.247	23%

Sumber Badan Keuangan Daerah Tahun 2017

Tabel 11 menunjukan kontribusi pajak daerah terhadap PAD tahun 2014 sebesar 28%, kemudian pada tahun 2015 sebesar 31% dan pada tahun 2016 sebesar 23%. Sedangkan total APBD Kabupaten Bolaang Mongondow Timur pada tahun 2016 sebesar Rp. 598.531.547.253, itu berarti kontribusi PAD terhadap APBD pada tahun 2016 adalah 3,4%.

2. Strategi Peningkatan Pajak Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur

Dalam penelitian ini, yang akan ditinjau yaitu bagaimana strategi yang

dilakukan pemerintah daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur yaitu Badan Keuangan Daerah dalam upaya peningkatan pajak daerah ditinjau dari *Enterprise Strategy*, *Corporate Strategy*, *Resources Support Strategy*, dan *Intitutional Strategy*.

a. *Enterprise Strategy*

Strategi ini merupakan strategi yang berkaitan langsung dengan masyarakat, karena dalam strategi *enterprise* terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi ini dilakukan dengan baik maka dapat meningkatkan penerimaan pajak di daerah. Sebagai langkah awal strategi peningkatan pajak daerah untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai, maka Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur beserta jajaran yang terkait melakukan serangkaian kegiatan yang dapat membantu peningkatan pajak di daerah. Indikator dalam strategi *enterprise* pada penelitian ini meliputi sosialisasi dan perluasan basis penerimaan. Berikut hasil dari penelitian yang dilakukan;

- Sosialisasi

Sosialisasi yang dilakukan berdasarkan pantauan penulis dilakukan dengan berbagai cara yaitu melalui sosialisasi kepada masyarakat dengan melibatkan Aparat Desa, maupun mendatangi langsung wajib pajak.

Gambar 4
Sosialisasi PBB-P2 Tahun 2016 dan penagihan PBB-P2 oleh Kepala Dusun Satu Desa Buyat Dua



Sumber data primer

Gambar 4 adalah sosialisasi sekaligus penagihan PBB-P2 yang dilakukan Kepala Dusun Satu Desa Buyat Dua Bapak Mul Modeong kepada wajib pajak PBB-P2 Ibu Djaena Modeong di rumahnya. Kegiatan ini dilakukan pada tanggal 16 Februari 2016.

Sosialisasi ini merupakan cara untuk mengatasi permasalahan rendahya kesadaran masyarakat atau wajib pajak untuk membayar pajak, yang kemudian dengan sosialisasi yang dilakukan diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada masyarakat mengenai pajak sehingga menjadi taat membayar pajak itu sendiri. Seperti yang disampaikan Kepala Bidang Pendapatan Badan Keuangan Daerah Bapak Samsurizal Korompot, ST pada tanggal 12 maret 2018 di ruangan Bidang Pendapatan, ketika ditanyakan mengenai kendala dalam upaya peningkatan pajak daerah, beliau mengatakan bahwa:

> Kendala yang kami dapati dalam upaya peningkatan pajak daerah disebabkan wajib pajak kebanyakan tidak sadar akan membayar pajak, oleh karena rendahnya kesadaran membayar pajak tersebut, maka kami lakukan sosialisasi dengan mendatangi langsung wajib pajak tersebut, kemudian memberikan penjelasan terkait pajak daerah supaya mereka paham akan pentingnya pajak tersebut.

Hasil wawancara di atas mengatakan bahwa terkait rendahnya kesadaran membayar pajak maka Bidang Pendapatan melakukan sosialisasi kepada wajib pajak untuk meningkatkan kesadaran membayar pajak tersebut.

Selanjutnya peneliti menanyakan terkait sosialisai yang dilakukan Bidang Pendapatan. Menurut hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendapatan Bapak Samsurizal Korompot, ST pada tanggal 12 maret 2018 di ruangan Bidang Pendapatan, ketika ditanya sosialisasi seperti apa yang dilakukan Bidang Pendapatan, beliau menjawab sebagai berikut:

> Sosialisai PBB-P2 dalam rangka penyesuaian NJOP tanah dan pemetaan serta penambahan objek pajak baru kami lakukan per Kecamatan dengan mengumpulkan masyarakat serta melibatkan para Sangadi (Kepala Desa).
>
> Untuk objek pajak seperti hotel, restoran, hiburan reklame, mineral, sarang walet, sosialisasi yang dilakukan yaitu kita datangi langsung setiap wajib pajak untuk diberikan penjelasan mengenai pajak sehingga mampu memberikan atau meningkatkan pemahaman wajib pajak tentang pajak itu sendiri.

Selanjutnya kami kembali menanyakan terkait respon dari masyarakat terkait dengan sosialisasi yang dilakukan Badan Keuangan tersebut, beliau menjawab sbb:

> "Respon masyarakat beragam terkait dengan sosialisasi yang kami lakukan, ada yang menerima dan ada yang menolak, namun dengan penyelesaian yang baik maka masyarakat dapat menerima dengan baik."

Pernyataan di atas kemudian kami sesuaikan dengan hasil wawancara penulis dengan beberapa wajib pajak yang kami datangi. Ketika kami menanyakan adakah sosialisasi yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah, berikut jawaban dari wawancara kami dengan beberapa wajib pajak

pada tanggal 10 April 2018:

> "Ada sosialisasi yang dilakukan mengenai pajak Bumi dan Bangunan, tapi itupun hanya dilakukan kira-kira satu tahun satu kali" (Yadi Mamonto) Masyarakat.

> "Sosialisasi yang saya dapat mengenai penjelasan pajak biasanya pada saat petugas pajak datang melakukan penagihan pajak. dari situ saya bertanya tentang pajak yang belum saya ketahui."(Paidja Limbanadi) pemilik Hotel Pelangi

> "Sosialisasi yang meraka lakukan hanya saat pendataan dan pada saat datang menagih pajak". (Merry Walalangi) pemilik restoran

Pernyataan beberapa wajib pajak tersebut membenarkan bahwa sosialisasi yang dilakukan Badan Keuangan Daerah yaitu dengan cara mendatangi langsung setiap wajib pajak yang akan didata, didaftarkan, kemudian diberikan penjelasan mengenai pajak daerah untuk menambah pemahaman wajib pajak tersebut. Selanjutnya peneliti meminta dokumentasi penyelenggaraan sosialisasi yang diselenggarakan Bidang Pendapatan tersebut, dapat dilihat dokumentasi sosialisai berikut:

Gambar 5
Sosialisasi PBB-P2 Tahun 2016 di Kecamatan Motongkad tanggal 7 Maret 2016



Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim tahun 2017

Gambar 5 adalah kegiatan sosialisasi Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan yang dilaksanakan di Kecamatan Motongkad Pada Tanggal 7 Maret 2016 adapun pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan kegiatan sosialisasi tersebut yaitu Sekretaris Badan Keuangan Bapak Syukur Monoarfa, SKM.ME, Kepala Bidang Pendapatan Samsurizal Korompot, ST, Kepala Seksi Penagihan dan Dana Perimbangan Suwarni Adampe, SE, Kepala Seksi Pendaftaran dan pendataan Juwita Najoan, ST. dan Staf Bidang Pendapatan. Sedangkan peserta yang hadir merupakan seluruh Aparat Desa dari Desa yang berada di Kecamatan Motongkad.

Selanjutnya peneliti kembali melakukan observasi terkait jadwal pelaksanaan kegiatan sosialisasi tersebut, dan peneliti menemukan jadwal pelaksanaan sosialisasi sebagai berikut:

Tabel 12
Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Sosialisasi Pajak Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur Tahun 2016

No	Bulan Pelaksanaan	Tempat Pelaksanaan	Sasaran	Pelaksana	Ket
1	Februari	Kec.Tutuyan	Wajib Pajak	Bidang Pendapatan	
2	Februari	Kec. Kotabunan	Wajib Pajak	Bidang Pendapatan	
3	Maret	Kec. Motongkad	Wajib Pajak	Bidang Pendapatan	
4	Maret	Kec. Nuangan	Wajib Pajak	Bidang Pendapatan	
5	April	Kec. Mooat	Wajib Pajak	Bidang Pendapatan	
6	April	Kec. Modayag	Wajib Pajak	Bidang Pendapatan	
7	April	Kec. Modayag barat	Wajib Pajak	Bidang Pendapatan	

Sumber Badan Keuangan Daerah Tahun 2017

Tabel 12 adalah jadwal pelaksanaan kegiatan sosialisasi pajak daerah yang dilakukan Bidang Pendapatan pada tahun 2016. Adapun jadwal pelaksanaannya dilakukan di Kecamatan Tutuyan dan Kotabunan dilaksanakan pada bulan Februari, sedangkan di Kecamatan Motongkad dan Nuangan dilaksanakan pada bulan Maret, dan di Kecamatan Moaat,

Modayag, dan Modayag Barat dilaksanakan pada bulan April.

Gambar 6
Sosialisasi Pajak Daerah secara langsung oleh Bidang Pendapatan pada tanggal 16 Maret 2016 di Desa Bulawan



Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim tahun 2017

Gambar 6 adalah kegiatan sosialisai secara langsung yang dilakukan Bidang Pendapatan kepada wajib pajak daerah, terlihat tiga orang pegawai Bidang Pendapatan yaitu Bapak Nurhadi Bratakusuma, Bapak Windi Mamonto, dan Bapak Wahyu Hidayah yang sedang melakukan sosialisasi kepada seorang ibu yang merupakan wajib pajak. Lokasi pelaksanaan dirumah Ibu Silvia Langke pada tangal 16 maret 2016.

