

Strategi Badan Pengelolalaan Keuangan Dan Aset Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Daerah Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat

Author:

Eljawati¹, Susilawati²

Affiliation:

Institut Pemerintahan Dalam Negeri¹,
Jl. Raya Bandung - Sumedang KM. 20, Cibeusi, Kecamatan Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bandung²
Jl. Muararajeun No.51, Cihaur Geulis, Kec. Cibeunying Kaler, Kota Bandung, Jawa Barat

Email:

eljawati88@gmail.com¹, susilawatiochayd37@gmail.com²

Abstract

The purpose of this study is to analyze, and find out the obstacles and factors that influence in increasing regional income in the Sumedang Regency Revenue Agency, West Java Province. The research method used is descriptive qualitative by exploring the behavior of the object under study to find an in-depth description of the object under study, and the theory is used as an approach to research problems with primary data sources and secondary data through observation, documentation analysis, in-depth interviews and data validity is carried out by triangulation techniques, checking, checking and confirming between observation results, documentation analysis with interview results, and SWOT analysis. The results of the study show that BAPENDA Sumedang Regency has a strategy in the SO quadrant which means that it can seize existing opportunities by utilizing strengths in order to increase local revenue in Sumedang Regency. However, there are still several obstacles and inhibiting factors identified in order to realize this strategy, including a decrease in awareness of paying taxes. low per capita income, BUMD has not given much profit to the local government. and Gross Regional Domestic Product), Increase in Inflation, increasing number of industries, regional retribution, Results of management of separated regional property.

Keywords: Strategy, SWOT analysis, Regional Income.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisa, dan mengetahui kendala-kendala serta faktor-faktor yang mempengaruhi dalam meningkatkan pendapatan Daerah di di badan pendapatan Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan dengan deskriptif kualitatif dengan mengeksplorasi perilaku objek yang diteliti untuk menemukan gambaran yang mendalam tentang objek yang diteliti, dan teori dijadikan pendekatan terhadap masalah penelitian dengan sumber data primer dan data sekunder melalui observasi, analisis dokumentasi, wawancara mendalam dan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi, cek, ricek dan konfirmasi antara hasil observasi, analisis dokumentasi dengan hasil wawancara, dan dilakukan analisis SWOT. Hasil penelitian, Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa BAPENDA Kabupaten Sumedang memiliki strategi pada kuadran SO yang berarti dapat meraih peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah di Kabupaten Sumedang. Namun masih terdapat beberapa kendala dan juga faktor penghambat yang diidentifikasi dalam rangka mewujudkan strategi tersebut diantaranya adalah penurunan kesadaran membayar pajak. rendahnya pendapatan perkapita, BUMD belum banyak memberi keuntungan kepada pemerintah daerah. dan Produk Domestik Regional Bruto), Kenaikan Inflasi, bertambahnya Jumlah industri, retribusi daerah, Hasil pengelolaan milik daerah yang dipisahkan.

Kata Kunci: Strategi, analisis SWOT, Pendapatan Daerah.

