

ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH PADA SEKTOR PAJAK DAERAH (STUDI KASUS PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN SERDANG BEDAGAI)

Jalinar Simanjuntak

ABSTRACT

Background : *Serdang Bedagai Regency is a district in North Sumatra and is a new division of Deli Serdang Regency. The revenue from PAD in the tax sector in Serdang Bedagai Regency is relatively small compared to the revenue from PAD in other sectors. Regions have the potential to generate PAD revenues specifically for local tax revenues. These potentials are potential natural resources such as agriculture, mining and tourism which can be used as a source of regional income. Regions have constraints in the system of facilities / supporting facilities that are inadequate.*

Method : *This research aimed to describe, analyze internal and external factors and formulate a strategy to increase revenue in the tax sector. The data collection method in doing a descriptive quantitative data on the financial statements based on Regional Income and SWOT analysis based on interviews and questionnaires.*

Hasil : *The results of the study show that the local tax management system in Serdang Bedagai Regency is still having problems with human resources in related institutions. Analysis of internal and external factors in increasing in the tax sector are 3.559 and 3.175 in the Matrix IFE and EFE*

Conclusions : *management system of local taxes and the management information system of tax by raising the quality of human resources in the field of taxation, improve information systems to provide internet facilities*

Keywords : *Local Revenue, Local Taxes, Serdang Bedagai, North Sumatra*

ABSTRAK

Latar Belakang : Kabupaten Serdang Bedagai adalah Kabupaten di Sumatera Utara dan merupakan daerah pemekaran baru dan Hasil penerimaan PAD pada sektor pajak di Kabupaten Serdang Bedagai relatif sedikit di dibandingkan dengan penerimaan PAD pada sektor lainnya. Daerah memiliki potensi yang menghasilkan penerimaan PAD khusus pendapatan pajak daerah. Potensi-potensi tersebut adalah potensi sumber daya alam seperti pertanian, pertambangan dan pariwisata yang dapat di olah menjadi sumber pendapatan daerah. Daerah memiliki kendala dalam sistem fasilitas/sarana pendukung yang belum memadai.

Metode : Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis faktor internal dan eksternal dan merumuskan strategi peningkatan PAD pada sektor pajak. Metode pengambilan data di lakukan secara deskriptif berdasarkan data pada Laporan Keuangan Pendapatan Daerah (LKPD) dan analisis SWOT berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner.

Hasil : Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengelolaan pajak daerah di Kabupaten Serdang Bedagai masih mengalami kendala pada sumber daya manusia (SDM) pada instansi terkait. Analisis faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan PAD pada sektor pajak masing-masing adalah 3,559 dan 3,175 pada matriks IFE dan EFE.

Kesimpulan : sistem pengelolaan pajak daerah dan sistem informasi pengelolaan pajak dengan meningkatkan kualitas SDM di bidang perpajakan, meningkatkan sistem informasi.

Kata kunci: Pendapatan Asli Daerah, Pajak Daerah, Serdang Bedagai, Sumatera Utara

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintah daerah sebagaimana yang diamanatkan dalam UU No. 32 tahun 2004 diharapkan dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna bagi penyelenggaraan pembangunan daerah dan pelayanan kepada masyarakat sebagai Daerah Otonomi, yang memiliki kewenangan dan tanggung-jawab untuk menyelenggarakan kepentingan masyarakat berdasarkan prinsip-

prinsip demokrasi, transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas. Prinsip-prinsip ini diharapkan mampu membawa paradigma baru dalam penyelenggaraan pemerintah karena lebih terdesentralisasi pada daerah

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan aspek penting pemerintahan daerah dalam menjalankan urusan pemerintahannya mengingat urusan pemerintahan sudah

diarahkan sistem desentralisasi. PAD yang dipungut berdasarkan Peraturan Daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan diharapkan dapat membantu ketergantungan daerah terhadap pemerintahan pusat. Permasalahannya dalam pelaksanaan otonomi daerah adalah kemampuan pembiayaan pemerintah daerah dalam setiap rangka pelaksanaan fungsinya sebagai penyelenggara pembangunan, penyelenggara pemerintah serta melayani masyarakat setempat sejalan dengan dinamika kehidupan masyarakat yang harus dilayani. Oleh karena itu pemerintah daerah berusaha meningkatkan perekonomian dan sosial rakyatnya, pembangunan didaerah dari berbagai potensi, dan memenuhi kebutuhan aspirasi masyarakatnya. Semuanya akan terwujud jika diimbangi dengan dukungan dari segi keuangan daerah yang cukup dan pengelolaan yang baik.

(Anastasia, dkk, 2014). Adanya implementasi desentralisasi fiskal yang bertolak ukur dari Pendapatan Asli Daerah harus diupayakan secara optimal karena Pemerintah Daerah tidak dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk membiayai pelayanan dan pembangunan yang dilakukan Pemerintah Daerah.

Dilihat Dari pernyataan di atas penulis melihat bahwa otonomi daerah lebih memberikan gambaran bahwa otonomi daerah ini memacu daerah dalam rangka berupaya menggali potensi sumber-sumber keuangannya yang salah satunya adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD) karena kebijakan otonomi daerah itu sendiri sebenarnya tersentral kepada kemandirian daerah, baik dalam hal keuangan maupun kegiatan-kegiatan pembangunan dalam upaya memajukan daerahnya sendiri.

Kabupaten Serdang Bedagai merupakan salah satu kabupaten pemekaran tahun 2003 sesuai dengan Undang-undang No 36 tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Samsir dan Kabupaten Serdang Bedagai di Propinsi Sumatera Utara. Sebagai kabupaten baru, Kabupaten Serdang Bedagai mulai berpacu diri untuk melaksanakan pembangunan di segala bidang demi memakmurkan seluruh rakyatnya sesuai tuntutan pembangunan era otonomi. Untuk itu, di dalam melaksanakan proses pembangunan wilayahnya, pemerintah kabupaten akan membutuhkan sumber-sumber pembiayaan untuk menjalankan roda pemerintahan. Sesuai RPJMD 2016-2021 dalam indikator keberhasilan 21 peraian, antara lain peningkatan APBD mencapai 2,4 Triliun, dan meningkatkan PAD mencapai 127 Milyar serta

kontribusi PAD terhadap APBD rata-rata masih 6,36% untuk 5 (lima) tahun terakhir.