- Perluasan Basis Penerimaan

Perluasan basis penerimaan disini yaitu mengenai upaya yang dilakukan Badan Keuangan daerah, untuk meningkatkan sumber-sumber pendapatan pajak daerah, yaitu dengan melakukan pendataan secara kontinue potensi pajak daerah sehingga terhindar dari kebocoran pajak daerah. serta selalu memperoleh data objek dan subjek pajak yang sebenarnya.

Menurut Kepala Badan Keuangan Daerah Bapak Oskar Manoppo, SE, saat kami wawancara pada tanggal 13 Maret 2018 di kantor Badan

Keuangan Daerah, mengatakan bahwa:

> Dalam upaya perluasan basis penerimaan ini saat ini kami sedang mengakaji untuk melakukan revisi terhadap PERDA No 1 Tahun 2012 tentang Pajak Daerah, dimana diatur dalam Perda bahwa Rumah Kos yang dikenakan pajak yang berjumlah 10 kamar keatas nanti akan kita usulkan untuk rumah kos yang memiliki 5 kamar sudah bisa dikenakan Pajak.

Pernyataan di atas mengatakan bahwa Badan Keuangan Daerah sedang merencanakan untuk mengusulkan agar Peraturan Daerah direvisi sehingga dapat menjaring rumah kos yang memiliki jumlah kamar dibawah 10 kamar.

Selanjutnya perluasan basis penerimaan dilakukan dengan pendataan secara kontinue yaitu melakukan survey potensi pajak dilapangan, kemudian didata dan didaftarkan, kemudian dilakukan penghitungan tarif yang akan ditetapkan. pendataan secara kontinue dimaksud agar dapat menjaring objek pajak baru, kami melakukan wawancara dengan Kepala seksi Pendaftaran dan Pendataan Ibu Juwita Erika Najoan, ST di ruang Bidang Pendapatan tanggal 19 Maret 2018, beliau mengatakan bahwa:

> Kami selalu aktif turun ke lapangan untuk melakukan survey atas potensi pajak, lalu kami data, daftarkan, kami hitung jumlah tarif yang harus disetorkan, kemudian kami tetapkan sebagai sumber pendapatan. Untuk Pajak PBB-P2 kami lakukan kerja sama dengan Aparat Desa/kepala dusun untuk melakukan pendataan kepada masyarakat

Pernyataan di atas kemudian kami cocokan dengan pernyataan salah satu wajib pajak ibu Meyti Modeong wajib pajak reklame, saat kami wawancara di tempat usaha beliau di Desa Buyat Dua pada tanggal 5 April 2018, beliau mengatakan tentang prosedur pendataan dan pendaftaran yang diterima yaitu:

> Saya didatangi pegawai Badan Keuangan Daerah pengelolah pajak kemudian dilakukan pendataan dan pendaftaran pajak reklame, saya mengisi formulir yang diberikan kemudian sejak saat itu saya sudah rutin membayar pajak reklame.

Selanjutnya pernyataan oleh salah satu Kepala Dusun di Desa Buyat Dua Bapak Mul Modeong saat kami wawancarai pada tanggal 11 April 2018, yang mengatakan bahwa:

> Saya bertugas melakukan pendataan didusun saya untuk wajib pajak PBB-P2, data yang telah saya peroleh kemudian saya laporkan ke Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. setelah itu saya diberikan SPPT.

Setelah melakukan wawancara dengan beberapa informan di atas, kemudian peneliti melakukan observasi mengenai perluasan basis penerimaan dengan ikut serta dalam kegiatan pendataan dan pendaftaran yang dilakukan oleh Bidang Pendapatan di Desa Buyat Dua Kecamatan Kotabunan pada tanggal 18 April 2018, yaitu dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 7
Kegiatan Pendataan dan Pendaftaran wajib pajak reklame di Kecamatan Kotabunan tanggal 17 April 2018



Sumber data Primer

Gambar 7 adalah proses pendataan pajak reklame yang dilakukan oleh Bidang Pendapatan pada tanggal 17 April 2018 di salah satu kios yang berada di Desa Bulawan Kecamatan Kotabunan. Adapun pihak yang terlibat yaitu Kepala Seksi Pendaftaran dan Pendataan Ibu Juwita Erika Najoan, ST berserta 2 (dua) orang staf dan peneliti Hardiyansa Alhabsji.

Gambar 8
Kegiatan Pendataan dan Pendaftaran wajib pajak PBB-P2 di rumah Kepala Desa Buyat Dua Kecamatan Kotabunan



Sumber data Primer

Gambar 8 adalah proses pendataan dan pendaftaran wajib pajak PBB-P2 di Desa Buyat Dua Kecamatan Kotabunan pada tanggal 18 April 2018, adapun pihak yang terlibat, yaitu 2 (dua) orang staf Bidang Pendapatan, Bapak Rahmat Akune, dan Bapak Windi Mamonto, serta Kepala Desa Buyat Dua Bapak Idrus Ani, dan Kepala Dusun Dua Desa Buyat Dua Bapak Rudi Lasabuda, dan peneliti, Hardiyansa Alhabsji.

Strategi *enterprise* yang dilakukan dapat meningkatkan pajak daerah sejauh strategi ini dilaksanakan dengan baik. Apabila kegiatan sosialisai mampu memberikan pemahaman kepada masyarakat mengenai pentingnya pajak, maka kesadaran untuk membayar pajak dapat terealisasikan.

Selanjutnya terkait pendataan yang dilakukan secara kontinue juga dapat memberikan kontribusi secara langsung terhadap peningkatan penerimaan pajak, karena kegiatan ini mampu menjaring wajib pajak baru, dengan bertambahnya wajib pajak maka bertambah pula pendapatan pajak tersebut.

b. *Corporate Strategy*

Dalam strategi ini Badan Keuangan Daerah perlu meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat serta meningkatkan efisiensi administrasi pajak karena peningkatan penerimaan daerah sangat berpengaruh pada bagaimana pelayanan itu berikan dan bagaimana pengadministrasian penerimaan tersebut. Jika prosedur pelayanannya baik dan administrasi pajak tertata dan terkelolah dengan baik maka dapat meningkatkan pendapatan pajak itu sendiri. Pelayanan dan pengadministrasian pajak berpatokan pada Standar Operasional Prosedur Pengelolaan Pajak Pada PERDA No. 31 Tahun 2015 Tentang Standar Operasional Prosedur Pemungutan Pajak Daerah, yaitu dengan melakukan dan melaksanakan survei atas potensi penerimaan pajak, kemudian pendataan subjek dan objek pajak, pendaftaran, perhitungan, penetapan, penagihan dan fasilitasi penyelesesaian apabila terdapat sengketa perpajakan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pendapatan pada tanggal 12 Maret 2018, Bapak Samsurizal Korompot, ST terkait dengan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, beliau kemudian mengatakan bahwa:

> Kami memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan Standar Operasional Prosedur. Bagi Wajib pajak yang enggan datang

> melaporkan pajak atau enggan datang membayar pajak, kami datangi langsung untuk di daftarkan atau ditagih.

Hal serupa juga dikatakan oleh salah satu staf Bidang Pendapatan yang bertugas di bagian Loket penerimaan berkas pendaftaran dan penyetoran pajak ibu Fatmawaty Yusuf, saat kami wawancarai pada tanggal 16 Maret 2018.

> Kami memberikan pelayanan berdasarkan prosedur yang sudah ditetapkan, sehingga Masyrarakat yang ingin melakukan pendaftaran dan pembayaran pajak akan kami layani pada jam kerja sesuai dengan urutan antrian yang ada.

Wawancara juga dilakukan kepada wajib pajak yang memperoleh pelayanan pajak, mereka mengatakan bahwa pelayanan yang mereka dapat sangat baik dan cepat. berikut pernyataan dari bapak Pian Lasabuda Wajib pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan, saat wawancara dengan beliau di lokasi penambangan pasir milik beliau pada tanggal, 12 April 2018:

> Ketika saya ke kantor Badan Keuangan Daerah, waktu itu saya mengantar kelengkapan berkas yang mereka minta saat pendaftaran pajak, saya mendapat pelayanan yang baik, petugasnya ramah dan proses pengurusannya juga cepat dan tidak berbelit-belit.