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia menganut asas desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan. Prinsip penyelenggaraan desentralisasi adalah otonomi seluas-luasnya dalam arti daerah diberikan kewenangan mengatur dan mengurus semua urusan pemerintahan di luar yang menjadi urusan pemerintah. Pemerintah daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberikan pelayanan, peningkatan peranserta, prakarsa dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat. Perwujudan dari pelaksanaan otonomi daerah adalah dimana tugas dan wewenang dalam mengatur dan mengurus penyelenggaraan pemerintahan dan kepentingan masyarakat di daerahnya diserahkan ke pemerintah daerah itu sendiri. Kesiapan pemerintah daerah akan sumber daya dan sumber dana, responsibilitas dan akuntabilitas merupakan tuntutan yang wajib dalam rangka mendukung terlaksananya penyelenggaraan Otonomi Daerah. Otonomi daerah yang selain dijalankan dengan bersifat nyata dan luas, juga tetap harus dilaksanakan dengan tanggung jawab. Artinya, otonomi daerah merupakan sebuah perwujudan pertanggungjawaban konsekuensi pemberian hak dan kewenangan dari pemerintah kepada pemerintah daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Tujuan dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat, pengembangan kehidupan demokrasi, penegakan keadilan dan pemerataan sosial, serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar daerah dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Daerah diharapkan harus mempunyai kemampuan untuk dapat mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri, dengan sumber-sumber pendapatan yang dimiliki. Hal ini termasuk seluruh kekayaan yang dikuasai oleh daerah berdasarkan batas-batas kewenangan yang ada dan telah ditentukan yang selanjutnya digunakan untuk membiayai seluruh kebutuhan daerah. Maka dari itu, untuk menopang daerah dalam menjalankan kewajibannya dengan sebaik-baiknya, diperlukan adanya sumber pendapatan daerah, seperti yang telah dikemukakan Pamudji dalam Adrian Sutedi, (2008:17) yaitu: “Pemerintahan tidak dapat menjalankan fungsinya dengan efektif dan efisien, tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan. Keuangan merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri. Semakin besar keuangan daerah, maka semakin besar pula kemampuan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahannya dan untuk memberikan pelayanan umum kepada masyarakat”. Fungsi dan kewenangan pemerintah daerah dalam bentuk pelaksanaan kewenangan fiskal dalam rangka menjalankannya menuntut setiap daerah harus mengenali potensi dan mengidentifikasi 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.

Pajak dan retribusi daerah yang merupakan sumber penerimaan daerah pada dasarnya tidak hanya menjadi urusan pemerintah daerah, tetapi pada umumnya juga merupakan urusan masyarakat. Pada masing-masing jenis pajak dan retribusi daerah terdapat objek, subjek, tarif dan berbagai ketentuan pengenaan tersendiri yang mungkin dapat berbeda dengan jenis pajak atau retribusi daerah lainnya. Di sisi yang berbeda, semangat otonomi daerah yang diberlakukan di Indonesia dimungkinkan untuk setiap daerah provinsi atau kabupaten/kota mengatur daerahnya sendiri, termasuk didalamnya pajak dan retribusi daerah. Dalam praktik di lapangan, pemungutan pajak daerah sering disamakan dengan pemungutan retribusi daerah. Hal ini berdasarkan pemikiran bahwa pajak daerah dan retribusi daerah merupakan pembayaran kepada pemerintah. Ini sepenuhnya tidak benar pada dasarnya ada perbedaan yang besar diantara pajak daerah dan retribusi daerah. Peningkatan akuntabilitas dan keleluasaan dalam pembelanjaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) perlu untuk terus dilakukan dimana sumber-sumber penerimaan daerah yang potensial terus digali dengan maksimal namun tetap berada dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk pajak daerah dan retribusi daerah yang merupakan salah satu unsur Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang utama. Semakin tinggi kewenangan keuangan yang dimiliki daerah, maka semakin tinggi peranan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam struktur keuangan daerah, begitu pula sebaliknya.

Berikut ini adalah struktur APBD Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat 2022 Menurut Sinurat Marja, Panjaitan Murits Horas (2017:123) dalam Perencanaan dan Penganggaran Daerah menguraikan tentang struktur penganggaran, dan pengertian Pendapatan Daerah sebagai berikut. Struktur penganggaran merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari penerapan sistem akuntansi berbasis akrual. Untuk sinkronisasi dan menghindari adanya konversi, maka struktur penganggaran mengalami perubahan dari struktur yang selama ini diterapkan berdasarkan Permendagri No 13 tahun 2006, menjadi struktur yang terdiri dari: anggaran Pendapatan Daerah, belanja daerah, transfer daerah, dan pembiayaan daerah.