Di lihat dari jumlah Pegawai PNS dan Non PNS/Tenaga Kontrak sebagai Petugas Pengelolaan Pajak Daerah di Kabupaten Serdang Bedagai menunjukkan bahwa SDM yang ada saat ini di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Serdang Bedagai masih sangat kecil bila di bandingkan dengan luas wilayah Kabupaten serdang bedagai seluas 1.900,22 Km² dengan jumlah Kecamatan sebanyak 17 Kecamatan terdiri dari 237 Desa dan 6 Kelurahan (BPS Kabupaten Serdang Bedagai, 2017)

Dilihat dari segi pencapaian anggaran pendapatan, PAD dan pajak daerah Untuk Tahun 2014 sampai dengan 2017 cenderung berfluktuatif dan dapat diketahui bahwa Persentase Kontribusi PAD terhadap APBD Kabupaten Serdang Bedagai masih sangat kecil yaitu pada Tahun 2013 sebesar 5,36% dan Tahun 2014 sebesar 6,40%, dan pada Tahun 2015 turun menjadi 5,79%, Tahun 2016 naik menjadi 6,57% dan Tahun 2017 sebesar 7,70%. Kalau kita lihat dari segi Persentase Kontribusi Pajak Daerah terhadap APBD Kabupaten Serdang Bedagai juga mengalami fluktuasi, pada Tahun 2013 sebesar 2,55%, dan Tahun 2014 sebesar 2,69%, tahun 2015 menurun menjadi 2,40%, tahun 2016 naik kembali sebesar 3,33%, tahun 2017 sebesar 3,84%. Demikian juga jika kita lihat dari segi persentase Kontribusi Pajak Daerah terhadap PAD pada tahun 2014 sebesar 47,55%, dan tahun 2014 sebesar 42,05%, pada Tahun 2015 turun menjadi 41,49%, Tahun 2016 naik kembali sebesar 50,63%, Tahun 2017 turun kembali menjadi 49,80%. Kondisi ini cenderung dipengaruhi oleh beragam faktor antara lain adanya peningkatan Anggaran PAD dimana setiap tahunnya cenderung meningkat sementara Potensi objek pajak justru pertambahannya tidak terlalu signifikan cenderung fluktuatif, disisi lain juga dipengaruhi oleh faktor kesadaran objek pajak untuk menyetor pajak tepat waktu. Sejumlah kondisi ini berimplikasi terhadap adanya fluktuasi pencapaian PAD secara menyeluruh di Kabupaten Serdang Bedagai.

Berdasarkan hasil telaah dokumen dan data sumber pajak daerah, dapat diketahui bahwa Tahun 2017 paling banyak adalah pajak penerangan jalan yaitu sebesar 25.346.317.599 (114%) diikuti sumber pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan yaitu sebesar 10.638.007.042 (80,0%). Hasil observasi peneliti diketahui bahwa permasalahan terkait peroleh pajak daerah

sebagai sumber PAD adalah masih belum tertibnya Wajib Pajak dalam menyetor pajak secara tepat waktu, belum berfungsinya secara optimal sistem atau aplikasi pajak di kabupaten Serdang Bedagai, sehingga belum terwujud secara transparan sistem pengelolaan pajak daerah. Selain itu masih terbatasnya sumber daya manusia yang berkontribusi terhadap pengelolaan pajak baik di tingkat kabupaten maupun di tingkat kecamatan, serta lemahnya pengawasan terhadap wajib pajak.

Terkait dengan peningkatan PAD, maka proses implementasi kebijakan tersebut didahului oleh analisis potensi masalah, proses implementasi upaya pencapaian PAD dari sejumlah sumber dan objek pajak, analisis situasi keseimbangan antara penggunaan dana untuk pembangunan dan pada akhirnya melakukan evaluasi terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah pola atau upaya suatu organisasi untuk merumuskan visi dan tindakan tertentu dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang dihadapi organisasi tersebut.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam dan menganalisis strategi peningkatan PAD dari sektor pajak Daerah di Kabupaten Serdang Bedagai tahun 2018.

METODE PENELITIAN

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kondisi Keuangan Daerah

Meningkatnya laju pertumbuhan penduduk, maka setiap daerah dituntut untuk meningkatkan sumber pendapatan daerah yang merupakan bagian dari kosekwensi otonomi daerah dalam memenuhi kemampuan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat dan menunjukkan bahwa Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Serdang Bedagai yang terdiri dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Pengelolaan Kekayaan daerah yang sah dan lain-lain pendapatan yang disahkan. Komponen tersebut memiliki gambaran bahwa Pajak Daerah yang pemasukannya paling tinggi dari tahun 2013-2017. Komponen pendapatan asli daerah selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun

seperti pada tahun 2013 hingga 2017. Hal ini menunjukkan bahwa daerah mampu dalam tingkat kemandirian Kabupaten Serdang Bedagai dalam mengelola dan mengembangkan daerahnya.

selama periode 2014 sampai dengan 2017 kontribusi pajak daerah terhadap PAD Kabupaten Serdang Bedagai cenderung fluktuatif. Hal ini dapat dilihat dari nilai kontribusi pada tahun 2014 sebesar 42,05% kemudian mengalami penurunan menjadi 41,49% pada tahun 2015 dan pada tahun 2016 mengalami kenaikan yang cukup tajam menjadi 50,63% akan tetapi pada tahun 2017 mengalami penurunan sedikit sekitar 49,80%. Adapun terjadinya fluktuasi bisa disebabkan oleh penghapusan potensi pajak daerah dimana nilai realisasinya rendah sekali. Selain itu perubahan presentase kontribusi juga bisa disebabkan oleh adanya beberapa perubahan regulasi dan aturan baru.

Pajak daerah menjadi salah satu sumber pembiayaan dalam upaya pembangunan daerah. Optimalisasi potensi pajak tentu harus segera ditindak lanjuti mengingat pentingnya esensi dari pajak tersebut. Oleh sebab itu dibutuhkan identifikasi yang memadai mengenai perkembangan pajak daerah.

pajak daerah Kabupaten Serdang Bedagai pada tahun 2017 yang berprioritas dalam presentase penerimaan adalah pajak penerangan jalan yaitu 47,84%, kemudian pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan Perkotaan sebesar 20,08%, pajak mineral bukan logam dan batuan 12,42,7%, Pajak BPHTB (Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan sebesar 7,34%, pajak restoran sebesar 5,56%, Pajak reklame sebesar 2,37%, pajak hiburan 1,95%, pajak air tanah sebesar 1,37%, pajak parkir 0,53%, pajak hotel 0,47%, dan pajak sarang burung walet memiliki presentase terendah yaitu 0,07%. Pajak penerangan jalan menjadi penyumbang/berkontribusi paling besar terhadap PAD Kabupaten Serdang Bedagai dibanding jenis pajak lainnya. Kontribusi besar ini juga masih berlangsung sampai sekarang. Besarnya penerimaan yang diperoleh di sektor pajak penerangan jalan disebabkan karena dasar pemungutan pajak penerangan jalan sangat jelas dan pasti.

Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Kab. Serdang Bedagai hasil audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK),

Piutang Pajak Daerah dari tahun 2014 sampai dengan 2017 terus mengalami peningkatan di akibatkan beberapa factor antara lain belum maksimalnya Badan Pendapatan Daerah Serdang Bedagai dalam pengelolaan Pendapatan ini seperti Petugas pajak masih sangat kesulitan menagih, adanya objek pajak yang tdk di temukan serta belum maksimalnya intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah. Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai khususnya Badan pendapatan daerah telah melaksanakan langkah-langkah dalam mengatasi piutang pajak ini dengan cara Validasi dan verifikasi Objek Pajak ke lapangan, akan tetapi di karenakan SDM yang masih belum memadai langkah yang dilaksanakan masih kurang maksimal. Langkah berikutnya Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai sedang mengkaji untuk menjalin kerjasama dengan Kejaksaan Negeri Serdang Bedagai untuk menagih tunggakan pajak daerah ini.

Rencana Strategis Badan Pendapatan Daerah Kab. Sergai

Strategi menjelaskan pemikiran-pemikiran secara konseptual analitis dan komprehensif tentang langkah-langkah/upaya-upaya yang diperlukan untuk merealisasikan tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan kebijakan merupakan ketentuan-ketentuan yang telah disepakati pihak-pihak terkait dan ditetapkan oleh yang berwenang untuk dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk bagi setiap usaha dan kegiatan aparatur pemerintah ataupun masyarakat, agar tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam upaya mencapai sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Berhasil tidaknya suatu rencana strategis akan sangat tergantung pada jelas dan tidaknya arah kebijakan yang ditetapkan.

Strategi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Serdang Bedagai adalah :

1. Peningkatan Kualitas Pelayanan kepada Masyarakat yang utama;
2. Peningkatan Kualitas dan Kinerja Sumber Daya Manusia dan Organisasi;
3. Peningkatan Kesadaran Masyarakat sebagai Wajib Pajak;
4. Peningkatan Penerimaan Pendapatan Daerah sebagai Sumber Pembiayaan Daerah;
5. Peningkatan Koordinasi, Pengendalian dan Sistem Pengawasan Intern;

Berkenaan dengan Visi dan Misi Badan Pendapatan Daerah, maka dirumuskan strategi dan kebijakan untuk setiap misi Badan

Pendapatan Daerah Kabupaten Serdang Bedagai sebagai berikut :

Strategi untuk lebih terfokusnya pencapaian tujuan dan sasaran dari **Misi Kesatu**), yaitu **"Peningkatan Kualitas Pelayanan Kepada Masyarakat"**, **Kebijakannya** adalah :

1. Penetapan Standar Operasional Prosedur Pelayanan;
2. Peningkatan Sarana dan Prasarana termasuk Sistem Informasi;
3. Peningkatan Pelayanan Administrasi Perkantoran;

Strategi untuk Lebih terfokusnya pencapaian tujuan dan sasaran dari **Misi Kedua**, yaitu **"Pemantapan Kualitas dan Kinerja Sumber Daya Manusia dan Organisasi"**, **Kebijakannya** adalah :

1. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia;
2. Pemenuhan Kuantitas Sumber Daya Manusia di setiap unit kerja;
3. Penataan Kelembagaan Organisasi;

Strategi untuk Lebih terfokusnya pencapaian tujuan dan sasaran dari **Misi Ketiga**, yaitu **"Peningkatan Kesadaran Masyarakat sebagai Wajib Pajak"**, **Kebijakannya** adalah :

1. Peningkatan Penyuluhan dan Sosialisasi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah pada masyarakat;
2. Peningkatan Pembinaan dan Penertiban pada Wajib Pajak Daerah dan Wajib Retribusi Daerah;

Strategi untuk Lebih terfokusnya pencapaian tujuan dan sasaran dari Misi Keempat, yaitu **"Peningkatan Penerimaan Pendapatan Daerah"**, **Kebijakannya** adalah :

1. Pendataan Potensi Wajib Pajak Daerah;
2. Pendataan Potensi Wajib Retribusi Daerah;
3. Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Daerah;
4. Intensifikasi Retribusi Daerah, Peningkatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan serta Lain-Lain PAD yang Sah;

Strategi untuk lebih fokusnya pencapaian tujuan dan sasaran dari **Misi Kelima**, yaitu **"Peningkatan Koordinasi, Pengendalian dan Pengawasan"**, **Kebijakannya** adalah :

1. Koordinasi dengan pemerintah pusat dan provinsi di bidang pendapatan daerah, meliputi program peningkatan koordinasi di bidang pendapatan daerah;
2. Sistem dan prosedur penerimaan dana perimbangan keuangan, dengan program penyusunan mekanisme, sistem dan

- prosedur penerimaan dana perimbangan keuangan;
3. Koordinasi dengan aparatur desa/kelurahan, kecamatan, dan instansi terkait lainnya di bidang pendapatan daerah dalam hal pengendalian operasional, meliputi program peningkatan koordinasi di bidang Sistem Pengawasan Intern, pemeriksaan dan pengendalian operasional pendapatan daerah;
 4. Peningkatan Sistem Pengawasan Intern di bidang Pendapatan Daerah;

Perumusan strategi SWOT dengan metode kualitatif

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner yang dilakukan pada Pejabat di Badan Pendapatan Daerah dapat digambarkan dalam analisis SWOT yang terdiri dari kekuatan, kelemahan kesempatan dan ancaman. Analisis SWOT digunakan untuk usaha menghimpun penerimaan pajak daerah dalam menentukan strategi peningkatan PAD dari sector pajak daerah di Kabupaten Serdang Bedagai adalah :

- a. Kekuatan
 - 1) Verifikasi Pajak
 - 2) Peraturan Daerah
 - 3) Peralihan Pajak Pusat ke Daerah
- b. Kelemahan
 - 1) Sumber Daya Manusia
 - 2) Jaringan Sistem Informasi Pelayanan Pajak
 - 3) Disiplin Wajib Pajak
- c. Peluang
 - 1) Pelaksanaan Otonomi Daerah
 - 2) Potensi Pajak
 - 3) Kemajuan dan Pemanfaatan IPTEK
- d. Ancaman
 - 1) Kurangnya pelaksanaan penyuluhan atau sosialisasi
 - 2) Penegakan Hukum Yang Lemah

Pemberian Bobot dan Rating

- a. Pemberian bobot

Pemberian Bobot pada faktor internal dan eksternal didasarkan pada penyebaran Kuesioner yang telah dilakukan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) khusus buat Pejabat Esselon II, III dan IV pada Badan Pendapatan Daerah. Rata-rata dari faktor internal dan eksternal yang diperoleh atas pendapat Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai berikut :

 - 1) Kekuatan

indikator kekuatan pada seluruh responden kemudian dibagi dengan jumlah keseluruhan responden yang berjumlah 10 responden. Nilai bobot rata-rata 1,67 yang memiliki arti setiap responden memberikan nilai pada Faktor kekuatan sangat baik hingga tidak baik