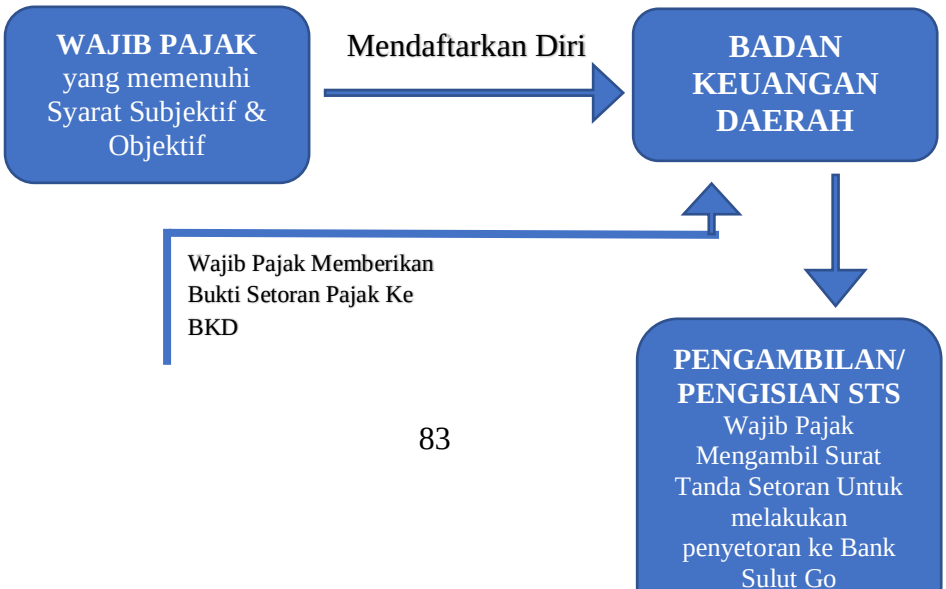
Setelah melakukan wawancara dengan informan di atas, kemudian penulis melakukan telaah dokumen Standar Operasional Prosedur Pengelolaan Pajak Daerah, sebagai berikut:

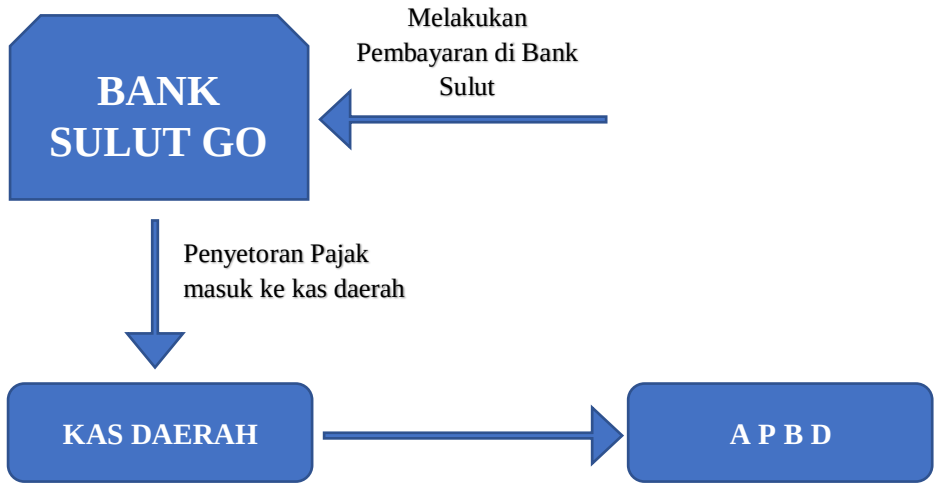
- Standar Operasional Prosedur Pemungutan Pajak Daerah:
    1) Kepala Dinas menyampaikan/mengarahkan untuk target PAD kepada Kepala Bidang, Kepala Bidang menerima dan menindaklanjuti target PAD;

2) Kepala Bidang Pendapatan menindaklanjuti dengan berkoordinasi dengan Kepala Seksi, dibawahnya, dan mempersiapkan regulasi yang terkait dengan perpajakan dan PAD
3) Kepala Bidang melaksanakan monitoring pada Kepala Seksi, Seksi Pendataan dan Pendaftaran, untuk melakukan pendataan dan pendaftaran wajib pajak dan objek pajak, Seksi Penagihan melaksanakan penagihan dan pengimputan, Seksi Penyelesaian Perkara melaksanakan semua perkara terkait dengan perpajakan/penetapan wajib pajak. Memerintahkan Bendahara Penerimaan untuk membukukan semua jenis transi pendapatan daerah dan melaporkan setiap minggu secara berjenjang.
4) Pelaksana atau staf menginput data wajib pajak yang sudah diterima dari kepala seksi pendaftaran dan pendataan, serta data dari seksi penagihan, dan melaporkan transi kepada Bendahara SKPD/SKPKD dan tugas lain dari atasan.

Selanjutnya alur pembayaran pajak daerah dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 9
Alur Pelayanan Pembayaran Pajak





Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim tahun 2017

Gambar 9 adalah Alur Pembayaran Pajak Daerah, pada gambar, pelayanan pembayaran sangat mudah dan tidak berbelit-belit. adapun alur pembayaran pajak yaitu, wajib pajak yang memenuhi syarat subjektif dan objektif datang dan mendaftarkan diri ke Kantor Badan Keuangan Daerah, kemudian melakukan pengambilan dan pengisian surat tanda setoran, setelah itu melakukan pembayaran di Bank Sulut Go.

Selanjutnya peneliti juga melakukan pengamatan di loket pelayanan pajak terkait dengan pelayanan yang diberikan, hasil observasi tersebut kami mendapati pelayanan yang diberikan terbilang ramah, dan tidak berbelit-belit. observasi kami dokumentasikan yang dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 10
Situasi Pelayanan Kepada Wajib Pajak di Loket Pelayanan Pajak



Sumber Data Primer

Gambar 10 adalah situasi pelayanan pajak pada loket pelayanan pajak di Bidang Pendapatan pada tanggal 14 Maret 2018 waktu pelayanan pukul 09.15 Wita, terlihat seorang sedang menerima pelayanan dari petugas pelayanan pajak Bapak Rahmat Akune.

Selanjutnya terkait dengan bagaimana peningkatan efesiensi administrasi pajak. hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pendaftaran dan Pendataan Ibu Juwita Erika Najoan, ST pada tanggal 19 maret 2018, yang kemudian beliau mengatakan bahwa:

> Untuk pengadministrasian pajak kita lakukan sesuai prosedur yaitu hasil survei potensi penerimaan kita data sebagai subjek dan objek pajak, kemudian kita daftar lalu lakukan perhitungan, penetapan kemudian penagihan. semua data objek pajak kita bukukan/input menggunakan peralatan komputer. Untuk meningkatkan efisiensi administrasi pajak, nantinya kita akan menggunakan Aplikasi SIMDA Pendapatan saat ini kita masih dalam tahap komunikasi dengan pihak BPKP untuk pemasangan Aplikasi tersebut.

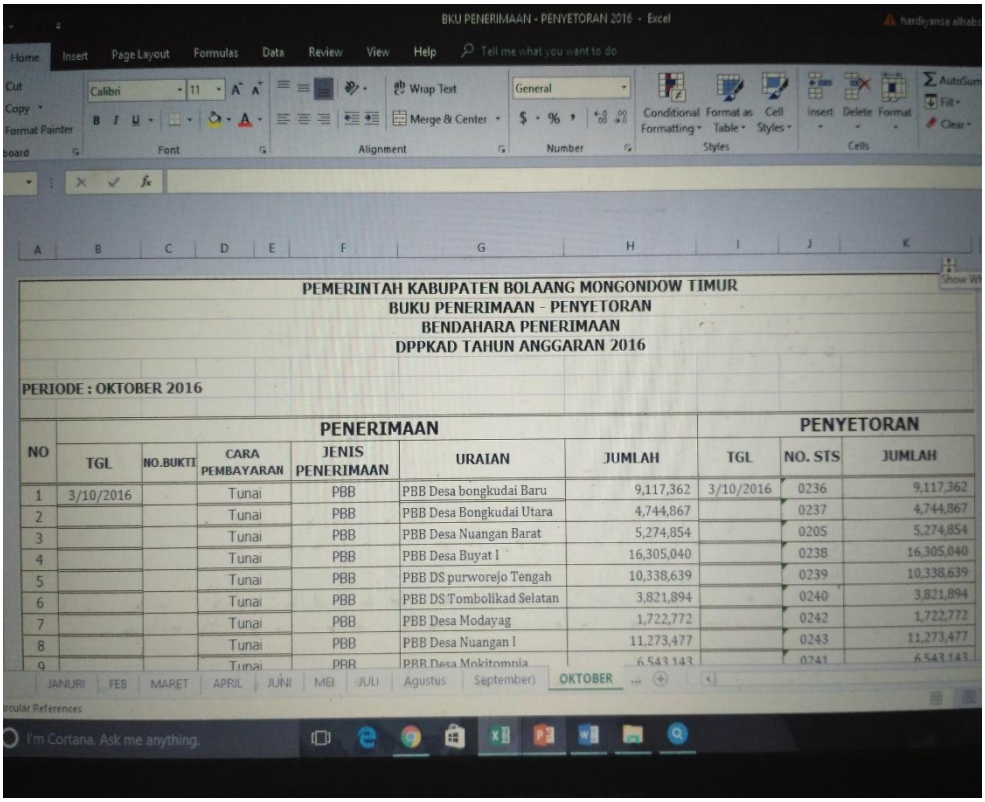
Hal serupa juga dikatakan Kepala Bidang Pendapatan Bapak Samsurizal Korompot, ST Pada Tanggal 12 Maret 2018, terkait belum diterapkannya Aplikasi SIMDA Pendapatan, beliau mengatakan bahwa:

"Untuk saat ini kita masih dalam tahap perencaan untuk pemasangan,

mudah-mudahan tahun ini bisa kita pasang untuk menunjang pengelolaan pendapatan daerah"