Tabel 1.
Struktur APBD T.A. 2022 di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat

Uraian	Realisasi Penerimaan Pemerintah Kabupaten/Kota Seluruh Indonesia (Ribu Rupiah)		
	2019	2020	2021
PENDAPATAN DAERAH	841 070 899 795	779 154 944 869	791 661 576 348
Pendapatan Asli Daerah	124 517 905 393	115 139 328 866	131 801 226 162
Pajak Daerah	64 822 598 306	54 105 231 830	67 443 015 393
Retribusi Daerah	8 042 041 404	7 159 855 746	10 124 330 691
Hasil Perusahaan Milik Daerah & Pengelolaan	4 625 840 498	4 606 451 370	5 382 470 576
Lain-lain PAD yang Sah	47 027 425 185	49 267 789 920	48 851 409 502
Dana Perimbangan	537 097 132 701	487 594 976 350	500 956 170 704
Bagi Hasil Pajak	21 355 154 422	23 169 939 410	24 854 623 772

Bagi Hasil Bukan Pajak/Sumber Daya Alam	41 309 741 214	33 636 556 447	26 960 095 886
Dana Alokasi Umum	359 530 154 786	328 399 355 701	336 238 367 771
Dana Alokasi Khusus	114 902 082 279	102 389 124 792	112 903 083 275
Lain-lain Pendapatan yang Sah	179 455 861 701	176 420 639 653	158 904 179 482
PEMBIAYAAN DAERAH	90 865 942 016	74 876 091 911	55 777 710 160
JUMLAH	931 936 841 811	854 031 036 780	847 439 286 508

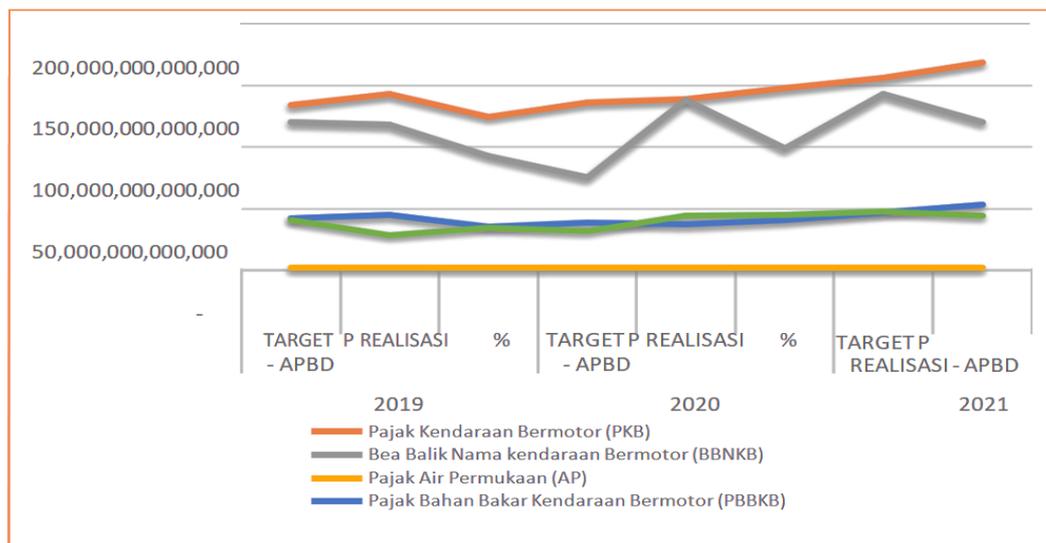
Sumber: Perda 18 Tahun 2021 tentang APBD Kab. Sumedang Provinsi Jawa Barat T.A. 2022

Dari tabel diatas menunjukkan Penataan dan perluasan basis Pajak Daerah dan Retribusi Daerah mengharapkan adanya kemampuan daerah untuk membiayai kebutuhan pengeluarannya semakin besar karena daerah dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah sebagaimana potensi yang ada pada daerah masing-masing. Namun, dalam kenyataannya, terkait dengan penerimaan yang bersumber dari PAD seperti Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan, dan Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah, beberapa daerah belum mampu mengoptimalkan PAD akibat besarnya *gap* antara potensi dan target yang ditetapkan. Terutama pada pemerintah Kabupaten Sarmi saat ini, akibat kemajuan teknologi yang begitu cepat dan semakin bertambahnya kebutuhan masyarakat terhadap bahan bakar kendaraan bermotor akibat berkembang pesatnya jumlah kendaraan bermotor maka potensi PAD yang terkait dengan Pajak Daerah Provinsi seperti Pajak Kendaraan Bermotor dan Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor dengan cepat mengalami perubahan. Pengelolaan keuangan daerah yang dijabarkan dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) pada dasarnya bertujuan untuk menyelaraskan kebijakan ekonomi makro dan sumber daya yang tersedia, mengalokasikan sumber daya secara tepat sesuai kebijakan pemerintah dan mempersiapkan kondisi bagi pelaksanaan pengelolaan anggaran secara baik. Aspek penting dalam penyusunan anggaran adalah penyelarasan antara kebijakan (*policy*), perencanaan (*planning*) dengan penganggaran (*budgeting*) antara pemerintah dengan pemerintah daerah.

