

**SKRIPSI**

**STRATEGI ADAPTIF DALAM PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI  
DAERAH KABUPATEN BONE DI MASA PANDEMI COVID - 19**

**Disusun dan diajukan oleh**

**WAHYUDI**

**E 051 181 014**



**DEPARTEMEN ILMU PEMERINTAHAN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2022**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**STRATEGI ADAPTIF DALAM PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI  
DAERAH KABUPATEN BONE DI MASA PANDEMI COVID - 19**

Disusun dan diajukan oleh

**WAHYUDI  
E051 181 014**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang di bentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi Ilmu Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas  
Hasanuddin  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan  
Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Prof. Dr. Nurinah, M.Si.  
NIP. 19630912 198702 2001

Rahmatullah, S.IP, M.Si.  
NIP. 19790106 200501 1001

Mengetahui

Ketua Departemen Ilmu Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Hasanuddin



Dr. H. A. M. Rusli, M.Si  
NIP. 19640727 199103 1001

**LEMBAR PENERIMAAN  
SKRIPSI**

**STRATEGI ADAPTIF DALAM PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI  
DAERAH KABUPATEN BONE DI MASA PANDEMI COVID - 19**

Dipersiapkan dan di susun oleh







**WAHYUDI  
E051 181 019**

Telah diperbaiki dan dinyatakan telah memenuhi syarat oleh panitia ujian  
Skripsi pada Departemen Ilmu Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin

**Makassar, 2022**

Menyetujui,

**PANITIA UJIAN**

Ketua	: Prof. Dr. Nurlinah, M.Si	(  )
Sekretaris	: Rahmatullah, S.IP, M.Si	(  )
Anggota	: Dr. H. A. M. Rusli, M.Si	(  )
Anggota	: Dr. A. Lukman Irwan. S.IP, M.Si	(  )
Pembimbing Utama	: Prof. Dr. Nurlinah, M.Si	(  )
Pembimbing Pendamping	: Rahmatullah, S.IP, M.Si	(  )



## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Wahyudi

NIM : E051181014

Program Studi : Ilmu Pemerintahan

Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan yang berjudul :

**“STRATEGI ADAPTIF DALAM PENGELOLAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH  
KABUPATEN BONE DI MASA PANDEMI COVID - 19”**

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tuisan orang lain, bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan skripsi ini hanya karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 8 Juni 2022

Yang membuat pernyataan,



(Wahyudi)

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Strategi Adaptif dalam Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bone Di Masa Pandemi Covid - 19”, skripsi ini diajukan untuk memenuhi Sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan (S1) pada Departemen Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin Makassar. Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Dengan berbagai dinamika yang dihadapi, penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Tak dapat dipungkiri, tantangan serta hambatan juga menjadi kawan dalam proses selama penyusunan skripsi ini. Akan tetapi hal tersebut tidak menyurutkan semangat penulis dalam menyelesaikan skripsi ini namun menjadi lebih usaha, niat serta tekad yang kuat dalam waktu penyelesaiannya. Dukungan serta doa dari berbagai pihak menjadi penyemangat bagi penulis selama menjalani masa perkuliahan hingga pada masa penyelesaian studi di Universitas Hasanuddin Makassar. Pada kesempatan ini izinkan juga penulis memberikan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua tercinta, Bapak Almarhum M. Jufri dan Ibu Nuralang yang telah melahirkan, membesarkan , dan mendidik penulis sehingga dapat tumbuh dan berkembang seperti saat ini. Terima kasih banyak atas segala cinta dan kasih sayang, dukungan moral dan materi kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Terima kasih atas nilai-nilai kehidupan yang

senantiasa diberikan untuk menjadi pribadi yang lebih baik, pribadi yang terus berusaha melayakkan diri sebagai manusia yang dapat memberikan keberkahan, memberikan Kesehatan, dan melindungi setiap langkah kehidupan kepada kedua orang tua penulis.

Begitupun ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya penulis ucapkan kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. Selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk bisa menuntut ilmu di kampus almamater merah tercinta.
2. Bapak Prof. Dr. Armin Arsyad, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta jajaran dekanat lainnya.
3. Bapak Dr. H. A. M. Rusli, M.Si selaku Ketua Departemen Ilmu Pemerintah Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
4. Ibu Prof. Dr. Nurlinah., M.Si Selaku pembimbing 1 sekaligus Pembimbing Akademik (PA) penulis selama menjadi mahasiswa yang senantiasa mengarahkan dan memberikan masukan, gagasan serta pemikiran hingga skripsi ini dapat terselesaikan.

5. Bapak Rahmatullah, S.Ip. M.Si selaku pembimbing 2 yang tak pernah lelah membantu mengarahkan, membimbing, dan memberikan nasehat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Kepada seluruh Dosen Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin atas segala ilmu yang bermanfaat serta pembelajaran yang telah diberikan selama penulis mengenyam bangku perkuliahan.
7. Kepada seluruh Bapak/Ibu staff Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah membantu dalam segala urusan penulis selama menjadi mahasiswa di Universitas Hasanuddin.
8. Terima kasih banyak penulis sampaikan kepada para pihak yang telah terlibat dalam membantu memberikan informasi dan data yang diperlukan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yaitu Bapak H. Najamuddin, S.Sos, MM selaku Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bone, Bapak Adi Hasanuddin AM, S.Pi, MP selaku sekretaris Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bone dan seluruh staf dan pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bone. Dan Bapak Andi Muslim, S.Sos, MM selaku Sekretaris Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bone, serta seluruh staf dan pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bone.

9. Terima kasih banyak penulis sampaikan kepada seluruh responden dalam hal ini yang telah terlibat dalam membantu dan memberikan data yang diperlukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Terima kasih untuk teman-teman seperjuangan penulis ilmu pemerintahan yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu atas kebersamaan dari mahasiswa baru hingga akhir perkuliahan telah memberikan pengalaman baru, pelajaran hidup.
11. Terima kasih untuk saudara penulis yang telah memberikan saran, bantuan serta semangat dalam melakukan penelitian hingga penyelesaian skripsi.
12. Terima kasih serta apresiasi yang setinggi tingginya untuk diri sendiri yang telah mampu bertahan melewati berbagai rintangan dan tantangan selama ini. Kedepannya masih panjang dan kesuksesan menanti disana.