Pernyataan di atas kemudian kami cocokkan dengan observasi kami mengenai Pembukuan Pajak yang dilakukan Bidang Pendapatan. kami menemukan bahwa memang saat ini proses pembukuan masih belum penggunakan Aplikasi SIMDA Pendapatan, proses pembukuan masih merupakan rekapan dalam bentuk file Ms. Excel. Berikut tampilan pembukuan yang di ambil/difoto pada komputer di ruang Bidang Pendapatan:

Gambar 11
Tampilan Pembukuan Penerimaan dan Penyetoran Pajak Daerah



PEMERINTAH KABUPATEN BOLAANG MONGONDOW TIMUR
BUKU PENERIMAAN - PENYETORAN
BENDAHARA PENERIMAAN
DPPKAD TAHUN ANGGARAN 2016

PERIODE : OKTOBER 2016

NO	PENERIMAAN						PENYETORAN		
	TGL	NO.BUKTI	CARA PEMBAYARAN	JENIS PENERIMAAN	URAIAN	JUMLAH	TGL	NO. STS	JUMLAH
1	3/10/2016		Tunai	PBB	PBB Desa bongkudai Baru	9,117,362	3/10/2016	0236	9,117,362
2			Tunai	PBB	PBB Desa Bongkudai Utara	4,744,867		0237	4,744,867
3			Tunai	PBB	PBB Desa Nuangan Barat	5,274,854		0205	5,274,854
4			Tunai	PBB	PBB Desa Buyat I	16,305,040		0238	16,305,040
5			Tunai	PBB	PBB DS purworejo Tengah	10,338,639		0239	10,338,639
6			Tunai	PBB	PBB DS Tombolikad Selatan	3,821,894		0240	3,821,894
7			Tunai	PBB	PBB Desa Modayag	1,722,772		0242	1,722,772
8			Tunai	PBB	PBB Desa Nuangan I	11,273,477		0243	11,273,477
9			Tunai	PBB	PBB Desa Mokitompia	6,543,143		0241	6,543,143

Sumber Data Primer

Gambar 11 adalah tampilan pembukuan penerimaan pajak yang menggunakan Microsoft Exel. Pembukuan tersebut berisi daftar penerimaan dan pajak terutang semua jenis pajak daerah per bulan, mulai dari bulan

Januari sampai dengan bulan Desember.

Strategi *Corporate* yang dilakukan Badan Keungan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan penerimaan pajak daerah sejauh strategi ini dilaksanakan dengan baik.

c. *Resources Support Strategy*

Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur dalam upaya peningkatan penerimaan pajak daerah, perlu mengembangkan sumber daya yang dimiliki, yaitu pengembangan kompetensi pegawai pengelolah pajak daerah dan pengembangan sarana dan prasarana guna menunjang operasional pengadministrasian pajak seperti pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi.

Berdasarkan wawancara penulis dengan kepala Badan Keuangan Daerah Bapak Oskar Manoppo, SE, di Kantor Badan Keuangan Daerah Pada Tanggal 13 Maret 2018, ketika ditanya bagaimana meningkatkan kompetensi pegawai dalam pengelolaan pajak dan sarana dan prasarana yang dimiliki, beliau menjawab sebagai berikut:

> Kami selalu mendukung setiap pegawai yang ingin berkembang dalam hal pengetahuan, oleh karena itu kami adakan kegiatan-kegiatan pelatihan mengenai perpajakan, kemudian pegawai pengelola pajak juga selalu kita ikut sertakan dalam bimtek-bimtek yang terkait dengan Pajak Daerah. Kemudian untuk sarana dan prasaran kami selalu melakukan penambahan dan memperbaharui peralatan yang dibutuhkan untuk menunjang operasional kerja pegawai.

Hal serupa juga dikatakan oleh Kepala Bidang Pendapatan Bapak Samsurizal Korompot, ST, pada saat kami wawancara di ruangan Bidang Pendapatan pada tanggal 12 Maret 2018, beliau mengatakan bahwa:

> Kami beserta staf di Bidang Pendapatan selalu mengikuti pelatihan dan bimtek mengenai perpajakan baik itu yang diselenggarakan di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur maupun di luar daerah. kemudian untuk sarana dan parasaran, pada tahun 2017 sampai saat ini sarana prasarana senantiasa mengalami pembaharuan baik hardware maupun software secara kontinue mengikuti perkembangan yang ada.

Dari hasil wawancara dengan informan di atas, maka penulis melakukan observasi dengan meminta gambar/foto dukumentasi keikutsertaan pegawai di Bidang Pendapatan dalam pelatihan-pelatihan dan atau bimtek-bimtek mengenai perpajakan. Hasilnya sesuai dengan apa yang dikatakan bahwa pegawai di Bidang Pendapatan tersebut sudah mengikuti beberapa Pelatihan dan Bimtek baik yang diselenggarakan di dalam daerah maupun diluar daerah, foto dukumentasi pelatihan dan bimtek dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 12
Situasi Bimbingan Teknis Mengenai Pengelolaan Pendapatan Daerah



Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim tahun 2017

Gambar 12 di atas adalah situasi Bimbingan Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah yang diselenggarakan Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur pada Tanggal 7 Juni 2016. Adapun pegawai yang ikut serta dalam Bimtek tersebut yaitu; Bapak Samsurizal Korompot, Ibu Juwita

Erika Najoan, Ibu Suwarni Adampe, Bapak Afandy, Bapak Windi Mamonto, dan Bapak Rahmat Akune.

Selanjutnya terkait dengan pernyataan wawancara mengenai keadaan sarana dan prasaran, berdasarkan observasi kami di ruangan Bidang Pendapatan kami menjumpai ketersediaan sarana dan prasarana terbilang baik, dapat dilihat dari gambar berikut:

Gambar 13
Peralatan komputer dan mesin cetak yang dimiliki oleh Bidang Pendapatan



Sumber Data Primer

Gambar 13 adalah gambar peralatan yang dimiliki oleh Bidang Pendapatan dalam pengelolaan pendapatan pajak daerah. peralatan tersebut terdiri dari komputer, dan printer. Selain sarana dan prasaran penunjang aktifitas dalam ruangan, terdapat pula sarana penunjang kegiatan dilapangan yaitu kendaraan dinas, sebagai berikut:

Tabel 13
Daftar Kendaraan Dinas pada Bidang Pendapatan

No	Jenis Barang/Nama Barang	Merk/model	Tahun pembelian	Jumlah barang/ register	Keadaan Barang
1	Kendaraan Roda Empat	Toyota Avanza	2009	1	Baik
2	Kendaraan Roda Empat	Toyota Avanza	2011	1	Baik

Sumber Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur

Gambar 14
Kendaraan Dinas mobil yang dimiliki oleh Bidang Pendapatan untuk keperluan operasional



Sumber Data Primer

Gambar 14 adalah mobil dinas Bidang Pendapatan yang digunakan untuk keperluan operasional seperti kegiatan survey dan pendataan yang terkait dengan pendapatan daerah.

Tabel 14
Kartu Inventaris Ruangan Bidang Pendapatan

No	Jenis Barang/Nama Barang	Merk/model	Tahun pembelian	Jumlah barang/ register	Keadaan Barang
1	Lemari Besi	VIP	2013	2	Baik
2	Lemari Besi	Brother	2013	1	Baik
3	Filling Besi/ Metal	VIP	2014	1	Baik
4	Filling Besi/ Metal	VIP	2014	1	Baik
5	Filling Besi/ Metal	Brother	2015	2	Baik
6	Lemari Kayu	Handmade	2014	1	Baik
7	Meja Kerja	Oggy	2015	1	Baik
8	Meja Kerja	Olimpic	2015	4	Baik
9	Meja Kerja	Handmade	2015	3	Baik
10	Kursi Pejabat	Cretive	2016	4	Baik
11	Kursi Putar / Hidrolik	Brother	2015	3	Baik
12	Kursi Besi	Frontline	2014	4	Baik
13	Alat Pemotong Kertas	IHP perforator	2016	1	Baik
14	PC	AMD A6 Liano	2015	3	Baik
15	PC	AMD 6 Core	2015	2	Baik
16	Printer	Cannon	2016	2	Baik
17	Printer	Cannon Pixma	2016	3	Baik
18	Printer	Laser Jet	2015	1	Baik
19	Printer	Laser Jet	2016	2	Baik
20	AC	LG	2014	2	Baik
21	Dispenser	Sanken	2016	1	Baik

Sumber Badan Keuangan Daerah Kab. Boltim 2017

Tabel 14 di atas adalah Kartu Inventaris Ruangan yang ditempel di ruang Bidang Pendapatan. Adapun isi dari KIR tersebut adalah lemari, meja kursi, peralatan komputer, printer, ac, dan dispenser.

Strategi ini mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan pajak daerah sejauh dilaksanakan dengan baik, jika sarana dan prasarana tersebut tersedia maka akan menunjang kegiatan pengelolaan pendapatan pajak daerah.

d. *Institutional Strategy*

Dalam upaya peningkatan pajak daerah, Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur menjalin kerja sama dengan instansi-instansi tertentu seperti kerjasama dengan Bank Sulut untuk pembayaran setoran pajak secara online, dan menjalin kerjasama dengan Kantor Pelayanan Izin Terpadu, serta kerjasama dengan Aparat Desa untuk pendataan dan penagihan pajak PBB-P2.