Sebagai implemetasi pelaksanaan penyelarasan anggaran dalam pembangunan, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat Tahun 2019-2022 memuat kebijakan kerangka pendanaan pembangunan daerah yang bersumber dari APBD Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Kemandirian daerah dalam pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal menjadi *issue* yang dihadapi oleh setiap Pemerintahan Daerah, karena kebutuhan keuangan daerah (*fiscal need*) yang tidak seimbang dengan kapisitas fiskal (*fiscal capacity*) akan menimbulkan kesenjangan fiskal (*fiscal gap*). Pemerintah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat harus dapat meningkatkan PAD tanpa harus melanggar norma-norma dengan cara mengoptimalisasi potensi yang ada. Optimalisasi PAD dari sisi penerimaan hendaknya diikuti dengan pengelolaan penggunaan anggaran dari sisi pengeluaran dan dikelola dengan baik dengan prinsip *value for money* serta dilakukan secara komprehensif dengan berbagai strategi sesuai dengan kaidah pengelolaan keuangan daerah dan keuangan negara, dengan peningkatan prosedur pengendalian dari intern

pemerintah daerah agar terpenuhi prinsip *stewardship* dan *accountability*. Pajak daerah merupakan cerminan dari partisipasi aktif masyarakat dalam membiayai pelaksanaan pemerintahan daerah.

Grafik .1
Realisasi dan target Pajak Daerah tahun 2018-2021



Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kab. Sumedang Provinsi Jawa Barat Tahun 2022

Besarnya realisasi pendapatan tersebut tingkat ekonomi penduduk yang lumayan baik. Terutama karena wilayah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat yang berdampingan langsung dengan ibukota negara sehingga dapat membantu peningkatan ekonomi di sekitar wilayah ibukota negara termasuk Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Namun dari besarnya potensi tersebut terdapat banyaknya potensi kendaraan bermotor yang belum dapat digali secara maksimal oleh Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Ini dibuktikan dengan tingginya jumlah tunggakan kendaraan bermotor yang ada di wilayah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Dari sisi retribusi daerah, Pemerintah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat juga seakan belum dapat menggali potensi-potensi yang dimilikinya engan maksimal. Penentuan target retribusi Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat yang pada tahun 2022 mencapai Rp. 19 milyar tidak dapat terealisasi sehingga pada tahun 2023 Provinsi Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat menargetkan retribusi daerah di angka Rp. 300 milyar. Hal ini disampaikan oleh Ketua Komisi III DPRD Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat melalui aplikasi SIPEDO Kabupaten Sumedang. Berdasarkan data di atas masih terdapat beberapa fasilitas samsat yang tidak aktif, baik karena tutup, ataupun disebabkan oleh kendaraan rusak, ataupun tidak digunakan untuk aktivitas pelayanan. Sementara beberapa samsat sedang dalam proses Kerjasama dengan bank daerah (MOU BSG).

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat masih kekurangan pegawai yang berkompetensi. Hal ini dapat dilihat dari data Pendidikan teknis substantif yang hanya

berjumlah 43 orang atau 11,78% dari jumlah pegawai, dan kompetensi profesi hanya 41 orang atau 11.23%. tentunya hal ini perlu untuk menjadi perhatian dalam suatu organisasi. Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat semuanya berusia produktif yaitu usia antara 20 tahun-58 tahun. Hal ini sesuai dengan pengelompokan usian produktif di Indonesia menurut Badan Pusat Statistik (BPS) yaitu “usia produktif dari rentang umur 15 hingga 64 tahun”. Jika di total 272 orang (95,43%) yang belum memiliki kompetensi profesi, dan sebanyak 274 orang (96,14%) belum mengikuti pendidikan teknis substantif. Hal ini akan berpengaruh pada tujuan suatu organisasi apabila banyak pegawainya belum memiliki kompetensi dasar pada bidangnya. Implementasi suatu program kegiatan akan mengalami kendala jika sumberdaya yang tersedia tidak memenuhi kompetensi yang dibutuhkan. Sehingga untuk meningkatkan pendapatan daerah memerlukan strategi dalam melaksanakan hal tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