Semoga segala kebaikan dan bantuan dari setiap orang yang telah membantu penulis hingga pada pencapaiannya hari ini dapat bernilai ibadah dan berkah untuk kita semua, semoga Allah SWT membalasnya dengan pahala yang setimpal. Dengan harapan besar melalui skripsi ini kiranya dapat membantu dan memberi manfaat bagi seluruh pihak terkhusus bagi penulis dan pembaca.

Makassar, 25 Mei 2022

Penulis,



## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>LEMBAR PENERIMAAN.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
2.1. Konsep Dasar Strategi.....	13
2.2 Pajak dan Retribusi Daerah.....	16
2.2.1 Konsep Dasar Pajak. ....	16
2.2.2 Konsep dan Pengertian Retribusi Daerah .....	20
2.3 Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak dan Retribusi Daerah....	23

2.4	Kerangka Pikir.....	34
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>36</b>
3.1	Jenis Penelitian .....	36
3.2.	Deskripsi Lokasi Penelitian .....	36
3.2.1	1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	36
3.2.2.	Informan Penelitian.....	37
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	38
3.3.1	Wawancara ( <i>Interview</i> ).....	38
3.3.2	Observasi .....	39
3.3.3	Dokumentasi .....	39
3.4	Jenis dan Sumber Data.....	39
3.4.1	Data primer.....	39
3.4.2	Data sekunder .....	40
3.5	Fokus Penelitian .....	40
3.6	Teknik Analisis Data.....	43
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>44</b>
4.1.	Deskripsi Lokasi Penelitian .....	44
4.1.1	Gambaran Umum Kabupaten Bone.....	44
4.1.2	Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bone .....	45

4.2 Perkembangan Pajak, retribusi dan pendapatan asli daerah Kabupaten Bone.....	48
4.3 Tantangan, peluang dan strategi Pengelolaan Pajak dan Retribusi daerah dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bone ..	72
4.3.1 Peluang dan tanggapan .....	72
4.3.2 Strategi Pengelolaan Pajak dan Retribusi daerah.....	75
4.3.3. Faktor – faktor yang mempengaruhi Pengelolaan Pajak dan Retribusi daerah dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bone. ....	78
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	81
4.1 Kesimpulan.....	81
4.2 Saran.....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	83
<b>LAMPIRAN</b> .....	86

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1. 1</b> Pendapatan Asli Daerah Kab. Bone Tahun 2018. ....	8
<b>Tabel 1. 2</b> Pendapatan Asli Daerah Kab. Bone Tahun 2019. ....	8
<b>Tabel 1. 3</b> Pendapatan Asli Daerah Kab. Bone Tahun 2020. ....	9
<b>Tabel 1. 4</b> Persentase kontribusi realisasi pajak dan retribusi daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah. ....	10
<b>Tabel 4. 1</b> Rata-Rata Pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bone 2016-2020 (Juta Rupiah) .....	52
<b>Tabel 4. 2</b> Peningkatan Penerimaan Pendapatan Asli Daerah.....	53
<b>Tabel 4. 3</b> Proyeksi Penerimaan PAD Khusus Yang Dikelola Oleh Bapenda Kab. Bone Tahun 2021-2023.....	70
<b>Tabel 4. 4</b> Identifikasi Permasalahan Sesuai Dengan Tugas dan Fungsi Badan Pendapatan Daerah.....	79

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1. 1</b> Kerangka Pikir .....	35
<b>Gambar 4. 1</b> Persentase PAD Terhadap Pendapatan Daerah Kabupaten Bone Tahun 2016-2020 .....	56
<b>Gambar 4. 2</b> Proyeksi Pendapatan Daerah Kabupaten Bone .....	62
<b>Gambar 4. 3</b> Persentase PAD Terhadap Pendapatan Daerah Kabupaten Bone Tahun 2020-2023 .....	68

## **ABSTRAK**

Pandemi telah menciptakan tata baru dalam masyarakat termasuk dalam pengelolaan keuangan pemerintah daerah yang memuat kebijakan pengelolaan pajak dan retribusi daerah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pengelolaan pajak dan retribusi daerah serta faktor-faktor yang mempengaruhi pengelolaannya dalam meningkatkan pendapatan asli daerah Kabupaten Bone. Metode analisis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi langsung dari badan pendapatan asli daerah Kabupaten Bone. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah menerapkan beberapa strategi berupa Peningkatan Kuantitas Tata Kelola Pendapatan Daerah, Melakukan Intensifikasi dan Ekstensifikasi Sumber-Sumber PAD, mendorong partisipasi Masyarakat dalam Peningkatan PAD, dan meningkatkan kualitas dokumen perangkat daerah yang terkait dengan akuntabilitas kinerja. Selain itu, terdapat faktor yang mempengaruhi pengelolaannya yakni faktor internal berupa ketersediaan sumber daya manusia berkompeten dan sarana prasana serta proses digitalisasi dalam pengelolaan PAD dan faktor eksternal berupa kesadaran masyarakat dan ketegasan dalam pelaksanaan aturan yang bersinggungan dengan PAD.

**Kata kunci: Strategi Adaptif, Pajak, Retribusi, Pandemi Covid-19.**



## **ABSTRACT**

*The pandemic has created a new order in society, including in the management of local government finances which includes policies for managing regional taxes and levies. This study aims to determine the strategy of managing regional taxes and retributions and the factors that influence their management in increasing regional original income in Bone Regency. The analytical method of this research uses a descriptive qualitative approach using data obtained from interviews and direct observations from the local revenue agency of Bone Regency. The findings in this study indicate that local governments implement several strategies in the form of Increasing the Quantity of Regional Revenue Management, Intensifying and Extensifying PAD Sources, encouraging community participation in PAD enhancement, and improving the quality of regional apparatus documents related to performance accountability. In addition, there are factors that influence its management, namely internal factors such as the availability of competent human resources and infrastructure suggestions as well as the digitization process in managing PAD and external factors in the form of public awareness and firmness in implementing regulations that intersect with PAD.*

**Keywords: Adaptive Strategy, Taxes, Retribution, Covid-19 Pandemic.**



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kesatuan yang menganut asas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dengan memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah. Pendapatan Asli Daerah (PAD) adalah pendapatan yang bersumber dari pajak daerah, retribusi daerah, pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain lain. Pendapatan asli daerah yang sah, dan bertujuan untuk memberikan kemandirian terhadap daerah dalam menggali pendanaan atas pelaksanaan otonomi daerah sebagai sistem pemerintahan yang lebih banyak memberikan kekuasaan kepada pemerintah daerah (UU No.33 Tahun 2004).