Berdasarkan wawancara penulis dengan Kepala Seksi Penagihan dan Dana Peribangan Ibu Suwarni Adampe, SE pada tanggal 14 Maret 2018 di ruang Bidang Pendapatan, terkait dengan kerjasama seperti apa yang dilakukan Bidang Pendapatan dengan pihak terkait lainnya. Beliau mengatakan sebagai berikut:

> Saat ini kami melakukan kerjasama dengan pihak Bank Sulut selaku RKUD untuk pembayaran Pajak disetorkan melalui Bank Sulut, sehingga uang pembayaran tersebut langsung masuk ke kas daerah. selain itu juga kita lakukan kerjasama dengan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu, untuk dipersyaratan lunas pajak kepada para pengurus Izin Usaha dll.

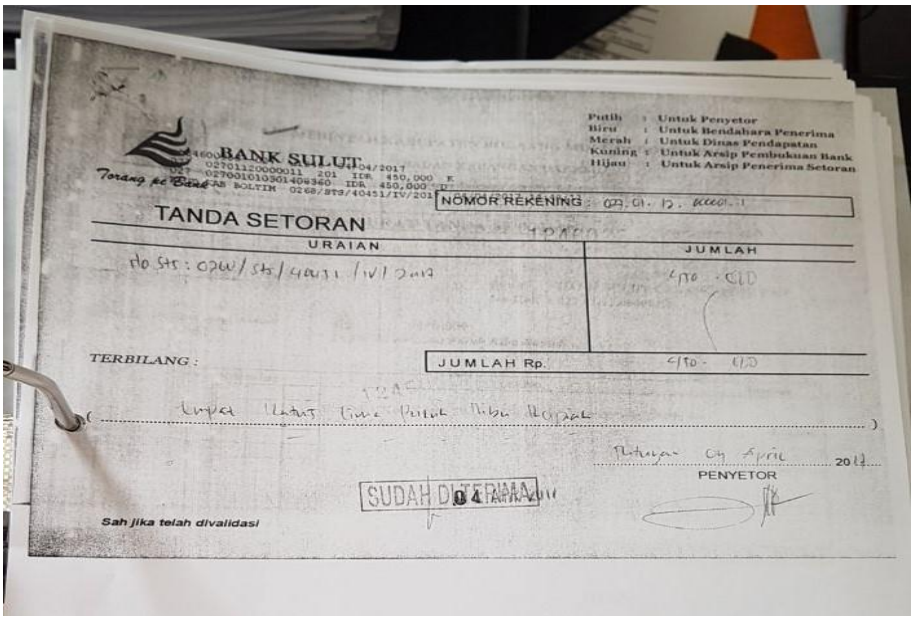
Hal tersebut serupa dengan pernyataan yang dikemukakan oleh salah satu wajib pajak Ibu Meyti Modeong, pada saat wawancara dengan beliau

pada tanggal 11 April, beliau mengatakan bahwa:

> Pembayaran pajak sekarang melalui Bank Sulut, jadi kami hanya mengambil surat tanda setoran di kantor Badan Keuangan Daerah kemudian melakukan pembayaran langsung di Bank Sulut, perwakilan Bank Sulut juga sudah ada di dalam kantor tersebut sehingga pembayaran bisa langsung di situ.

Dari hasil wawancara di atas, maka selanjutnya peneliti melakukan observasi terkait dengan pernyataan informan di atas. Adapun hasil yang didapat dari observasi menggambarkan kecocokan antara pernyataan informan dan dokumen yang diperoleh peneliti. Dokumen yang dimaksud dapat dilihat pada gambar berikut:

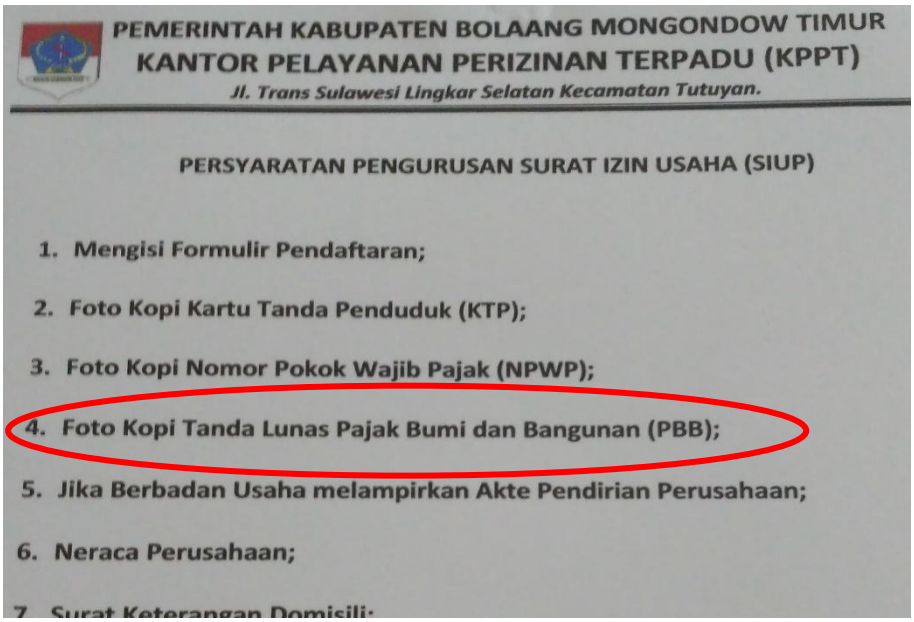
Gambar 15
Slip Tanda Setoran dari Bank Sulut Go



Sumber Data Primer

Gambar 15 adalah slip tanda setoran atau bukti penyetoran pajak dari Bank Sulut Go yang disetorkan kembali oleh wajib pajak ke Badan Keuangan Daerah setelah wajib pajak melakukan pembayaran pajak di Bank Sulut Go.

Gambar 16
Persyaratan Pengurusan Perizinan di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KPPT) Kabupaten Bolaang Mongondow Timur



Sumber Data Primer

Gambar 16 adalah persyaratan pengurusan izin usaha di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, yang ditempel di Kantor tersebut. Terlihat persyaratan pada poin keempat yang meminta foto kopi tanda lunas Pajak Bumi dan Bangunan (PBB). Hal ini adalah bentuk kerja sama dengan pihak KPPT dengan Badan Keuangan Daerah, sehingga masyarakat yang melakukan pengurusan perizinan usaha, harus melunasi pajak PBB tersebut baru bisa mengurus izin usahanya.

Dari keempat strategi yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur di atas, berpengaruh terhadap peningkatan pajak daerah di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, dari data yang diperoleh, realisasi penerimaan pajak daerah mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, yaitu pada tahun 2014 total realisasi penerimaan pajak

daerah sebesar Rp. 2.768.430.763, kemudian pada tahun 2015 naik sebesar 16 % yaitu Rp. 3.867.038.763, dan pada tahun 2016 naik sebesar 28% yaitu Rp. 4.610.142.429. Hal ini jika dirata-ratakan total kenaikan penerimaan pajak daerah dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 maka mengalami kenaikan rata-rata 11% setiap tahunnya.

Adapun peningkatan jumlah objek pajak serta wajib pajak rata-rata dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 yaitu mengalami kenaikan sebesar 16%. Angka ini di dapat dari total jumlah wajib pajak tahun 2014 s/d 2016 yaitu sebanyak 61.414 WP dibagi dengan rata-rata jumlah ketambahan wajib pajak pada tahun 2014 s/d 2016 yaitu sebanyak 19.883 WP.

BAB V
PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi peningkatan pajak daerah, Bidang Pendapatan telah melakukan berbagai macam strategi agar pendapatan pajak daerah dapat meningkat dari tahun ketahun, dari data realisasi penerimaan pajak daerah tahun 2014 sampai dengan 2016 terlihat realisasi penerimaan pajak mengalami kenaikan dari tahun pertahun, terlihat pada tabel data dibawah ini:

Tabel 14
Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Tahun 2014 s/d 2016

Sumber Penerimaan	Tahun Anggaran		
	2014	2015	2016
Pajak Daerah	Rp. 2.768.430.763	Rp. 3.867.038.763	Rp. 4.610.142.4

Sumber: Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, 2017

Berdasarkan Tabel 14 dapat dilihat bahwa penerimaan pajak daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur mengalami kenaikan rata-rata 11% setiap tahunnya. Adapun strategi yang dilakukan Badan Keuangan Daerah Bidang Pendapatan yaitu melakukan sosialisasi untuk memberikan pemahaman mengenai pajak daerah kepada masyarakat agar sadar pajak, perluasan basis penerimaan, memberikan pelayanan prima, meningkatkan efisiensi administrasi pajak, pengembangan sumber daya yang dimiliki, dan menjalin kerjasama dengan pihak terkait. Indikator-indikator strategi yang dijalankan Bidang Pendapatan tersebut merupakan indikator dari strategi yang menjadi pokok penelitian permasalahan ini yaitu; *Enterprise Strategy*, *Coorporate Strategy*, *Resources Support Strategy*, dan *Institutional Strategy*.