- 2) Kelemahan

indikator kelemahan pada seluruh responden kemudian dibagi dengan jumlah keseluruhan responden yang berjumlah 10 responden. Nilai bobot rata-rata 2,20 yang memiliki arti setiap responden memberikan nilai pada Faktor Kelemahan sangat tinggi hingga rendah

- 3) Peluang

indikator peluang pada seluruh responden kemudian dibagi dengan jumlah keseluruhan responden yang berjumlah 10 responden. Nilai bobot rata-rata 1,73 yang memiliki arti setiap responden memberikan nilai pada Faktor peluang sangat baik hingga tidak baik

- 4) Ancaman

indikator ancaman pada seluruh responden kemudian dibagi dengan jumlah keseluruhan responden yang berjumlah 10 responden. Nilai bobot rata-rata 1,85 yang memiliki arti setiap responden memberikan nilai pada Faktor Ancaman sangat tinggi hingga rendah

Pemberian Rating

Nilai *rating* diberikan berdasarkan Rencana Strategis Badan Pendapatan Daerah dengan meminta bantuan Kepala Badan sebagai patokan yang dianggap sebagai sumber yang paling mengerti kondisi OPD baik internal maupun eksternal. Hasil pemberian *rating* sebagai berikut :

Pelaksanaan Strategi pemasaran

Identifikasi pada faktor internal dan eksternal pada Badan Pendapatan Daerah setelah dianalisis, kemudian diberikan bobot dan *rating*. Susunan tabel berikut merupakan hasil analisis yang telah dilakukan pada Kantor Badan Pendapatan Daerah yang dapat digunakan dalam pelaksanaan strategi pemasaran.

Total bobot item x *rating* yang bernilai 3.422 diperoleh dari penjumlahan bobot item x *rating* faktor kekuatan dan kelemahan, yang

digunakan sebagai acuan titik kondisi internal pada Badan Pendapatan Daerah. Hasil ini digunakan untuk melihat posisi perusahaan saat ini.

Total bobot item \times rating yang bernilai 3.191 diperoleh dari penjumlahan bobot item \times rating faktor peluang dan ancaman, yang digunakan sebagai acuan titik kondisi internal pada Badan Pendapatan Daerah. Hasil ini digunakan untuk melihat posisi perusahaan saat ini.

Penilaian terhadap faktor eksternal dan internal yang dimiliki Badan Pendapatan Daerah Kab. Serdang Bedagai dapat diperoleh total skor yang merupakan jumlah hasil perkalian bobot dengan rating. Badan Pendapatan Daerah memperoleh total skor 3,422 untuk faktor strategis internal, sedangkan pada faktor strategis eksternal menghasilkan total skor 3,191. Tahap selanjutnya berdasarkan total skor yang diperoleh dalam tabel faktor strategis internal dan eksternal tersebut dapat dilihat posisi perusahaan untuk menerapkan strategi yang sesuai kondisi perusahaan saat ini dengan memasukkan total skor ke dalam matrik internal eksternal sebagai berikut :

Analisa Kekuatan (Strenght)

Verifikasi pajak

Verifikasi yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah yang sesuai tugas dan fungsinya serta kesesuaian program yang ditetapkan pemerintah, maka kegiatan monitoring yang dilakukan merupakan salah satu instrument kewajiban yang harus dilakukan.

Kinerja dari kegiatan ini adalah verifikasi kegiatan lapang dengan proses pengawasan atau monitoring untuk menghindari hal-hal yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku. Kegiatan ini meliputi menatausahakan laporan mutasi atau perubahan data yang diterima serta melaksanakan verifikasi data objek pajak. Verifikasi data obyek pajak dapat dilaksanakan dengan cara :

- a) pengumpulan data yaitu dengan Pencocokan data obyek dan subyek pajak dengan keadaan di lapangan
- b) pencocokan klasifikasi obyek pajak dengan NJOP yang sebenarnya di lapangan.
- c) pemasukan data untuk dijadikan pelaksanaan kegiatan;
- d) pelaporan pada Kepala Bidang.

Salah satu tugas negara adalah penagihan uang pajak dan pengelolaan dana tersebut untuk kepentingan pembiayaan tugas-tugas negara, sehingga negara bisa memaksa setiap warganya untuk mentunaikan pembayaran pajak yang diatur dengan Undang-Undang. Memasukkan dana secara optimal bukan berarti memasukkan dana sebesar-besarnya tapi memasukkan dana dari pajak daerah jangan sampai ada yang terlewatkan baik wajib pajak maupun objek pajaknya.

Peraturan daerah

Undang-Undang Pajak Daerah ini memberikan kesempatan kepada pemerintah daerah untuk memungut 11 jenis pajak (Closed List) bertujuan untuk memberikan kewenangan yang lebih besar kepada daerah dalam bidang perpajakan, untuk penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan kepada masyarakat, juga diharapkan dapat memberikan kepastian bagi dunia usaha mengenai jenis-jenis pungutan daerah sekaligus memperkuat dasar hukum pemungutan pajak daerah. Undang-undang yang jelas, sederhana, dan mudah dimengerti akan memberi penafsiran yang sama bagi wajib pajak dan fiskus. Maka, akan menimbulkan motivasi bagi wajib pajak untuk memenuhi kewajibannya kemudian dapat memperlancar penerimaan daerah dari sektor pajak.

Peralihan pajak pusat ke daerah

Meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan otonomi daerah memberikan peluang baru kepada daerah untuk mengenakan pungutan baru (menambah jenis pajak daerah dan retribusi daerah), memberikan kewenangan yang lebih besar dalam perpajakan dengan memperluas basis pajak daerah, memberikan kewenangan kepada daerah dalam penetapan tarif pajak daerah, dan menyerahkan fungsi pajak sebagai instrumen penganggaran dan pengaturan pada daerah.

Analisa Kelemahan (Weaknes)

Sumber Daya Manusia

Tingkat kesadaran masyarakat dalam membayar pajak relative masih rendah. Hal ini dapat dibuktikan dari masih banyaknya masyarakat wajib pajak yang menghindar atau menunda membayar pajak serta tidak tercapainya target realisasi penerimaan pajak daerah.

Jaringan sistem informasi pelayanan pajak

Belum optimalnya mekanisme intermediasi iptek yang menjembatani interaksi antara kapasitas penyedia iptek dengan kebutuhan

pengguna. Masalah ini dapat terlihat dari belum tertatanya infrastruktur iptek, antara lain institusi yang mengolah dan menterjemahkan hasil pengembangan iptek menjadi preskripsi teknologi yang siap pakai untuk difungsikan dalam sistem perpajakan. Disamping itu, masalah tersebut dapat dilihat dari belum efektifnya sistem komunikasi antar OPD, yang antara lain berakibat pada minimnya pengetahuan masyarakat. Lemahnya sinergi kebijakan iptek, sehingga kegiatan iptek belum sanggup memberikan hasil yang signifikan. Kebijakan bidang iptek belum terintegrasi sehingga mengakibatkan kapasitas yang tidak dimanfaatkan pada sisi penyedia.