Menurut UU No. 28 Tahun 2009 tentang Pendapatan Asli Daerah yakni sumber keuangan daerah yang digali dalam teritorial daerah itu sendiri yang terdiri daripada hasil pajak daerah, retribusi daerah, pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Selain itu dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah. Membawa perubahan yang begitu besar bagi pelaksanaan pembangunan daerah. Secara tegas undang-undang ini memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengatur dan mengurus

kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat atau dengan kata lain daerah telah diberikan kewenangan untuk melaksanakan otonomi daerah. Sumber keuangan daerah dalam pelaksanaan desentralisasi terdiri atas pendapatan daerah dan pembiayaan daerah. Sumber keuangan daerah yang bersumber dari pendapatan daerah di antaranya yaitu Pendapatan Asli Daerah (PAD), dana perimbangan dan lain-lain pendapatan. Sumber keuangan daerah yang fundamental, dimiliki dan dikelola oleh pemerintah daerah adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan penerimaan yang berasal dari daerah sendiri yang terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Optimalisasi PAD diharapkan dapat menjadi penyangga dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintah daerah, semakin banyak kebutuhan daerah yang dapat dibiayai oleh PAD maka semakin tinggi pula tingkat kualitas otonomi daerah, sehingga daerah tersebut semakin mandiri dalam bidang keuangannya. (Mila Karmila Ibnur. 2013)

Undang-Undang (UU) Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, memberikan daerah kewenangan untuk memungut pajak (*taxing power*). Salah satu jenis pajak baru yang dapat dipungut oleh daerah adalah Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2). Dengan adanya pengalihan PBBP2 kepada daerah diharapkan dapat

meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan memperbaiki struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) juga dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, memperbaiki aspek transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaannya. Berlakunya UU Nomor 28 Tahun 2009, maka seluruh penerimaan dari PBB-P2 adalah hak daerah karena kegiatan proses pendataan, penilaian, penetapan, pengadministrasian, pemungutan/penagihan dan pelayanan PBB-P2 diselenggarakan sepenuhnya oleh pemerintah daerah (kabupaten/kota). (Budiarso & Napitupulu, 2015)

Berlakunya Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 dalam konteks diatas adalah suatu kebijakan, dimana kebijakan tersebut berbentuk aturan yang mengatur seberapa besar dan seberapa luas kewenangan daerah dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Kabupaten dan Daerah Kota dimulai dengan adanya penyerahan sejumlah kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah yang bersangkutan. Penyerahan berbagai kewenangan dalam rangka desentralisasi ini tentunya harus disertai dengan penyerahan dan pengalihan pembiayaan yang paling penting adalah sumber pembiayaan yang dikenal dengan istilah Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam rangka menjalankan fungsi dan kewenangan pemerintah daerah dalam bentuk pelaksanaan kewenangan fiskal, daerah harus dapat mengenali potensi dan mengidentifikasi sumber-sumber daya yang dimilikinya. Pemerintah daerah diharapkan lebih mampu menggali

sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli daerah (PAD). Sumber PAD berasal dari hasil pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan pendapatan lain asli daerah yang sah.

Dalam mengestimasi potensi PAD, diperlukan informasi dan tolak ukur yang riil terjadi di lapangan dan secara konkrit dikehendaki oleh masyarakat daerah. Salah satu tolak ukur finansial yang dapat digunakan untuk melihat kesiapan daerah dalam pelaksanaan otonomi adalah dengan mengukur seberapa jauh kemampuan keuangan suatu daerah. Sedangkan kemampuan keuangan daerah ini biasanya diukur dari besarnya proporsi atau kontribusi PAD terhadap anggaran pendapatan daerah.

Pajak daerah, sebagai salah satu komponen PAD, merupakan pajak yang dikenakan oleh pemerintah daerah kepada penduduk yang mendiami wilayah yurisdiksinya, tanpa langsung memperoleh kontraprestasi yang diberikan oleh pemerintah daerah yang memungut pajak daerah yang dibayarkannya. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah. Pajak daerah yang selanjutnya disebut pajak adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang dengan tidak mendapatkan imbalan secara



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

Kabupaten Bone adalah salah satu dari 24 Kabupaten/ Kota di provinsi Sulawesi Selatan. Banyak potensi daerah yang bisa digali dari Kabupaten Bone dan potensi daerah yang ada dapat menghasilkan pemasukan yang cukup pada PAD Kabupaten Bone, maka pihak pemerintah daerah Kabupaten Bone berupaya untuk meningkatkan PAD Kabupaten Bone dengan jalan menggali sumber-sumber pendapatan daerah yang dimiliki dari potensi daerah yang ada. Salah satunya adalah dengan mengoptimalkan hasil pajak daerah dan retribusi yang sudah ada.

Isyarat bahwa PAD harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar bagi pelaksanaan otonomi daerah menunjukkan bahwa PAD merupakan tolak ukur terpenting bagi kemampuan daerah dalam menyelenggarakan dan mewujudkan otonomi daerah. Penggalan pajak daerah dan retribusi daerah masih dilakukan secara konvensional. Dua komponen PAD inilah yang paling bisa dilihat penerimaannya dari potensi yang dimiliki Kabupaten Bone.

Kabupaten Bone saat ini telah menunjukkan kemajuan ekonomi yang cukup signifikan dari tahun ketahun karena diimbangi dengan belanja modal daerah dalam meningkatkan infrastruktur dan prasarana yang masih kurang, tiap tahun pengeluaran pemerintah mengalami peningkatan dalam membangun prasarana seperti pembangunan jalan raya, pusat

perbelanjaan, sarana hiburan dan lain-lain, sehingga mendorong investor dalam membangun usahanya di Kabupaten Bone melalui sektor unggulan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) yang sebagai salah satu faktor pengaruh Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Kontribusi Besar yang diberikan dalam hal ini akan meningkat. Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui sektor-sektor unggulan seperti sektor perdagangan, Pertanian, Perikanan, Pengolahan industri, dan sektor angkutan dan komunikasi dimana Kabupaten Bone didominasi oleh sektor-sektor unggulan tersebut. Besar kecilnya pendapat asli daerah sangat dipengaruhi oleh tinggi rendahnya pertumbuhan ekonomi daerah secara tegas tercermin di dalam Produk Regional Bruto (PDRB) Tahun 2018-2020. Dampak positif dari kebijakan proyek-proyek yang atas prioritas dari selama ini diterima pemerintah daerah dan merupakan sumber pembiayaan terbesar bagi pemerintah daerah.