STRATEGI

Strategi menurut Rangkuti (2026:3), yaitu “Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan”. Lebih lanjut diuraikan oleh Chadler dalam Rangkuti (2026:3) menyatakan, “Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka Panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya”. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah). Pendapatan asli daerah merupakan semua penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah. Pendapatan Daerah adalah hak pemerintah daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih (UU No 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah). Secara bahasa strategi berasal dari kata *strategic* yang berarti menurut siasat atau rencana dan *strategy* yang berarti ilmu siasat. Menurut istilah strategi adalah rencana yang cermat mengenal kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi yaitu tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai sudut pandang tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen dimasa depan.

Sebagaimana yang dikutip oleh Husein Umar “Strategic Managemen In Action”. Menurut Sukristono, strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competition*). Strategi adalah bakal tindakan yang menuntun keputusan

manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak merealisasikannya. Di samping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh Karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun faktor eksternal yang dihadapi.

MANAJEMEN STRATEGI

Menurut Nawawi dalam Rahayu, Novi, Kadarini, Soedarso, Sriwidodo, (2018:3) menyatakan tentang manajemen strategis, yaitu; Manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi untuk mencapai masa depan yang jauh (disebut visi), dan didefinisikan sebagai keputusan pemimpin tertinggi ini (keputusan yang fundamental dan pokok), sehingga memungkinkan organisasi untuk berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam upaya untuk menghasilkan suatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan jasa serta layanan) kualitas, optimasi diarahkan pada pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan sasaran (tujuan operasional) organisasi. Strategi menurut Rangkuti (2026:3), yaitu “Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan”. Lebih lanjut diuraikan oleh Chadler dalam Rangkuti (2026:3) menyatakan, “Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka Panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya”.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah). Pendapatan asli daerah merupakan semua penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah. Pendapatan Daerah adalah hak pemerintah daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih (UU No 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah). Peraturan Gubernur Nomor 114 Tahun 2022 Tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2023, Peraturan Bupati Sumedang Nomor 157 Tahun 2021 Tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2022 dan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2022 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2023. Strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisaberupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture diuraikan oleh David, dalam Denny (2004:15).

Jenis Strategi – strategi menurut, David (2012:1-11) menjelaskan bahwa:

1. Strategi Integrasi adalah jenis strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan/atau pesaing.
2. Strategi intensif adalah jenis strategi yang mengharuskan adanya upaya – upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik.
3. Strategi Diversifikasi adalah suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan.

4. Strategi Defensif adalah jenis strategi dimana kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

Berdasarkan uraian kerangka pikir di atas, selanjutnya peneliti sesusun Kondisi eksiting Bapenda Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat dengan memperrtimbangkan lingkunagan internal (Kekuatandan Kelemahan) dan lingkungan eksternal (Peluang dan Ancaman) yang selanjutnya disusun ke dalam strategi dengan menggunakan Analisi SWOT agar diperoleh hasil hasil secara objektif dan terukur (Objective / Measurable).

TEKNIK ANALISIS SWOT

Analisis SWOT (SWOT analysis) yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan. Informasi eksternal mengenai peluang dan ancaman dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan diperusahaan lain. Banyak perusahaan menggunakan jasa lembaga pemindaian untuk memperoleh keliping surat kabar, riset di internet, dan analisis tren-tren domestik dan global yang relevan (Richard L. Daft 2010:253) Selanjutnya Fredi Rangkuti (2004: 18) menjelaskan bahwa Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunity), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisa faktorfaktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang saat ini. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (opportunity) dan ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan (strenght) dan kelemahan (weakness). Unsur – unsur SWOT Kekuatan (Strenght) ,Kelemahan (weakness) ,Peluang (Opportunity),Ancaman (Threats) Faktor eksternal dan internal Menurut (irham fahmi, 2013:260) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu: Faktor eksternal Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya opportunities and threats (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Faktor internal Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya strenghts and weaknesses (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (decision making) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional : pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (corporate culture).