Kurangnya Dukungan Instansi terkait Pajak Daerah

Belum maksimalnya dukungan dari Instansi terkait dalam rangka peningkatan Pajak Daerah ini dalam hal pemanfaatan program kegiatan yang terintegrasi agar program peningkatan PAD dapat lebih maksimal.

Analisa Peluang (Opportunity)

a. Pelaksanaan Otonomi Daerah

Dalam pelaksanaan Otonomi daerah ini bias lebih di maksimalkan agar daerah bias lebih mandiri dan tidak bergantung dengan pemerintah propinsi ataupun pemerintah pusat.

b. Potensi Pajak

Salah satu unsur dalam peningkatan pengelolaan keangan daerah adalah penggalian potensi daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan umum, pelayanan kepada masyarakat dan pembangunan daerah. Pajak daerah di Kabupaten Serdang Bedagai mempunyai potensi sebagai penerimaan daerah yang dapat mendukung pembiayaan daerah.

c. Kemajuan dan Pemanfaatan IPTEK

Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) sekarang ini sangat berkembang pesat, untuk itu kita di perlukan dapat menyesuaikan dan memanfaatkan peluang ini secara baik dan berkelanjutan.

Analisa Ancaman

a. Kurangnya pelaksanaan penyuluhan atau sosialisasi

Pembinaan yang terus dilakukan oleh aparat terhadap para wajib pajak untuk mengantisipasi

berkembangnya penyimpangan pelaksanaan perda di lapangan dan mengantisipasi adanya kecenderungan penurunan PAD.

b. Penegakan hukum yang lemah

Kesadaran disiplin membayar Pajak daerah dengan penerimaan sanksi bagi yang melanggarnya dari satu organisasi merupakan prasyarat yang harus dimiliki. Jika sanksi yang sudah ditetapkan tapi belum optimal dilaksanakan, maka langkah-langkah dan kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan menjadi serampangan dan tidak terarah. *Law enforcement* merupakan pelaksanaan hukum oleh pejabat yang berwenang di bidang hukum, misalnya pelaksanaan hukum oleh polisi, jaksa, hakim dan sebagainya. Tidak kalah penting untuk disoroti pelaksanaan hukum di lingkungan birokrasi, khususnya badan pemerintahan di bidang perpajakan dalam melakukan pemeriksaan terhadap para penyelenggara negara, ternyata belum ada gebrakannya. Seharusnya bila dilakukan tentu membantu dalam mewujudkan *good governance* dalam bentuk pemerintahan yang bersih.

Penegakan hukum pajak dilakukan dalam bentuk penjatuhan sanksi terhadap pelanggar hukum pajak untuk melindungi kepentingan Negara untuk memperoleh pembiayaan dari sector pajak mengingat hukum pajak tidak melindungi kepentingan wajib pajak tetapi bahkan melindungi sumber pendapatan Negara yang terokus pada pemenuhan kewajiban wajib pajak untuk membayar lunas pajak yang terutang. Penegakan hukum di bidang perpajakan dapat dikatakan masih lemah, hal ini dapat dilihat dari banyaknya wajib pajak yang tidak membayar pajak, maraknya kejahatan korupsi di bidang perpajakan dan para penegak hukum yang tidak transparan dalam menegakkan hukum.

Perumusan Strategi Dengan Matriks SWOT Strategi S-O

Strategi S-O digunakan untuk menggabungkan antara kekuatan peningkatan penerimaan pajak daerah untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi-strategi yang telah dirumuskan sebagai berikut :

a) Mengoptimalkan Program Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Daerah

Perbaiki manajemen terhadap semua potensi pendapatan daerah yang kemudian dapat langsung direalisasikan, dengan manajemen profesional, dukungan sumber daya manusia yang handal, serta diikuti dengan kemudahan pengoperasionalan sistem informasi dan teknologi pendukung yang mutakhir guna perbaikan kinerja dan pelayanan kemudian Peningkatan investasi dengan membangun iklim usaha yang kondusif melalui penciptaan kondisi keamanan, ketertiban sosial-masyarakat yang kondusif, perbaikan pelayanan informasi investasi dan deregulasi untuk kemudahan prosedur investasi. Cara intensifikasi adalah mengefektifkan pemungutan pajak dan mengefisienkan cara pemungutannya pada obyek dan subyek yang sudah ada misalnya melakukan perhitungan potensi, penyuluhan, meningkatkan pengawasan dan pelayanan. Sedangkan Cara ekstensifikasi adalah melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan PAD dengan cara menjangkau wajib pajak baru melalui pendataan dan pendaftaran atau menggali pajak baru.

b) Melakukan Validasi data secara efektif

Pengelolaan pada dasarnya adalah bagaimana memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. dalam penelitian ini, pengelolaan diidentikkan dengan manajemen. Sehingga fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/penggerakan, dan pengawasan yang digunakan dalam pengelolaan Pajak Daerah dapat diharapkan dapat meningkatkan pendapatan negara khususnya penerimaan dari Pajak Daerah. Sektor perpajakan merupakan sumber penerimaan negara yang terbesar. Oleh karena itu pemerintah terus berupaya untuk menjadikan pajak sebagai sumber pembiayaan negara sehingga mendorong untuk melakukan langkah-langkah dalam rangka mewujudkan harapan yang diinginkan melalui pemungutan pajak, dari berbagai jenis pajak yang dipungut oleh negara, Pajak Daerah merupakan pajak yang potensial yang memberikan kontribusi yang besar

terhadap penerimaan negara.

c) Membangun kerjasama dengan swasta dan masyarakat dalam pemungutan pajak daerah

Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai memiliki aset yang dapat lebih dioptimalkan pemanfaatannya untuk pelayanan kepada masyarakat maupun untuk peningkatan pendapatan. Optimalisasi aset daerah dapat dicapai dengan perbaikan pengelolaan aset, peningkatan kerjasama dengan pihak lain/swasta, dan pembentukan badan usaha baru yang khusus untuk pengoptimalan aset daerah. Disamping itu, optimalisasi aset Kabupaten Serdang bedagai juga dapat dilaksanakan melalui kerjasama dengan pihak lain/swasta, baik dalam bentuk Build Operating Transfer (BOT) maupun Kontrak Konsesi.