Covid-19 merupakan nama penyakit yang disebabkan oleh virus corona. Nama ini diberikan oleh WHO (World Health Organization) sebagai nama resmi penyakit ini. Covid-19 sendiri merupakan singkatan dari Corona Virus Disease-2019. Covid yaitu penyakit yang disebabkan oleh virus corona yang menyerang saluran pernafasan sehingga menyebabkan demam tinggi, batuk, flu, sesak nafas serta nyeri tenggorokan. Menurut situs WHO, virus corona adalah keluarga besar virus yang dapat menyebabkan penyakit pada hewan atau manusia. Pada manusia corona

diketahui menyebabkan infeksi pernafasan mulai dari flu biasa hingga penyakit yang lebih parah seperti Middle East Respiratory Syndrome (MERS), dan Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS).

Dengan adanya peristiwa tersebut tentu akan berdampak langsung dengan pengelolaan dan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah. Dimulai dengan keluarnya Surat Edaran Menteri Dalam Negeri nomor 440/2436/SJ tentang Pencegahan penyebaran corona virus disease di lingkungan pemerintah daerah yang langsung ditindak lanjuti oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bone. Selain itu terdapat permasalahan yang berkaitan dengan peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Bone terutama dalam hal pengelolaan pajak dan retribusi daerah, yang dikarenakan terjadinya pandemi Covid-19 di Indonesia. Pandemi tersebut menyebabkan berbagai sektor kehidupan di masyarakat lumpuh.

Berdasarkan Peraturan Bupati Bone no. 89 tahun 2016, BPKAD Kab. Bone merupakan instansi daerah yang diberikan kewenangan dalam hal pengelolaan keuangan dan asset daerah Kab. Bone. Dari laporan keuangan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kab. Bone, Pendapatan Asli Daerah Kab. Bone pada tahun 2018 hingga tahun 2020 mengalami perubahan yang signifikan.

Adapun Tabel data Pendapatan Daerah Kabupaten Bone 2018-2020

**Tabel 1. 1** Pendapatan Asli Daerah Kab. Bone Tahun 2018.

Pendapatan Asli Daerah	Anggaran Tahun 2018	Realisasi Anggaran Tahun 2018
Pajak Daerah	Rp.41.636.794.167	Rp.51.236.484.457
Retribusi Daerah	Rp.22.455.566.712	Rp.19.671.023.419

Pendapatan Asli Daerah	Anggaran Tahun 2018	Realisasi Anggaran Tahun 2018
	Rp.199.472.831.779	Rp.214.246.216.580,41

(Sumber : Laporan Keuangan dan APBD Data Sekunder setelah diolah Tahun 2018 Kab. Bone)(<https://bpkad.bone.go.id/>)

**Tabel 1. 2** Pendapatan Asli Daerah Kab. Bone Tahun 2019.

Pendapatan Asli Daerah	Tahun Anggaran 2019	Realisasi Anggaran Tahun 2019
Pajak Daerah	Rp.50.763.580.491	Rp. 54.776.702.856,66

Retribusi Daerah	Rp.22.214.333.000	Rp. 19.274.791.794,00
------------------	-------------------	-----------------------

Pendapatan Asli Daerah	Anggaran Tahun 2019	Realisasi Anggaran Tahun 2019
	Rp.208.169.739.391	Rp.230.462.002.384,48

(Sumber Laporan Keuangan dan APBD Data Sekunder setelah diolah Tahun 2019 Kab.Bone)(<https://bpkad.bone.go.id/>)

**Tabel 1. 3** Pendapatan Asli Daerah Kab. Bone Tahun 2020.

Pendapatan Asli Daerah	Target Tahun Anggaran 2020	Realisasi Anggaran 2020
Pajak Daerah	Rp.49.618.603.766	Rp. 54.735.355.216
Retribusi Daerah	Rp.21.514.984.000	Rp. 22.181.941.946

Pendapatan Asli Daerah	Anggaran Tahun 2020	Realisasi Anggaran Tahun 2020
	Rp.250.562.915.028	Rp.270.145.548.975.341

(Sumber Laporan Keuangan dan APBD Data Sekunder setelah diolah Tahun 2020 Kab.Bone)( <https://bpkad.bone.go.id/>).

**Tabel 1. 4** Persentase kontribusi realisasi pajak dan retribusi daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah.

	<i>Persentase kontribusi realisasi pajak dan retribusi daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah</i>		
	<i>Tahun 2018</i>	<i>Tahun 2019</i>	<i>Tahun 2020</i>
<i>Pendapatan Asli Daerah</i>	33 %	32 %	28 %

Berdasarkan uraian di atas terkait dengan penerimaan pendapatan daerah serta pengelolaan pajak dan retribusi daerah Kab. Bone. Pengelolaan pajak dan retribusi daerah terlihat jelas memberikan dampak yang signifikan dalam pendapatan asli daerah Kab. Bone. Maka terkait data uraian tersebut, penulis tertarik untuk meneliti dan menuangkan hasilnya dalam karya tulis ilmiah dengan judul “Strategi adaptif dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah Kab. Bone di masa pandemi covid – 19”.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Pajak dan retribusi daerah merupakan sumber dana bagi peningkatan pendapatan asli daerah. Keberhasilan dari usaha ini tidak hanya terletak pada pihak pemerintah daerah selaku pemegang hak untuk mengeluarkan kebijakan dan peraturan-peraturan daerah yang berkaitan dengan pajak dan retribusi ini saja, tetapi harus didukung oleh peran serta masyarakat dan pihak swasta yang ada.



Permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Strategi Pengelolaan Pajak daerah dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bone?
2. Bagaimana Strategi Pengelolaan Retribusi daerah dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bone?
3. Faktor – faktor apakah yang mempengaruhi Pengelolaan Pajak dan Retrubusi daerah dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bone?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini untuk ;

1. Mengetahui Strategi Pengelolaan Pajak daerah dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bone.
2. Mengetahui Strategi Pengelolaan Retribusi daerah dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bone.
3. Mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi pengelolaan Pajak dan Retribusi daerah dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bone.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

- 1) Secara akademis hasil penelitian di harapkan memberikan masukan kepada pemerintah daerah mengenai Strategi adaptif dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah Kab. Bone di masa pandemic covid – 19. Dapat bermanfaat bagi pengembangan disiplin ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pemerintahan pada khususnya.
- 2) Secara metodologis penelitian ini diharapkan mampu Lebih mengembangkan pengetahuan menulis dan berpikir bagi penulis, nantinya hasil penelitian tersebut dapat menjadi acuan bagi pemerintah Kabupaten Bone dalam mengkaji Strategi adaptif dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah Kab. Bone di masa pandemic covid – 19.
- 3) Secara praktis penelitian ini dapat menjadi acuan untuk mengembangkan suatu ilmu pengetahuan dan hasil penelitian yang diperoleh nantinya dapat menjadi masukan dan evaluasi bagi pemerintah mengkaji Strategi adaptif dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah Kab. Bone di masa pandemic covid – 19.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam membahas dan mengkaji masalah pada penelitian ini, penulis membutuhkan landasan teori yang kokoh untuk mendukung penelitian ini. Landasan teori tersebut digunakan sebagai dasar pengembangan dan pembahasan hasil analisis terhadap permasalahan yang diangkat.