1. *Enterprise Strategy*

a. Sosialisasi

Dari hasil analisis data yang diperoleh terkait dengan sosialisasi yang dilakukan oleh Bidang Pendapatan belum secara menyeluruh menyentuh ke masyarakat, dapat di buktikan dengan sosialisasi PBB-P2 misalnya yang dilaksanakan hanya per Kecamatan, itu berarti yang hadir dalam sosialisasi tersebut hanya Aparat Desa dan Kepala Desa sebagai keterwakilan dari masyarakat, padahal seharusnya untuk hasil maksimalnya dilaksanakan pada setiap Desa. Jika pelaksanaannya dilaksanakan di Kecamatan maka jelas masyarakat yang hadir hanya Aparat-aparat Desa dan Kepala Desa sebagai keterwakilan dari masyarakat, yang alangkah lebih baiknya jika masyarakat awam pun bisa mengikuti langsung serta mendengarkan sosialisasi yang dilaksanakan tersebut.

Selanjutnya sosialisasi pajak lainnya yang dengan cara mendatangi langsung wajib pajak untuk pendataan sekaligus penyampaian materi tentang pajak untuk menambah pemahaman wajib pajak tersebut, hal ini juga berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh bahwa petugas pajak memberikan sosialisasi saat pendataan objek pajak dan pada saat penagihan pajak tersebut. Sehingga hal ini dapat menambah pengetahuan wajib pajak tersebut mengenai pajak daerah

b. Perluasan Basis Penerimaan

Perluasan basis penerimaan juga merupakan strategi peningkatan pajak daerah yang dilakukan oleh Bidang Pendapatan, berdasarkan analisis

data yang diperoleh dari penelitian, Bidang Pendapatan melakukan perluasan basis penerimaan dengan melakukan pendataan secara kontinue terhadap objek pajak, sehingga data yang dimiliki selalu sesuai dengan yang sebenarnya, pendataan dilakukan dengan melakukan survei atas potensi pajak, setelah itu dilakukan pendataan subjek dan objek pajak, kemudian didaftarkan sebagai sumber pendapatan pajak, kemudian tarif pajak dilakukan perhitungan lalu ditetapkan sebagai sumber pendapatan daerah. Selanjutnya untuk pendataan wajib pajak PBB-P2, Bidang Pendapatan bekerjasama dengan Aparat Desa untuk melakukan pendataan kepada masyarakat.

Strategi ini terbilang mampu menambah jumlah objek dan subjek pajak yang terdaftar, karena pendataan dilakukan secara kontinue sehingga mampu mngurangi potensi kebocoran pendapatan pajak itu sendiri, karena berdasarkan hasil analisis data pada penelitian bahwa kesadaran masyarakat untuk melaporkan pajak itu masih sangat rendah, hasil wawancara menunjukan bahwa wajib pajaklah yang didatangi untuk dilakukan penagihan atas pajak tersebut. oleh karena itu cara ini sangat efektif untuk menjaring objek dan subjek pajak baru di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur.

Permasalahan lainnya terkait dengan upaya perluasan basis penerimaan, di area pusat pemerintahan Kabupaten Bolaang Mongondow Timur yaitu Kecamatan Tutuyan terdapat beberapa rumah kos yang tidak terdaftar sebagai objek pajak daerah, hal ini dikarenakan berbenturan dengan Peraturan Daerah yang mengatur bahwa rumah kos yang dikenakan

pajak adalah rumah kos yang memiliki jumlah kamar lebih dari 10 (sepuluh). sedangkan beberapa rumah kos yang tidak kena pajak hanya memiliki jumlah kamar kurang dari 10 (sepuluh). Hal ini mengakibatkan bocornya potensi pendapatan pajak daerah di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. jika PERDA tersebut direvisi kembali, dengan mengatur pajak rumah kos yang dikenakan pajak berjumlah kamar 5 (lima) keatas, maka sumber pendapatan pajak dapat meningkat sehingga akan meningkatkan penerimaan pajak daerah itu sendiri.

2. *Corporate Strategy*

a. Pelayanan Prima

Pelayanan prima juga merupakan salah satu strategi Bidang Pendapatan untuk meningkatkan pendapatan pajak daerah. Dengan memberikan pelayanan yang ramah, cepat, mudah, tidak berbelit-belit, maka masyarakat sebagai penikmat layanan publik akan merasa nyaman dengan pelayanan yang diberikan sehingga nantinya dapat meningkatkan rasa ketertarikan masyarakat atau wajib pajak untuk mengurus atau melakukan pembayaran pajak tersebut.

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang dilakukan di Bidang Pendapatan, terlihat bahwa pelayanan yang diberikan sesuai dengan standar operasional pelayanan pajak dan alurnya pun jelas tidak berbelit-belit, yaitu Wajib Pajak tinggal mendatangi Kantor Badan Keuangan Daerah, kemudian mengambil dan mengisi surat tanda setoran di loket pelayanan pajak, selanjutnya melakukan pembayaran di Bank Sulut Go, pembayaran di Bank Sulut Go bisa langsung di kantor perwakilan Bank Sulut Go yang berada

tepat di samping loket pelayanan pajak, atau mendatangi langsung Kantor Cabang Bank Sulut Go yang berjarak 1,5 Km (Satu koma lima kilo meter) dari kantor Badan Keuangan Daerah tersebut. Setelah melakukan pembayaran pajak di Bank Sulut Go, wajib pajak harus menyetorkan foto kopi slip penyetoran pajak yang diberikan oleh Bank Sulut Go sebagai bukti telah disetorkannya pajak tersebut.

Selanjutnya dari observasi penelitian di loket pelayanan pajak tersebut, peneliti melihat petugas atau pegawai pemberi layanan bersikap ramah saat memberikan layanan.

b. Peningkatan Efisiensi Administrasi Pajak

Peningkatan efesiansi administrasi pajak merupakan salah satu strategi dalam upaya peningkatan pajak daerah, dengan pengadministrasian pajak yang tertata dengan baik, maka akan memudahkan pengelolaan pajak dan menjamin keakuratan dalam mengelolah data mengenai pajak daerah. Saat ini Bidang Pendapatan dalam mengelolah data pajak daerah masih menggunakan apllikasi Microsoft Excel, padahal untuk mendukung laporan keuangan pemerintah yang dapat diandalkan, BPKP sebagai Auditor Presiden untuk mewujudkan akuntabilitas keuangan negara yang berkualitas dalam mentransformasikan manajemen pemerintahan menuju pemerintahan yang baik dan bersih serta sesuai amanat PP 60 Tahun 2008 pasal 59 ayat (2) dan Inpres Nomor 4 Tahun 2011, BPKP memandang perlu memfasilitasi Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan tatakelolah keuangan daerah secara efisien, efektif, transparan, akuntabel, dan auditable. Oleh karena itu untuk menunjang hal tersebut BPKP memfasilitasi pemerintah daerah dengan

Aplikasi SIMDA Pendapatan.

Aplikasi SIMDA Pendapatan itu sendiri sebagai sarana optimalisasi Pajak/retribusi daerah serta agar pemerintah daerah dapat menghasilkan laporan-laporan pengelolaan pendapatan dan piutang sebagai dokumen pendukung laporan keuangan pemerintah daerah yang dapat diandalkan. output dari aplikasi antara lain sebagai berikut:

1) Pendataan

Formulir pendaftaran, tanda terima pendaftaran, kartu NPWP/RD, daftar wajib pajak/retribusi, daftar SPTP/RD dan kartu data.

2) Penetapan

Nota perhitungan pajak/retribusi derah, SKP/RD (Surat Ketetapan Pajak/retribusi daerah), daftar SPKP/RD, SKP/RD tambahan, SKPD/R kurang bayar, SKP/RD nihil, daftar Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah dan daftar tunggakan pajak/retribusi daerah.

3) Penatausahaan

Laporan penerimaan harian, laporan realisasi penerimaan, kartu piutang, buku pembantu rincian penerimaan per obyek, STS (Surat Tanda Setoran) dan Buku Kas Umum. (SIMDA-Online.com)

Dari penjelasan mengenai Aplikasi SIMDA di atas dapat dilihat bahwa jika aplikasi ini diterapkan oleh Bidang Pendapatan maka pengelolaan keuangan daerah dapat terintegrasi dengan baik. Sehingga memiliki keuntungan sebagai berikut:

1) Pengendalian transaksi terjamin, hal ini dapat menghindari segala potensi kebocoran pendapatan daerah.

2) Efisien dalam melakukan penatausahaan, hanya membutuhkan satu kali input data transaksi sehingga menghemat waktu, tenaga dan biaya.

3) cepat akurat dan efisien dalam menghasilkan informasi keuangan.

Dengan segala keunggulan yang didapatkan dengan menerapkan Aplikasi SIMDA Pendapatan, Maka jika Bidang Pendapatan tersebut menerapkan Aplikasi SIMDA Pendapatan, maka dapat dipastikan bahwa pengelolaan pendapatan daerah akan semakin baik dan tentunya dapat menambah atau meningkatkan pendapatan daerah itu sendiri.

3. Resources Support Strategy

a. Peningkatan Kompetensi Pegawai

Strategi ini dilakukan Badan Keuangan Daerah dalam upaya peningkatan pendapatan daerah, kompetensi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi peningkatan pendapatan karena dengan dimilikinya kompetensi dalam melakukan pengelolaan pendapatan maka akan berpotensi meningkatnya pendapatan daerah itu.