2) Strategi W-O

Strategi ini digunakan untuk memanfaatkan peluang untuk meminimalkan kelemahan

a. Adanya Tim Pembina Pajak di kecamatan

Dengan adanya tim Pembina dikecamatan akan sangat mendukung pembinaan terhadap kepala desa yang menangani atau melakukan pemungutan Pajak daerah didesanya. Sehingga kinerja organisasi dalam menjalankan kinerjanya akan tercapai.

b. Meningkatkan sumber daya manusia wajib pajak dan aparatur pajak daerah

Sumber daya manusia untuk operator cukup baik dan memadai, pimpinan terbuka terhadap teknologi informasi, suasana kerja yang kondusif dan adanya sumber daya manusia yang mengerti aplikasi umum berbasis internet/LAN. Untuk lebih meningkatkan meningkatkan profesionalisme dan kualitas aparatur lembaga di bidang pendapatan daerah, dilakukan dengan meningkatkan kuantitas diklat aparatur pengelolaan administrasi keuangan daerah, bimbingan teknis aparatur pemungut pajak daerah dan pelatihan auditor pajak. Indikator kinerja peningkatan kualitas sumber daya aparatur antara lain meningkatnya kualitas sumber daya aparatur dalam teknis pemungutan pajak daerah dan meningkatnya kualitas sumber daya

aparatur dalam penerapan perundang-undangan pengelolaan keuangan daerah dan pajak daerah.

- c. Meningkatkan efisiensi administrasi dan menekan biaya pemungutan
Tindakan yang dilakukan oleh daerah yaitu antara lain memperbaiki prosedur administrasi pajak melalui penyederhanaan administrasi pajak, meningkatkan efisiensi pemungutan dari setiap jenis pemungutan.

Strategi S-T

Strategi ini digunakan untuk kekuatan strategi peningkatan penerimaan pajak daerah untuk mengatasi ancaman.

- a. Meningkatkan Partisipasi Masyarakat
Untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dan dunia usaha dalam memenuhi kewajiban pajak maka perlu sosialisasi peraturan perundang-undangan dan program-program pemerintah daerah terkait pajak daerah. Sosialisasi ini juga dilaksanakan terhadap dinas/badan/lembaga terkait yang bertujuan untuk menyamakan persepsi dalam meningkatkan pendapatan daerah melalui komunikasi yang lebih intensif, terciptanya pemahaman yang sama di seluruh dinas/badan/lembaga dalam meningkatkan pendapatan daerah, meningkatkan kesadaran masyarakat/dunia usaha dalam pembayaran pajak daerah dan terpahaminya peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pajak daerah.
- b. Meningkatkan pengawasan dan evaluasi kepada para Wajib Pajak Pembuatan peraturan daerah yang jelas dan berkekuatan hukum
Lembaga semacam komite pengawas perlu didirikan dalam rangka untuk melakukan pengawasan terhadap individu yang menjalankan kegiatan publik dan pengawasan terhadap prosedur administrasi dan kebijakan publik yang menyimpang dari asas good governance yang dimaksudkan juga untuk mengetahui keluhan wajib pajak yang diperlakukan secara sewenang-wenang dan untuk memfasilitasi penyelesaiannya.

Strategi W-T

Strategi W-T digunakan untuk meminimalkan kesalahan dan menghindari ancaman dari lingkungan eksternal.

Koordinasi Antar Aparatur Baik

Untuk mendorong tumbuhnya suatu ide atau kreativitas dan inovasi dalam suatu unit organisasi diperlukan suasana kerja yang kondusif, yang meliputi hubungan antar aparatur yang harmonis, kompak dan saling mengisi serta adanya keinginan yang sama dalam kebersamaan akan mendorong aparatur untuk meningkatkan prestasi, sehingga akan tercapai hasil kerja yang optimal dan pemberdayaan aparatur akan berjalan akan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Meningkatkan sosialisasi

Perlunya sosialisasi untuk meningkatkan kesadaran wajib pajak, dengan sosialisasi secara terus menerus kepada pengusaha untuk mau melaksanakan kewajibannya membayar pajak. Karena pajak merupakan sumber pendapatan utama untuk melaksanakan pembangunan di Kabupaten Serdang Bedagai.

Adanya Program Kerja Tahunan

Keberadaan program kerja dari suatu organisasi kerja merupakan suatu prasyarat yang sifatnya mutlak harus dimiliki. Tanpa tersedianya program kerja maka langkah-langkah dan kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan menjadi serampangan dan tidak terarah. Dengan adanya program kerja maka langkah dan tindakan yang akan dilakukan menjadi lebih terencana terukur dan terarah.

Penerapan pajak online

Menerapkan sistem pajak online sebagai upaya mempermudah pengawasan pemasukan pendapatan asli daerah setempat. Dalam penerapan itu, Pemda menjalin kerja sama dengan Bank terkait dengan pajak hiburan, pajak restoran, dan pajak hotel, potensi pajak sektor hiburan dan jasa itu relatif cukup besar. Penerapan sistem pajak online tersebut, selain mempermudah pengawasan pemasukan pendapatan asli daerah setempat, juga meminimalisasi tingkat kebocoran PAD. Untuk memudahkan kerja sama tersebut, Bank menyediakan aplikasi dan koneksi online langsung ke kas negara serta komputer Bapenda sebagai sarana pengawasan pemasukan PAD. Program tersebut, membuat Bapenda dapat mengawasi wajib pajaknya agar tidak ada kekeliruan dan kebohongan dari laporan wajib pajak. Adanya perangkat online yang terpasang di masing-masing tempat wajib pajak, terkoneksi ke komputer Bapenda. Dengan demikian, setiap detik penghasilan tempat usaha wajib pajak bisa terkontrol.

Mengadakan pelatihan

Pelimpahan pengelolaan PBB-P2 dari pusat ke daerah ini merupakan peluang yang sangat bagus untuk menggenjot penerimaan asli daerah (PAD) yang nantinya berimbas pada pengelolaan APBD Kabupaten Serdang Bedagai. Karena itu menyongsong pengalihan pengelolaan pajak dari pusat ke daerah, akan lebih optimal jika para petugas pajak di lapangan ditingkatkan ketrampilannya. Dengan cara seperti ini maka penerimaan pajak dari PBB-P2 bisa lebih maksimal. Kabupaten Serdang Bedagai membutuhkan dana yang cukup besar untuk membiayai pembangunan yang ada mulai dari transportasi, keindahan kota kebersihan, pendidikan gratis, pelayanan kesehatan, hingga pemberdayaan ekonomi warga. Wajib juga pajak harus memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik dalam bidang perpajakan sehingga wajib pajak dapat memenuhi kewajiban perpajakannya dengan baik dan benar. Tujuan pelatihan pada wajib pajak pelatihan untuk memberikan ketrampilan kepada para wajib pajak agar mampu untuk menghitung, menyetor dan mempertanggungjawabkan pajaknya dengan baik dan benar.