#### **2.1. Konsep Dasar Strategi**

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" yang berarti stratos adalah militer dan ag adalah memimpin, yaitu sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Strategi berarti secara strategis atau menurut siasat/rencana. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang, hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir.

Strategi adalah rencana jangka panjang, diikuti tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu, yang umumnya adalah "kemenangan". Asal kata "strategi" turunan dari kata dalam bahasa Yunani *strategos*. Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, dirancang untuk memastikan tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Glueck dan Jauch

(Sedarmayanti, 2014 : 2).

Menurut Karl Von Clausewitz (Hanafie Mahtika, 2007 : 20) strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang, sedangkan teknik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran.

Dalam arti yang sempit menurut Mattlof (hanafie Mahtika,2007 : 20) strategi berarti the art of the general(seni jendral) dalam masa transisi dari organisasi militer ke organisasi bisnis dan public, menurut Donal (hanafie Mahtika,2007 : 20), strategi dipandang sebagai suatu seni situasional yaitu suatu keterampilan bagaimana sesorang pejabat eksekutif mendesain keputusan yang didasarkan pada sumber dayaprganisasi, nilai-nilai menejerial dan kemungkinan adanya peluang, tetapi juga tantangan dari lingkungan.

Menurut Chandler (Sedarmayanti, 2014 : 4) menyebutkan wa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi adaptif (*adaptive strategy*) adalah jenis strategi yang melibatkan penyesuaian berdasarkan kondisi lingkungan baru. Strategi adaptif dicirikan oleh perencanaan adaptif, adopsi awal, pengembangan evolusi, perbaikan terus-menerus dan respons yang cepat dan fleksibel terhadap perubahan. Perumusan dan implementasi strategi bukanlah fase berurutan yang terpisah tetapi berjalan beriringan.

Karena pengembangan dan implementasi strategi adalah bagian penting dari kesuksesan dalam jangka panjang, perusahaan atau lembaga pemerintah harus secara kritis memeriksa karakteristik penting dari kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman lingkungan eksternal untuk menilai bagaimana dan sejauh mana strategi tersebut harus adaptif secara alami.

Pendekatan adaptif umumnya bekerja ketika lingkungan bisnis sulit diprediksi dan dibentuk, dan ketika keuntungan mungkin berumur pendek. Strategi ini menjadi penting ketika ada perubahan substansial dan sedang berlangsung dalam hal dalam teknologi, kebutuhan pelanggan, penawaran kompetitif, atau struktur industri; yang mana kesemuanya itu membuat rencana jangka panjang menjadi lebih cepat usang.

Perubahan adaptif membutuhkan pemeriksaan terhadap sistem, peran, dan tanggung jawab yang ada. Proses ini seringkali memerlukan komitmen untuk membangun kembali seluruh perusahaan dengan mendefinisikan kembali uraian tugas, konsolidasi, penghapusan tumpang tindih, dan menciptakan efisiensi yang lebih besar.

## 2.2 Pajak dan Retribusi Daerah

### 2.2.1 Konsep Dasar Pajak.

Definisi pajak berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 pada pasal 1 ayat 1 tentang Ketentuan umum dan Tata cara perpajakan, ialah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi maupun badan yang bisa dipaksakan, didasari atas Undang-Undang, tanpa mendapatkan imbalan langsung dan dimanfaatkan untuk membiayai keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Pajak memiliki dua fungsi yakni berfungsi sebagai anggaran (*budgetair*) serta sebagai pengatur (*regulerend*). Pajak berfungsi sebagai anggaran yang artinya, pajak merupakan salah satu sumber penerimaan pemerintah untuk membiayai pengeluaran rutin maupun pembangunan.

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

1. Teori bakti, teori ini hanya mengatakan bahwa pajak merupakan hak dari negara, berdasarkan hukum dari pajak. Menurut teori ini adalah hubungan rekyat dan negara.

2. Teori asuransi, menurut teori ini, pajak disamakan dengan asuransi. Dalam bidang asuransi, apabila seseorang ingin memperoleh perlindungan dan resiko kerugian yang timbul maka ia dapat pergi ke perusahaan asuransi kemudian mengasuransikan resiko kerugian tersebut.
3. Teori kepentingan, teori ini mengatakan bahwa pajak dipungut atas dasar besarnya kepentingan rakyat dalam memperoleh jasa-jasa yang diberikan pemerintah.

Dari definisi tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan tentang ciri-ciri yang melekat pada pengertian pajak, sebagai berikut :

- a. Iuran rakyat kepada negara, yang berhak memungut pajak hanyalah negara/pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.
- b. Berdasarkan Undang-Undang, pajak dipungut berdasarkan atau dengan kekuatan Undang-Undang serta aturan pelaksanaannya. Oleh karena itu pemungutan pajak bisa dipaksakan. Sekalipun demikian walaupun negara mempunyai hak untuk memungut pajak namun pelaksanaannya harus memperoleh persetujuan dari rakyatnya melalui Undang-Undang.

- c. Tanpa jasa timbal atau kontraprestasi secara individual dari negara yang secara langsung dapat ditunjuk, dalam arti bahwa jasa timbal atau kontraprestasi yang diberikan oleh negara kepada rakyatnya tidak dapat dihubungkan secara langsung dengan besarnya pajak.
- d. Untuk membiayai pengeluaran pemerintah yang bersifat umum, pajak diperuntukkan bagi pengeluaran rutin pemerintah. Dan jika masih surplus digunakan untuk "*public saving*" dan *public saving* ini yang akan digunakan untuk membiayai "*public investment*".