KEUANGAN PUBLIK

Untuk menjalankan kewenangan dan tanggungjawab melayani kepentingan publik yang ditransfer kepada daerah otonom, diperlukan dukungan sumber-sumber keuangan publik. Makna dari keuangan publik adalah keuangan yang berasal dari publik, yang diperoleh berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh publik serta digunakan secara langsung maupun tidak langsung untuk kepentingan publik. Secara garis besar, keuangan publik dapat dilihat dari 2 sisi, yaitu :

- 1) penerimaan atau pendapatan
- 2) penggunaan atau belanja

Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 dan juga UU lainnya tentang pemerintahan daerah yang ada di Indonesia selama ini nampaknya lebih banyak menyoroiti keuangan publik dari segi penerimaan atau pendapatannya saja, kurang memberi perhatian pada sisi penggunaan atau belanja. Padahal kebocoran yang terbesar justru terjadi pada sisi penggunaan. Isi Bab VIII UU No 22 tahun 1999 yang mengatur tentang Keuangan Daerah memperkuat pernyataan tersebut. Berdasarkan bunyi pasal 79 UU Nomor 22/1999 dapat diketahui ada 4 kelompok sumber pendapatan Daerah yaitu : a) Pendapatan Asli Daerah (PAD); b) Dana Perimbangan; c) Pinjaman Daerah; d) Lain-lain pendapatan Daerah yang sah. Dari data APBD tahun anggaran 2001 untuk 82 Kabupaten/Kota di Indonesia, dapat diketahui bahwa dana perimbangan menempati porsi terbesar dari APBD yaitu rata-rata 77 % (lihat lampiran 1) Kontribusi dana perimbangan terhadap APBD yang terkecil di Kabupaten Badung (Propinsi Bali), yakni 32 %. Sedangkan kontribusi yang terbesar di Kabupaten Kutai Kertanegara, yakni 99 %.

Persentase anggaran rutin yang lebih besar dibandingkan anggaran pembangunan dapat disebabkan karena adanya perubahan peranan pemerintah daerah. Pada masa UU Nomor 5 /1974, pemerintah daerah banyak diberi peranan sebagai Promotor Pembangunan, sedangkan pada masa Undang-Undang Nomor 22 /1999, pemerintah daerah lebih banyak diposisikan sebagai Pelayan Masyarakat. Penyebab lainnya adalah penyusunan APBD pada umumnya tidak berorientasi pada kebutuhan masyarakat yang sebenarnya, melainkan perkiraan kebutuhan masyarakat menurut persepsi birokrasi. Hal ini tidak terlepas dari cara pandang warisan kolonialisme masa lalu yang terus dipelihara dan dilestarikan. Pada era *good governance* dewasa ini, cara pandang semacam itu sudah seharusnya ditinggalkan. Masyarakat sebagai pemegang saham harus memainkan peranan penting mulai dari tahap perumusan kebijakan sampai pada pemanfaatan hasilnya. Pemerintah adalah pelayanan masyarakat yang selama ini lebih banyak merupakan slogan, sudah saatnya untuk diwujudkan.

SUMBER DAYA APARATUR

Selain keuangan, faktor lain yang menentukan keberhasilan implementasi desentralisasi dan otonomi daerah di Indonesia adalah aspek sumber daya manusia, khususnya sumber daya aparatur. Disebutkan demikian karena di negara berkembang, aparatur pemerintah masih memegang peranan dominan-meskipun peranan ini secara bertahap tetapi pasti harus dialihkan kepada masyarakat. Kehadiran UU Nomor 22/1999, khususnya pasal 76, telah dan akan mengubah sistem kepegawaian di lingkungan

organisasi pemerintah. Pada masa lalu, berdasarkan UU Nomor 8/1974, yang telah disempurnakan dengan UU Nomor 43/1999, digunakan sistem kesatuan (*unified system*) di dalam manajemen PNS. Artinya, PNS adalah pegawai pemerintah nasional, yang digaji oleh pemerintah pusat dan ditempatkan di seluruh Indonesia. Dengan adanya pasal 76 UU Nomor 22/1999 manajemen tersebut diubah menjadi sistem terpisah (*separated system*). Dengan sistem tersebut, daerah mengangkat, menempatkan, menggaji, mengembangkan serta memberhentikan pegawainya sendiri.