PEMBAHASAN

Pajak daerah merupakan salah satu sumber penerimaan daerah yang dapat dimanfaatkan untuk kemandirian daerah dalam mewujudkan otonomi daerah dengan peran serta masyarakat dan membuktikan bahwa daerah dapat mengatur dan mengelola potensi daerah yang ada serta dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi wilayah untuk menarik investor untuk membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat wilayah setempat. Tanpa keterlibatan masyarakat, menjadikan kebijakan yang dikeluarkan penguasa sangat jauh dari aspirasi, kepentingan dan kebutuhan masyarakat. Selain itu, hilangnya partisipasi, mengakibatkan mudarnya kontrol masyarakat, dan akibatnya banyak terjadi pengingkaran amanat masyarakat yaitu suatu proses penyalahgunaan kekuasaan yang disebut *abuse of power*. Otonomi menjadi jalan baru untuk memperkuat masyarakat untuk mencapai cita-cita dalam kehidupan (Abe,2001).

Pajak daerah merupakan salah satu bentuk peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan otonomi daerah. Pajak daerah merupakan sumber pendapatan daerah yang penting untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Kebijakan perpajakan akan digunakan untuk

memantapkan kestabilan ekonomi dengan menyempurnakan sifat progresivitas daripada sistem perpajakan. Kebijakan fiskal merupakan faktor utama yang menentukan jumlah tabungan pemerintah juga mendorong supaya tabungan masyarakat secara langsung atau melalui lembaga-lembaga keuangan dapat dimanfaatkan untuk investasi swasta. Penerimaan daerah yang berasal dari pajak daerah memegang peranan penting di dalam struktur penerimaan daerah. Permasalahan yang dihadapi oleh daerah pada umumnya dalam kaitan penggalan sumber-sumber pajak daerah, yang merupakan salah satu komponen dari PAD adalah belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penerimaan daerah secara keseluruhan. Dari perhitungan analisis dapat dilihat bahwa kontribusi pajak daerah terhadap pendapatan asli daerah (PAD) Kabupaten Serdang Bedagai dari tahun ke tahun terjadi variasi hasil presentase. Naik turunnya kontribusi pajak daerah dikarenakan banyak tidaknya realisasi pajak daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah. Rata-rata Kontribusi pajak daerah terhadap PAD untuk tahun 2014 sampai dengan 2017 adalah sebesar 45,99%. Untuk kontribusi terbesar ada pada tahun 2016 yaitu 50,63% dan terendah pada tahun anggaran 2016 yaitu sebesar 41,49%. Hal ini terjadi karena kurangnya peran serta petugas pemungutan dalam mencapai target pajak daerah di Kabupaten Serdang Bedagai, masih minimnya sumber daya manusia yang dimiliki petugas, masih kurangnya sarana dan pasaran yang ada sehingga berdampak tidak tercapainya hasil pungutan. Padahal, jika pemasukan uang pajak daerah lebih besar, dan pengeluaran-pengeluaran daerah dapat ditekan dalam kondisi batasan yang wajar maka *public saving* akan naik dan dapat digunakan pemerintah dalam pembiayaan pembangunan daerah. Hasil dari pungutan pajak daerah dapat memaksimalkan fungsi budgetair yang merupakan fungsi fiskal dimana pajak digunakan sebagai alat untuk memasukkan dana secara optimal ke kas daerah berdasarkan undang-undang yang berlaku. Berdasarkan fungsi ini pemerintah sebagai pihak yang membutuhkan dana untuk membiayai berbagai kepentingan dengan cara memungut pajak dari penduduknya (Devano dan Rahayu, 2006). Pajak tidak saja digunakan sebagai alat untuk mendorong ke arah perkembangan tertentu tetapi juga dapat digunakan sebagai alat untuk mencegah atau menghambat perkembangan ke jurusan tertentu. Fungsi ini sebagai insentif atau fasilitas berbagai macam bentuknya yang dapat menguntungkan wajib pajak yaitu

memberikan keringanan pajak bagi wajib pajak (Soemitro,1988). Dalam penelitiannya mengenai kontribusi pajak daerah terhadap pendapatan asli daerah di Medan (Siregar, 2009) mengalami penurunan, hal ini dikarenakan kurangnya kerja sama antar lembaga pemerintahan dan pihak swasta maka berdampak buruk bagi pembangunan yang direncanakan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis maka kesimpulan yang didapatkan adalah sebagai berikut:

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa kontribusi pajak daerah terhadap Pendapatan Asli Dearah mengalami fluktuasi dari tahun 2014 sampai dengan 2017 dan kontribusi tertinggi pada tahun 2016 mencapai 50,63% dan terendah pada tahun 2015 sebesar 41,49 %.
2. Sesuai dengan hasil analisis SWOT maka strategi yang dapat diprioritaskan dalam peningkatan penerimaan pajak daerah yaitu meningkatkan sumber daya manusia. Rendahnya sumber daya manusia aparat pajak yang dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap adminitrasi perpajakan dan juga berdampak pada sumber daya manusia wajib pajak yang bisa menurunkan kepatuhan wajib pajak. Kemudian prioritas selanjutnya adalah sosialisasi pelayanan pajak prima dan yang terakhir adalah Kemitraan Perpajakan.
3. Alternatif yang digunakan untuk mengatasi kelemahan kunci yakni rendahnya sumber daya manusia wajib pajak dan aparat pajak yang dihadapkan pada ancaman berupa kepatuhan wajib pajak yang rendah. Untuk mengatasi alternatif Kemitraan perpajakan digunakan untuk memanfaatkan kekuatan yang dimiliki yakni undang-undang pajak dan perda dikaitkan dengan peluang yang ada, yakni pertumbuhan ekonomi daerah dan potensi pajak yang cukup besar serta ancaman kurangnya sosialisasi dan pengetahuan informasi teknologi. Tujuan yang hendak dicapai alternatif sosialisasi pelayanan pajak prima adalah untuk optimalisasi penerimaan pajak daerah. Strategi ini digunakan karena kekuatan yang dimiliki berupa undang-undang dan peraturan daerah dihadapkan pada ancaman koordinasi lembaga yang tidak jelas. Koordinasi ini mempengaruhi kinerja mitra dalam melaksanakan pemungutan pajak dalam upaya mencapai visi dan misi.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan sebelumnya maka dapat dihasilkan beberapa rekomendasi untuk peningkatan penerimaan pajak daerah Kabupaten Serdang Bedagai kedepannya sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kontribusi pajak daerah pemerintah perlu melakukan ekstensifikasi dan intensifikasi pajak agar dapat tergalinya kemampuan daerah. Pemerintah juga perlu mempererat kerja sama dengan kemitraan yang terkait dengan pemungutan pajak daerah.
2. Peningkatan sumber daya manusia sebaiknya dilakukan pada dua sisi pada aparatur pajak daerah dan wajib pajak agar terjadi keseimbangan. Perlu banyak dilakukan penyuluhan dan sosialisasi masyarakat terhadap wajib pajak, serta kegunaannya bagi masyarakat maupun meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan, dan produktivitas pegawai pajak yang tinggi.
3. Dari segi peluang Badan Pendapatan Daerah harus terus berbenah dalam hal menyesuaikan perkembangan Zaman Teknologi Informasi saat ini, agar dapat bersaing ke depannya serta harus terus berupaya menjalin kerjasama dalam hal dukungan dari Instansi terkait dengan Peningkatan Pajak Daerah.
4. Dari segi ancaman dari luar Badan Pendapatan daerah terus berupaya dalam hal melaksanakan Sosialisasi kepada masyarakat agar masyarakat bisa lebih mengerti manfaat Pajak Daerah ini dalam hal Pembangunan di Kabupan Serdang Bedagai serta mengoptimalkan penegakan Hukum dalam hal Perda tentang Pajak Daerah.