Dari ke-4 (empat) ciri tersebut diatas, ciri ke-2 (dua) merupakan ciri yang paling menonjol dalam suatu negara modern karena pengalihan sumber-sumber (*resources*) dari sektor swasta ke sektor pemerintah harus selalu berdasarkan peraturan atau Undang-Undang, yang mana peraturan atau Undang-Undang tersebut telah mendapat persetujuan dari rakyat melalui wakil-wakilnya. Hal ini telah memunculkan sebuah slogan di negara-negara maju bahwa dalam pemungutan pajak berlaku istilah "*no taxation without representation*" yang artinya tidak ada pajak tanpa persetujuan dari wakil rakyat.



Pengertian pajak daerah ditemukan dalam berbagai literatur maupun dalam Undang-undang yang mengatur tentang Pajak Daerah, antara lain dalam Undang- undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Dalam Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 disebutkan pengertian Pajak Daerah yaitu kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalansecara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Adapun, pengelola pajak tersebut dilaksanakan oleh Dinas atau Badan Pendapatan Daerah. Umumnya, setiap daerah memiliki nama yang berbeda atas dinas atau Badan Pendapatan Daerah tersebut.

Berikut jenis-jenis pajak yang dipungut oleh Pemerintah Daerah berdasarkan UU No. 28 Tahun 2009,

#### Pajak Provinsi

- Pajak Kendaraan Bermotor
- Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor
- Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bemotor
- Pajak Air Permukaan
- Pajak Rokok

### Pajak Kabupaten/Kota

- 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
- Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan/atau Bangunan (BPHTB)
- Pajak Bumi dan Bangunan Sektor Pedesaan dan Perkotaan

#### 2.2.2 Konsep dan Pengertian Retribusi Daerah

Retribusi daerah pada umumnya merupakan sumber pendapatan penyumbang PAD kedua, setelah pajak daerah. Bahkan untuk beberapa daerah penerimaan retribusi daerah ini lebih tinggi daripada pajak daerah. (Mahmudi, 2010 : 25).

Retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran pemakaian atau karena memperoleh jasa pekerjaan, usaha atau milik daerah

untuk kepentingan umum, atau karena jasa yang diberikan oleh daerah baik langsung maupun tidak langsung.

Retribusi daerah merupakan penerimaan yang dominan bagi suatu daerah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 yang dimaksud dengan retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan.

Retribusi daerah adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian ijin tertentu yang khusus disediakan atau diberikan pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Di dalam Retribusi itu sendiri diharapkan menjadi salah satu sumber pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah, untuk meningkatkan dan pemeratakan kesejahteraan masyarakat.

#### 1. Objek retribusi daerah

Objek dari retribusi daerah sesuai dengan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 adalah berbentuk jasa. Jasa yang dihasilkan terdiri dari :

- a. Jasa umum.
- b. Jasa Usaha.
- c. Peizinan tertentu.

#### 2. Jenis retribusi daerah

Jenis retribusi daerah menurut UU No.28 Tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

- a) Retribusi Jasa Umum
- b) Retribusi Usaha
- c) Retribusi Peizinan Tertentu.

Retribusi di Indonesia pada UU No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi daerah di dalam pasal 1 angka 64 UU tersebut disebutkan bahwa retribusi daerah yang selanjutnya disebut retribusi, adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan atau diberikan oleh Pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan.

Peraturan daerah untuk jenis-jenis retribusi yang tergolong dalam retribusi perizinan tertentu harus terlebih dahulu disosialisasikan dengan masyarakat sebelum ditetapkan. Ketentuan untuk mengatur tata cara dan mekanisme pelaksanaan sosialisasi peraturan Daerah ditetapkan oleh Kepala Daerah. Untuk melakukan pengawasan terhadap peraturan daerah, maka peraturan daerah harus kepada Pemerintah paling lama 15 hari setelah ditetapkan. Jika peraturan daerah yang dibuat bertentangan dengan kepentingan umum/peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi, maka pemerintah dapat membatalkan peraturan daerah dimaksud. Pembatalan

dilakukan paling lama 1 bulan sejak diterimanya peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sistem pemungutan retribusi adalah sistem *official assessment*, yaitu pemungutan retribusi daerah berdasarkan penetapan Kepala daerah dengan menggunakan surat ketetapan retribusi daerah atau dokumen lainnya yang dipersamakan. Wajib retribusi setelah menerima surat ketetapan retribusi daerah atau dokumen lain yang dipersamakan tinggal melakukan pembayaran menggunakan surat setoran retribusi daerah pada kantor pos atau bank persepsi. Jika wajib retribusi tidak atau kurang membayar akan ditagih menggunakan surat tagihan daerah.

### 2.3 Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak dan Retribusi Daerah

Strategi peningkatan pajak daerah tak dipungkiri sejak diberlakukannya UU No. 33 tahun 2004, banyak pemerintah kabupaten melakukan penataan struktur kerjanya. Hal ini dilakukan mengingat salah satu kebijakan yang paling penting adalah setiap kabupaten harus memiliki sumber pendapatan sendiri, walaupun pada tahap awal pemerintah pusat tetap memberikan subsidi kepada pemerintah kabupaten. Oleh karena itulah Pemerintah Kabupaten juga melakukan hal yang sama, yaitu menajamkan pola atau system pengelolaan pendapatan daerah. Pelaksanaan kegiatan ini tidak hanya dilakukan pada tingkat praktis dilapangan, tetapi juga masuk dalam perubahan struktur kelembagaan.

Berdasarkan hal itu pembahasan strategi peningkatan pajak daerah kabupaten dipilah menjadi dua bahasan, pertama aspek kelembagaannya dan kedua merupakan pembahasan mengenai strategi yang telah dilakukan sampai saat ini dalam rangka peningkatan penerimaan sektor pajak di lingkungan kabupaten bima. Strategi merupakan rangkaian kebijaksanaan dan pelaksanaan dalam misi mencapai sasaran atau dalam memecahkan persoalan tertentu. Strategi berisi pilihan-pilihan solutif yang tidak leluasa dari kecenderungan-kecenderungan nilai. Pada posisi inilah perencanaan strategi juga harus ada pada pihak-pihak pemegang atau pengambil keputusan, yang dalam kondisi ini umumnya adalah pimpinan.