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari penelitian di Bidang Pendapatan Daerah, bahwa pegawai di Bidang Pendapatan sudah mengikuti beberapa pelatihan dan Bimtek mengenai perpajakan. itu berarti pegawai pengelolah pendapatan pajak daerah sudah memiliki kompetensi dalam mengelolah pendapatan daerah baik sektor pajak dan sektor lainnya.

b. Peningkatan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan penunjang kegiatan dalam mengelolah pajak, oleh karena itu untuk menunjang upaya Badan Keuangan

Daerah dalam meningkatkan pendapatan pajak daerah, sangat penting untuk meningkatkan sarana dan prasarana yang dimiliki seperti peralatan komputer, printer, lemari penyimpanan dokumen, kenyamanan ruang kerja, dll. dengan tersedianya sarana dan prasarana tersebut maka pengelolaan pendapatan pajak daerah bisa optimal sehingga dapat meningkatkan penerimaan pajak itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, peneliti mendapati bahwa Bidang Pendapatan Memiliki sarana dan prasarana yang baik, yaitu memiliki Personal Computer (PC), Printer (berbagai tipe), Lemari Penyimpanan, dan lain-lain. selain itu juga terdapat kendaraan operasional yang menunjang kegiatan dilapangan. Dengan berbagai sarana dan prasaran yang tersedia tersebut maka Kinerja Pengelolaan Pendapatan Pajak Daerah akan lebih baik.

4. *Institutional Strategy*, Kerjasama dengan pihak ketiga.

Berdasarkan Analisis data penelitian, Kerjasama yang dijalin dengan pihak Bank Sulut Selaku RKUD untuk pembayaran Pajak disetorkan Melalui Bank Sulut, sehingga uang pembayaran tersebut langsung masuk ke kas daerah. selain itu juga Badan Keuangan melakukan Kerjasama dengan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu, untuk dipersyaratan Lunas Pajak kepada para pengurus Izin Usaha. dengan demikian, maka strategi ini mampu meningkatkan pendapatan pajak daerah, karena pembayaran pajak yang langsung masuk ke kas daerah ini tentunya dapat menghindari potensi korupsi pajak oleh oknum yang tidak bertanggung jawab. hal ini juga sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan

Keuangan Daerah Pasal 58 Ayat 2 yang berbunyi:

> "Bendahara Penerimaan wajib menyetor seluruh penerimaannya ke rekening kas umum daerah selambat-lambatnya dalam waktu 1 (satu) hari kerja.".

Kutipan peraturan di atas menjelaskan bahwa setiap penerimaan daerah harus segera disetorkan ke kas daerah paling lambat satu hari kerja. Hal ini tentunya akan menghindari potensi pengunaan dana yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Strategi peningkatan pajak daerah yang dilakukan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur berpengaruh terhadap kenaikan penerimaan pajak daerah tersebut. Berdasarkan hasil analisis data menunjukan bahwa pajak daerah mengalami kenaikan rata-rata 11% setiap tahun dengan jumlah ketambahan wajib pajak rata-rata 16% setiap tahunnya.

BAB VI
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Bedasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Bidang Pendapatan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, Peneliti menarik kesimpulan bahwa Strategi Peningkatan Pajak Daerah yang dilakukan oleh Bidang Pendapatan tersebut yaitu ditinjau dari variabel penelitian *Enterprise Srategy* belum optimal dari aspek pelaksanaan sosialisasi. Kemudian *Corporate Strategy* dari aspek efisiensi administrati pajak belum optimal. Selanjutnya *Resources Support Strategy* mampu menunjang kegiatan pengelolaan pajak daerah. Dan *Institutional Strategy* perlu memperluas kerjasama dengan pihak ketiga lainnya. Berdasarkan pelaksanaan keempat strategi tersebut, maka mampu meningkatkan penerimaan pajak daerah rata-rata sebesar 11% setiap tahunnya dengan jumlah wajib pajak bertambah rata-rata 16% setiap tahunnya.

B. Saran

Beberapa masukan yang dapat diberikan oleh penulis dalam penelitian ini adalah yaitu terkait dengan sosialisasi yang dilakukan sebaiknya dilakukan pada setiap Desa agar lebih menyentuh langsung masyarakat wajib pajak tersebut, Kemudian segera dilakukan revisi terhadap Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2012, agar potensi sumber pendapatan pajak lebih cepat terjaring, selanjutnya lebih memperluas lagi kerjasama dengan pihak lainnya, dengan Bank-bank lainnya yang berada di Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, untuk memberikan persyaratan lunas pajak dalam pengajuan kredit oleh masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Aini, Hamdani. 1993. *Perpajakan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Basri, Zainul, Yuswar. & Subri Mulyadi. 2003. *Keuangan Negara dan Analisis Kebijakan Utang Luar Negeri*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Bratakusumah, Supriady, Deddy & Solihin. Dadang. 2004. *Otonomi Penyelenggaran Pemerintahan Daerah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Devano, Sony. dan Rahayu, Kurnia, Siti. 2006. *Perpajakan Konsep Teori dan Isu.* Jakarta: Kencana Prenada Media Goup.

Devas, Nick. et.al. 1989. *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. *Terjemahan.* Jakarta: UI-Press.

Halim, Abdul. 2004. *Manajemen Keuangan Daerah.* Yogyakarta: YKPN

Hax, Arnold C. dan Manjluk, Nicholas S. 1991, *The Strategy Process and Concept. a pragmatic approach* (Terjemahan). Prentice Hall International Ed.

Hubeis, Musa. dan Najib, Mukhamad. 2008. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Hutabarat, J dan M. Husaeni, 2001, *Pengantar Manajemen Strategik kontemporer, Strategik di Tengah Operasional*, Jakarta: Rineka Cipta.

Jemsly Hutabarat, dkk, 2006, *Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer, Strategik di Tengah Operasional.* Jakarta*:* PT.Elex Media Komputindo.

LAN RI. 2003, *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI), Buku I,* Jakarta, Lembaga Administrasi Negara.

Mahmudi, 2010. *Manajemen Keuangan Daerah, Seri membudayakan akuntansi publik.* Yogyakarta: Erlangga.

Mardiasmo. 2006. *Perpajakan Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi.

_____, 2008. *Perpajakan Edisi Revisi*, Yogyakarta: CV Andi Offset.

Prakosa, Kesit, Bambang. 2005. *Pajak dan Retribusi Daerah. edisi revisi.* Yogyakarta: UIIPress.

Purnomo, Hari, Setiawan. & Zulkieflimansyah. 2007. *Manajemen Strategi*.

Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Purwanto, I, 2006, *Manajemen Strategi*, Bandung: Yrama widya.

Reksohadiprodjo. Sukanto. 2003, *Manajemen Strategi. Edisi 4.* Yogyakarta: BPFE

Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik. Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit.* Jakarta: Grasindo

_____, 2008. *Pengambilan Keputusan Stratejik. Edisi 10*. Jakarta:Grasindo.

Siagian, Sondang. P, 1993. *Analisa Serta Perumusan Kebijaksanaan dan Strategi Organisasi.Cetakan Ke III*. Jakarta: Haji Mas Agung.

Siahaan, P. Marihot. 2005. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Sumarsono, Sony. 2010. *Manajemen Keuangan Pemerintahan.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Suparmoko, M. 2000. *Keuangan Negara dalam Teori dan Praktek Edisi 5*. Yogyakarta: BPFE

Triton. 2007. *Manajemen Strategis Terapan Perusahaan dan Bsnis*. Yogyakarta: Tugu Publisher.

Yani Ahmad. 2004. *Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Peraturan Perundang-undangan:

Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara.

Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara

Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah.

Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 29 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Kabupaten Bolaang Mongondow Timur di Propinsi Sulawesi Utara.

Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak dan Retribusi Daerah.

Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah

Daerah.

Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2012 Tentang Pajak Daerah.

Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Peraturan Bupati Nomor 31 Tahun 2015 Tentang Standar Operasional Prosedur Pemungutan Pajak Daerah.

Skripsi:

Rahmayanti, 2013, *Strategi Peningkatan Retribusi Pasar.* Skripsi. Makassar, Universitas Hasanudin Makassar.

Publikasi Pemerintah:

Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, 2017. *Realisasi Pajak Daerah Tahun 2014,2015,2016.* Tutuyan: Bidang Pendapatan

Sumber Internet:

Artiini, 2016. *Pengertian Keuangan Negara.* (Online) http://www.artiini.com/2016/02/pengertian-keuangan-negara.html.

Dewangga. Jhohan. 2012, *Pengertian dan Macam-macam Pajak.* (Online) http://jhohandewangga.wordpres.com/2012/02/27/pengertian-dan-macam-macam-pajak-daerah.html.

Hidayat. Rahmat. 2016, *Prinsip Pemungutan Pajak dan Unsur Pajak*. (Online) http://www.kitapunya.net/2016/01/prinsip-pemungutan-pajak-dan-unsur-pajak.html.