DAFTAR PUSTAKA

1. Bogdan, Robert dan Steven J. Taylor, 1993, Kualitatif Dasar-dasar Penelitian, Usaha Nasional, Surabaya. (Diterjemahkan oleh A. Khozin Afandi)
2. Burton, Richard dan Irawan B. Illyas, 2004,2001, Hukum Pajak, Edisi Revisi, Salemba Empat, 1 jil.: 26 cm, hlm. 224, Jakarta.
3. BPS Kab. Serdang Bedagai, Serdang Bedagai Dalam Angka Tahun 2017, CV. Azizah, 2017
4. Davey, 1988, "Pembiayaan Pemerintahan

- Daerah”, UI-Press, Jakarta
5. Dirgantoro, Crown, 2001, “Manajemen Stratejik : Konsep, Kasus dan Implementasi”, Grasindo, Jakarta
 6. Dwiyanto, Agus, 1995, “Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik”, Makalah disajikan pada Seminar Sehari Kinerja Organisasi Pelayanan Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta
 7. Dwijiwijoto, Riant Nugroho. 2003. Kebijakan Publik : Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi. Jakarta: Alex Media Komputindo
 8. Islamy, Irfan, 1986, “Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara”, PT. Bina Aksara, Jakarta
 9. Kaho, J. Riwo, 1988, “Analisa Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah”, Bina Aksara, Jakarta
 10. Keban, Yeremias T., 1995, “Indikator Kinerja Pemerintahan daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan”, Makalah disajikan pada Seminar Sehari Kinerja Organisasi Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta
 11. Mamesah, D.J., 1995, “Sistem Administrasi Keuangan Daerah”, Gramedia, Jakarta
 12. Marihot P. Siahaan, SE, 2005, Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Ed.1. Penerbit PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
 13. Mardiasmo. 2000. Implikasi APBN dan APBD dalam Konteks Otonomi Daerah. *Kompak No 23, 573-587*
 14. Mardiasmo. 2001. *Perpajakan Edisi Revisi 2001*. Jakarta : Andi Publisher.
 15. Mardiasmo. 2009. *Perpajakan. Edisi XVI*. Yogyakarta: Andi.
 16. Mas Roro Lilik Ekowati, 2005 “Perencanaan: Implementasi & Evaluasi Kebijakan atau Program. Surakarta. Pustaka cakra SOLO
 17. Moleong, Lexy J., 2002, Metodologi Penelitian Kualitatif, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
 18. Munawir, s., 1992, “Perpajakan”, Liberty, Yogyakarta
 19. Nasution, S, 1988, Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif, Tarsito, Bandung
 20. Seri Kajian Fiskal dan Moneter Edisi s Khusus tahun 1996, “Pajak Kunci Kemandirian Pembiayaan Pembangunan”, PT. Bina Rena Pariwisata, Jakarta
 21. Sidik, Machfud, 1999, “Indonesia Antara Akumulasi Krisis dan Tuntutan Reformasi”, LP3NI, Jakarta
 22. Soemitro, Rochmat, 1988, “Pajak dan Pembangunan”, PT. Eresco, Bandung
 23. Soemitro, Rochmat. 1988. Pajak dan Pembangunan. Jakarta : PT Eresco
 24. Suandy, E., dkk. 2004. Hukum Pajak. Jakarta: Salemba Empat
 25. Suparmo, Theresia. 2010. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Andi
 26. Soekarwo. 2003. Berbagai Permasalahan Keuangan Daerah. Surabaya: Airlangga.
 27. Wahab, Abdul. 2014. *Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.
 28. _____, 1997, “Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia”, Gramedia, Jakarta
 29. Anastasia Sianturi, Sjamsiar Sjamsuddin, Tjahjanulin Domai, 2014, Peran Pendapatan Asli Daerah dalam Menunjang Desentralisasi Fiskal Dan pembangunan daerah (Studi pada Dinas Pendapatan Kota Batu), Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, sumber online tersedia di <https://media.neliti.com/media/publications/78766-ID-peran-pendapatan-asli-daerah-dalam-menun.pdf>, diakses tanggal 18 Juli 2018
 30. Aresta Darmanto, 2016. Optimalisasi Sumber Pendapatan Asli Daerah Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah Di Kabupaten Kutai Timur, sumber online eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2016, 4 (1) <http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id>, tersedia di [http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/01/JURNAL%20\(01-13-16-01-11-25\).pdf](http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/01/JURNAL%20(01-13-16-01-11-25).pdf), diakses tanggal 18 Juli 2018
 31. Nidya W.S, Ariesty T. Mauleny, dkk (2016) Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dalam Mendukung Sinergi Pembangunan Pusat Dan Daerah (Studi di Daerah Bandung dan Tanggerang), sumber online, tersedia http://berkas.dpr.go.id/puslit/files/hasil_penelitian/hasil-penelitian-50.pdf, diakses tanggal 18 Juli 2018.
 32. Tiara Apriani P.J, 2014. Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Balikpapan Melalui Pajak Daerah Sektor Pariwisata. Sumber online, tersedia di [http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/10/journal%20\(10-20-14-05-06-46\).pdf](http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/10/journal%20(10-20-14-05-06-46).pdf), diakses tanggal 18 Juli 2018.

33. Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
34. Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
35. Undang-undang No 36 tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Samosir dan Kabupaten Serdang Bedagai di Propinsi Sumatera Utara
36. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
37. Peraturan Daerah Kabupaten Serdang Bedagai Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah Kabupaten Serdang Bedagai
38. Peraturan Daerah Kabupaten Serdang Bedagai Nomor 42 Tahun 2016 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Jabatan Badan Daerah Kabupaten Serdang Bedagai