Perencanaan strategi menurut Stainer (dalam Handoko, 1997) yaitu pemilihan tujuan-tujuan organisasi, kebijaksanaan dan program strategi dibutuhkan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan yang telah dilaksanakan. Sedangkan Kotler dan Amstrong (1999) mendefinisikan perencanaan strategi adalah Proses yang meningkatkan dan menjaga keserasian strategis diantara sasaran-sasaran serta kemampuan organisasi dan peluang-peluang yang terus berubah. Strategi peningkatan pengelolaan SDA atau aset daerah meliputi : (1) meneliti/menelaah dan pencatatan nilai dan kekayaan aset daerah; (2) adanya SIM aset daerah; (3) pengontrolan dan mengendalikan penggunaan aset; dan (4) mengikutsertakan beberapa keahlian yang terkait seperti auditor internal dan penilai (Mardiasmo, 2002).

Strategi yang dimaksud akan lebih diarahkan pada peningkatan pajak, peningkatan sektor pajak harus yang bertujuan pada upaya-upaya yang berkelanjutan agar pendapatan asli daerah tersebut terus meningkat, sebagaimana yang dicita-citakan untuk mewujudkan kemandirian dan mengurangi harapan yang di gantung terhadap sumber penerimaan dari pemerintah di atasnya (pemerintah pusat). Dalam upaya meningkatkan pajak pada awalnya jalan yang ditempuh melalui usaha meningkatkan kegiatan yang lebih hebat dan perluasan wilayah. Intensifikasi pendapatan asli daerah adalah suatu aktivitas atau usahausaha untuk meningkatkanpenerimaan dengan cara melaksanakan pungutan yang lebih hebat, tegas dan teliti .

Strategi yang dimaksud akan lebih diarahkan pada peningkatan pajak, peningkatan sektor pajak harus yang bertujuan pada upaya-upaya yang berkelanjutan agar pendapatan asli daerah tersebut terus meningkat, sebagaimana yang dicita-citakan untuk mewujudkan kemandirian dan mengurangi harapan yang di gantung terhadap sumber penerimaan dari pemerintah di atasnya (pemerintah pusat). Dalam upaya meningkatkan pajak pada awalnya jalan yang ditempuh melalui usaha meningkatkan kegiatan yang lebih hebat dan perluasan wilayah. Intensifikasi pendapatan asli daerah adalah suatu aktivitas atau usahausaha untuk meningkatkanpenerimaan dengan cara melaksanakan pungutan yang lebih hebat, tegas dan teliti (Ramdan dalam Abdul Halim, 2001).

Menurut Timbooka, (2013) Strategi Peningkatan Pendapatan Pajak dan Retribusi Daerah sebagai berikut:

1. Pajak dan Retribusi Daerah Sebagai Sumber Pendapatan Daerah

Dalam rangka peningkatan keuangan daerah dalam pelaksanaan otonom, pemerintah menjalankan kebijakan perpajakan daerah dengan menjalankan UU Nomor 34 tahun 2000 tentang pajak daerah dan retribusi daerah. Pemberian tanggungjawab dalam mengelola pajak dan retribusi daerah dicita-citakan dapat memberikan semangat pemerintah daerah untuk terus berusaha meningkatkan PAD. Di antaranya adalah bahwa pemberian keleluasaan terhadap pemerintah daerah dalam peningkatan PAD melalui pajak daerah dan retribusi daerah seperti acuan atas UU Nomor 34 tahun 2000.

2. Prinsip Dan Kriteria Perpajakan Daerah.

- a. Prinsip memberikan pendapatan yang cukup yakni gampang naik dan turun mmenurut pendapatan masa rakyat.
- b. Adil dan merata sesuai dengan kelas masyarakat dan berlaku sama pada tiap kalangan masyarakat sehingga tidak ada yang kebal pajak.
- c. Administrasi yang sederhana, mudah di hitung, memuaskan bagi wajib pajak.



- d. Secara politis dapat diterima oleh masa rakyat sehingga timbul kesadaran individu dalam pembayaran pajak.

Untuk mempertahankan prinsip perpajakan daerah harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pajak daerah dalam pandangan ekonomi dapat dipungut, artinya antara penerimaan pajak harus lebih besar daripada biaya pemungutannya.
- b. Penerimaan pajaknya tidak berimbas begitu besar, terkadang naik begitu cepat dan terkadang turun secara tajam.
- c. Dasar pengenaan pajaknya mesti seimbang antara prinsip keuntungan dan kemampuan untuk membayar.

### 3. Peranan pajak dan retribusi daerah dalam mendukung anggaran daerah.

Pajak daerah dan retribusi daerah ialah peran aktif masyarakat dalam pelaksanaan kewenangan daerah. Pajak daerah dan retribusi daerah adalah sumber pendapatan daerah yang utama dalam mendanai pelaksanaan pemerintah dan kemajuan daerah. Namun permasalahan yang kerap kali dijumpai oleh daerah pada umumnya dalam menggali sumber-sumber pajak daerah dan retribusi daerah yaitu masih banyaknya wajib pajak yang menunggak sehingga belum memberikan kontribusi yang cukup atas pendapatan daerah.

### 4. Pengoptimalisasi pungutan pajak dan retribusi daerah dalam meningkatkan

kemampuan keuangan daerah.

Ciri utama yang memperlihatkan suatu daerah otonom mampu berotonomi, terletak pada kemampuan ekonomi daerah. Artinya, daerah otonomi mempunyai tanggungjawab dan kekuatan secara konstitusional untuk menggalih sumber-sumber ekonomi sendiri, pengelolaan dan penggunaan keuangan sendiri yang cukup mempuni untuk mendanai pelaksanaan pemerintah daerahnya.

Secara umum, upaya yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah dalam peningkatan pendapatan daerah melalui peningkatan yang lebih cepat terhadap pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah, antara lain dengan cara-cara sebagai berikut:

- 1.3Memperluas basis penerimaan Tindakan yang dilakukan untuk memperluas basis penerimaan yang dapat dipungut oleh daerah, yang dalam perhitungan ekonomis dianggap potensial, yaitu menelusuri pembayar pajak dan kuantitas pembayar pajak, memperbaiki data base, dll.
- 1.4Meningkatkan pengawasan Melaksanakan evaluasi dengan bertahap, perketat pengontrolan dan memberikan peringatan kepada yang telat bayar pajak.
- 1.5Meningkatkan kapasitas penerimaan melalui perencanaan yang lebih baik Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait di daerah.