Riadi. Muchlisin. 2016, *Pengertian, ruang lingkup, sumber keuangan Negara.* (Online) http://www.kajianpustaka.com/2016/09/pengertian-ruang-lingkup-sumber-keuangan-negara.html

Saputro, Agung. 2016, *Sumber-sumber Pendapatan Negara.* (Online) http://www.digugulanditiru1.blogspot.co.id/2016/10/sumber-sumber-pendapatan-negara.html?m=0

SIMDA. 2017, *SIMDA Pendapatan Ver.1.2.0.9.* (Online) http://www.SIMDA-online.com/blog/SIMDA-pendapatan-ver-1-2-0-9/

L A M P I R A N

PEDOMAN WAWANCARA

A. Identitas Informan

1. Nama : …….
2. Jabatan : …….
3. Waktu Wawancara : …….
4. Lama Wawancara : …….

B. Tanggapan Informan

1. Pertanyaan kepada pihak Internal mengenai Strategi Penigkatan Pajak Daerah

a. Apakah Badan Keuangan Daerah melakukan sosialisasi kepada wajib pajak untuk meningkatkan kesadaran membayar pajak?

O Ya O Tidak

b. Media apa yang dilakukan Badan Keuangan Daerah dalam melakukan sosialisasi?

_____

_____

_____

c. Sosialisasi yang dilakukan tersebut apakah terprogram, dan dilakukan berapa kali dalam setahun?

_____

d. Bagaimana cara mengindentifikasi pembayar pajak dan menjaring wajib pajak baru?

_____

_____

e. Bagaimana mengelolah basis data objek pajak?

_____

_____

f. Bagaimana tahapan administrasi pajak dijalankan?

g. Bagaimana pengembangan Kompetensi Pegawai yang dilakukan Badan Keuangan Daerah?

h. Bagaimana Badan Keuangan Daerah menentukan kebutuhan diklat/ wrokshop pegawai

i. Bagaimana menentukan kebutuhan sarana dan prasarana untuk menunjang penerimaan pajak daerah?

j. Bagaimana Badan Keuangan Daerah melakukan kerja sama dengan pihak terkait untuk meningkatkan pendapatan pajak?

PEDOMAN WAWANCARA

C. Identitas Informan

5. Nama : …….
6. Jabatan : …….
7. Waktu Wawancara : …….
8. Lama Wawancara : …….

D. Tanggapan Informan

1. Pertanyaan kepada pihak eksternal mengenai Strategi Penigkatan Pajak Daerah

a. Apakah Anda paham apa yang harus dilakukan sebagai wajib pajak

O Ya O Tidak

b. Apa yang harus anda lakukan selaku wajib pajak?

_____

_____

c. Adakah sosialisasi pajak yang dilakukan pemerintah kepada wajib pajak?

O ada O Tidak

d. Melalui media apa sosialisasi tersebut dilakukan?

_____

_____

e. Apakah Anda rutin membayar pajak daerah?

O Ya O Tidak

f. Pada saat melakukan pembayaran pajak, bagaimana sikap dan perilaku petugas pajak?

_____

_____

g. Apakah petugas pajak melakukan pendataan pajak secara rutin?

O Ya O Tidak

h. Bagaimana pendataan pajak itu dilakukan?

i. Berapa kali dalam setahun petugas pajak melakukan pendataan?

j. Apakah anda menerima pelayanan pajak yang mudah dan sederhana?

O Ya O Tidak

k. Seperti apa pelayanan pajak yang anda dapatkan?

PEDOMAN OBSERVASI

A. Idendtitas Tempat Observasi

1. Nama Tempat : ……
2. Alamat : ……
3. Waktu Observasi : ……

B. Hal-Hal Yang Diobservasi

1. Ketersediaan sarana dan prasarana dalam penerimaan pajak

   _____

   _____

2. Kondisi tempat proses pelaksanaan penerimaan pajak.

   _____

   _____

3. Kesimpulan Observasi

   _____

   _____

PEDOMAN TELAAH DOKUMEN

A. Identitas Tempat Pengambilan Dokumen

1. Nama Tempat : ……
2. Alamat : ……
3. Waktu Pengambilan Dokumen : ……...

B. Dokumen Umum

1. Profil BKD
2. RPJMD
3. Renstra BKD
4. RKA
5. LAKIP

C. Dokumen Yang Berhubungan Dengan Penerimaan Pajak Daerah

1. Dokumen/arsip peraturan yang berhubungan dengan penerimaan pajak daerah
2. Data SOP penerimaan pajak daerah
3. Dokumentasi foto/foto pada saat proses penerimaan pajak
4. Profil Pegawai
5. Dokumen penilaian kinerja pegawai.
6. Dokumen Kerjasama pihak ketiga

Lampiran Gambar

Wawancara dengan Bapak Oskar Manoppo, SE, MM selaku Kepala Badan Keuangan Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Timur



Wawancara dengan Bapak Samsurizal Korompot, ST Selaku Kepala Bidang Pendapatan Badan Keuangan Daerah



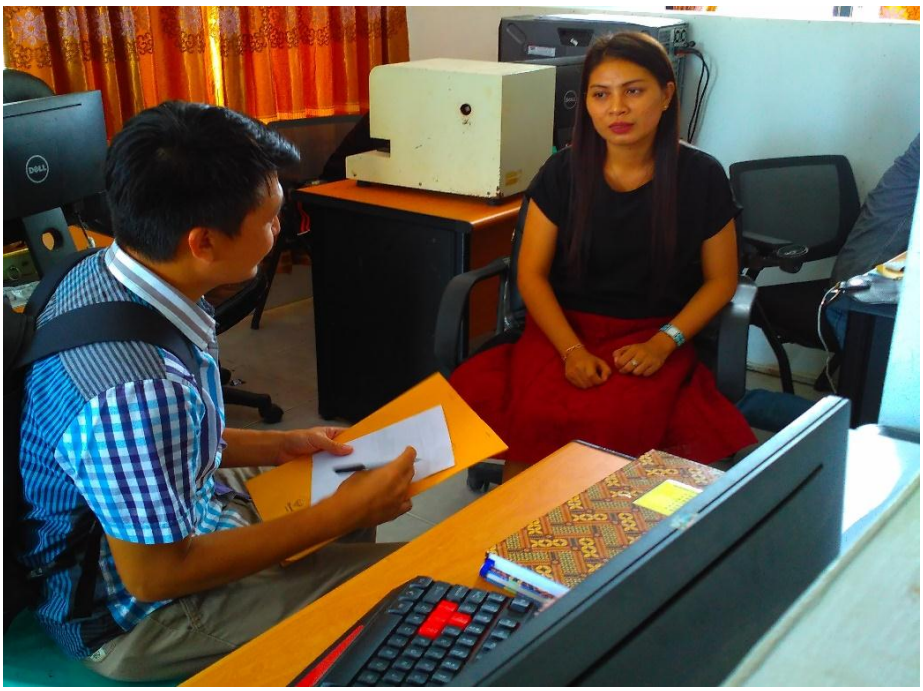
Wawancara dengan Ibu Juwita Erika Najoan, ST Selaku Seksi Pendaftaran dan Pendataan



Wawamcara dengan Ibu Suwarmi Adampe, SE selaku Kepala Seksi Penagihan dan Dana Perimbangan



Wawancara dengan Ibu Fatmawati Yusuf Selaku Staf Bidang Pendapatan



Wawancara dengan Ibu Paidja Limbanadi Selaku Wajib Pajak Hotel



Wawancara Dengan Bapak Subrata Korompot & ibu Merry Walalangi Selaku Wajib Pajak Restoran



Wawancara dengan Bapak Saifudin Laya selaku Wajib Pajak Hiburan



Wawancara dengan Ibu Meyti Modeong Selaku Wajib Pajak Reklame



Wawancara dengan Bapak Pian Lasabuda Selaku Wajib Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan



Wawancara dengan Bapak Beni Sengsahe Selaku Wajib Pajak Sarang Burung Walet



Foto Penagihan Pajak Reklame oleh Pegawai dari Bidang Pendapatan



Foto Penyimpanan Dokumen Pajak Tahun 2017



Foto Lemari Penyimpanan Dokumen Pendapatan Daerah



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama	:	Hardiyansa Alhabsji
Tempat dan Tanggal Lahir	:	Kotamobagu, 25 Januari 1989
Alamat	:	Dusun Dua, Desa Buyat Dua Kecamatan Kotabunan, Kabupaten Bolaang Mongondow Timur
Nama Instansi	:	Dinas Pendidikan Kabupaten Bolaang Mongondow Timur
Riwayat Pendidikan	:	1. SD Negeri 1 Motoboi Besar 2. SMP Negeri 4 Kotamobagu 3. SMK TI Cokroaminoto Kotamobagu
Riwayat Pekerjaan	:	1. CPNS Dinas Pendidikan Kabupaten Bolaang Mongondow Timur (2012) 2. PNS Dinas Pendidikan Kabupaten Bolaang Mongondow Timur (2012-sekarang)
Jabatan	:	Operator Komputer
Pangkat / Golongan	:	Pengatur Muda / II.a

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa sesungguhnya :

1. Karya Tulis saya berupa SKRIPSI, saya ajukan untuk mendapatkan gelar akademik SARJANA (S1) di STIA LAN Makassar, merupakan karya asli saya dan belum pernah diajukan oleh siapapun juga maupun pada perguruan tinggi lainnya.
2. Adapun pada karya tulis saya, terdapat tulisan yang saya kutip dan jelas disebutkan nama pengarang serta tercantum dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan ataupun ketidak benaran maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar dan sanksi lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

Makassar, 30 Mei 2018.

Yang menyatakan,

METERAI TEMPEL TGL. 20 D6846AEF773520073 6000 ENAM RIBU RUPIAH

HARDIYANSA ALHABSJI

NPM. 2014.237.00.113.