### 1.5.1 Pendapatan Asli Daerah Sebagai Penerimaan Daerah

Pendapatan merupakan faktor penting bagi setiap orang dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, semakin tinggi pendapatan yang diperoleh seseorang maka semakin banyak pula kebutuhan sehari-hari yang dapat dipenuhi. Oleh karena itu setiap daerah akan berusaha meningkatkan pendapatan masyarakat, sehingga secara tidak langsung akan berpengaruh pada pendapatan nasional. Ada beberapa pengertian tentang pendapatan yaitu diantaranya:

Pendapatan adalah jumlah dari seluruh uang yang diterima seseorang atau rumah tangga selama jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun). Pendapatan terdiri dari upah atau penerimaan tenaga kerja, pendapatan dari kekayaan seperti sewa bunga dan deviden serta pembayaran atau penerimaan seperti tunjangan sosial atau asumsi pengangguran.

Pendapatan adalah barang atau jasa yang dapat dikonsumsi selama periode tertentu. Dengan demikian terlihat pendapatan mempunyai pengaruh terhadap konsumsi dan tabungan akan meningkat pula.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pendapatan daerah adalah pendapatan atau penerimaan yang bersumber dari potensi-potensi yang berasal dari daerah tersebut yang bertujuan untuk membiayai, mengatur, dan mengurus kebutuhan rumah tangganya sendiri, dimana hal itu menunjukkan kemampuan suatu daerah dalam menghimpun sumber-sumber dana untuk membangun

daerah tersebut.

Pendapatan Asli Daerah adalah pendapatan yang diperoleh dari sumber- sumber pendapatan daerah dan dikelola sendiri oleh pemerintah daerah. Pendapatan Asli Daerah merupakan tulang punggung pembiayaan daerah, oleh karenanya kemampuan melaksanakan ekonomi diukur dari besarnya kontribusi yang dapat diberikan oleh Pendapatan Asli Daerah terhadap APBD, semakin besar kontribusi yang dapat diberikan oleh Pendapatan Asli Daerah terhadap APBD berarti semakin kecil ketergantungan pemerintah daerah terhadap bantuan pemerintah pusat.

Pendapatan Asli Daerah hanya merupakan salah satu komponen sumber penerimaan keuangan negara disamping penerimaan lainnya berupa dana perimbangan, pinjaman daerah dan lain-lain penerimaan yang juga sisa anggaran tahun sebelumnya dapat ditambahkan sebagai sumber pendanaan penyelenggaraan pemerintah di daerah. Keseluruhan bagian penerimaan tersebut setiap tahun tercermin dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Meskipun Pendapatan Asli Daerah terhadap total penerimaan tetap merupakan indikasi derajat kemandirian keuangan suatu pemerintah daerah.

Pemerintah daerah diharapkan lebih mampu menggali sumber-sumber keuangan secara maksimal, namun tentu saja dalam koridor perundang-undangan yang berlaku khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya melalui Pendapatan Asli

Daerah.

Menurut Undang-Undang No. 33 tahun 2004, Pasal 1 angka 18 yang dimaksud dengan Pendapatan Asli Daerah adalah: "Pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain. PAD yang sah, yang bertujuan untuk memberikan keleluasaan kepada daerah dalam menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi.

Pendapatan Asli Daerah merupakan sumber penerimaan daerah yang asli digali daerah yang digunakan untuk modal dasar pemerintah daerah dalam membiayai pembangunan dan usaha-usaha daerah untuk memperkecil ketergantungan dana dari penerimaan bantuan pemerintah pusat. Menurut Undang-Undang No. 33 tahun 2004 pasal 6, "sumber-sumber Pendapatan Asli Daerah terdiri dari: 1) Pajak Daerah, 2) Retribusi Daerah, 3). Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan 4). Lain-lain Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang sah.

#### 8. Pengelolaan Pendapatan Asli Daerah

Dalam pembahasan ini manajemen pajak dan retribusi bukanlah suatu bentuk penghindaran dari pajak yang ilegal dan/ atau dengan sengaja keluar dari aturanaturan perpajakan yang telah tertuang didalam UU yang berlaku dan berdampak pada kerugian negara. Menurut Minnick dan Noga (2010) tujuan manajemen pajak dan retribusi yaitu untuk mewujudkan kerja atau pengelolaan

yang baik sehingga efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan hak dan kewajiban perpajakan dan retribusi dapat tercapai. Manajemen pajak dan retribusi akan memiliki manfaat atau nilai guna yang besar bila pemerintah dapat melaksanakannya sesuai dengan tujuan awal yang telah ditetapkan. Strategi penghematan pajak dan retribusi yang dijalankan pemerintah harus sesuai dengan Perda, supaya dapat terhindar dari sanksi-sanksi pajak di hari mendatang. Secara garis besar pengelolaan pajak dan retribusi memiliki prinsip membayar dalam jumlah sekecil-kecilnya dan pada waktu terakhir yang masih diizinkan oleh undang undang dan peraturan perpajakan dan retribusi.

Suandy (2008) menguraikan bahwa terdapat tiga fungsi manajemen pajak supaya tujuan atas manajemen pajak dapat terpenuhi, fungsi tersebut adalah:

1. Perencanaan Pajak

Melakukan Perencanaan pajak, pemerintah harus mengawalinya dengan menghimpun dan mengamati peraturan perpajakan supaya dapat diambil tindakan alternatif yang mesti dilaksanakan agar dapat memperhemat beban pajak.

2. Pelaksanaan Wajib Perpajakan

Manajemen harus dapat memastikan implementasi dari rencana-rencana manajemen pajak yang telah dilaksanakan baik secara formal dan material.

### 3. Pengendalian Pajak

Pengendalian pajak untuk memeriksa pembayaran dalam waktu yang ditentukan untuk melunasi kewajiban perpajakan dan jumlah yang dibayar.

Manajemen retribusi salah satu cara dalam pengelolaan Pendapatan Asli Daerah. Prinsip manajemen retribusi daerah yang paling pokok ialah memperbaiki pelayanan, pelebaran basis retribusi, pengendalian atas kebocoran penghasilan retribusi, dan penertiban administrasi pemungutan retribusi. Retribusi daerah pada umumnya adalah sumber pendapatan penyumbang PAD kedua setelah pajak daerah. Retribusi daerah yaitu penerimaan yang dilangsungkan oleh pemerintah daerah kepada wajib retribusi atas penggunaan suatu jasa tertentu yang disediakan pemerintah. Terdapat tiga retribusi daerah yaitu, retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha, dan retribusi perijinan tertentu.

## 2.4 Kerangka Pikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting.



**Gambar 1. 1** Kerangka Pikiran