Perubahan sistem tersebut membawa dampak positif maupun negatif bagi PNS maupun bagi masyarakat. Dampak positifnya antara lain :

- 1) Terbuka peluang untuk meniti karier secara lebih cepat
- 2) Pengurusan proses kepegawaian menjadi lebih cepat dan efisien
- 3) Terbukanya peluang bagi penduduk setempat-khususnya putra daerah- untuk memegang jabatan penting yang selama ini didominasi oleh orang-orang yang dekat dengan akses kekuasaan di pusat

Dampak negatif yang sudah mulai nampak antara lain :

- 1) Munculnya rasa kedaerahan yang sempit dalam rekrutmen pegawai maupun dalam pengisian jabatan
- 2) Para pegawai terjebak oleh “sindroma myopa”, karena hanya akan berkarier dari awal sampai akhir di satu daerah saja
- 3) Mutasi dan rotasi antar daerah maupun antar tingkatan pemerintahan menjadi relatif terbatas.

Di luar masalah kepegawaian yang berkaitan dengan implementasi otonomi daerah, sistem kepegawaian nasional nampaknya sedang menghadapi masalah besar antara lain :

- 1) Belum adanya rencana nasional mengenai kepegawaian yang dapat dijadikan rujukan bagi pemerintah daerah sehingga masing-masing daerah membuat rencana sendiri.
- 2) Adanya ketimpangan pegawai dilihat dari jumlah, distribusi lokasi, distribusi keahlian.
- 3) Manajemen kepegawaian yang masih menggunakan pola tahun 1970-an dengan berbasis pada paradigma birokrasi gaya Weberian.
- 4) Tidak adanya pengukuran kinerja individual yang sah, sehingga tidak nampak hubungan yang signifikan antara pemberian imbalan dengan kinerja
- 5) Masih berorientasi pada senioritas dan kedudukan struktural daripada kompetensi dalam jabatan.

Apabila ada pandangan bahwa masa depan bangsa Indonesia terletak pada kearifan dalam mengelola desentralisasi dan otonomi daerah, maka diperlukan pembenahan secara mendasar pada manajemen keuangan publik maupun manajemen sumber daya aparatur. Karena kedua aspek tersebut nampaknya menjadi faktor penentu bagi keberhasilan implementasi otonomi daerah. (Sadu Wasistiono,2019).

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat Nomor 8 Tahun 2016. Peraturan Gubernur Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat Nomor 83 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi, Tipe, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat, yang berkedudukan sebagai unsur pelaksana otonomi daerah dibidang pendapatan daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang bertanggung-jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah, dengan Tugas Pokok : Melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan di bidang pendapatan daerah; dan Fungsi BAPENDA diantaranya, 1. Pengelolaan Pendapatan Daerah; dan 2. Menggali Potensi

Pendapatan Pajak Daerah. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, sumber-sumber pendapatan asli daerah sebagaimana yang terangkum, adalah sebagai berikut:

1. Pajak Daerah
2. Retribusi Daerah
3. Hasil Pengelolaan Daerah yang Dipisahkan
4. Lain-lain PAD yang sah.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang diawali dari berbagai fenomena pada kondisi kenyataan apa adanya sesuai dengan kondisi pada objek penelitian. Dalam penelitian kualitatif ini peneliti menggunakan metode deskriptif, menurut Sugiyono (2016:9) metode deskriptif kualitatif adalah, Metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat postpositivisme digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, melukiskan, menerangkan, menjelaskan dan menjawab secara lebih rinci permasalahan yang akan diteliti dengan mempelajari semaksimal mungkin seorang individu, suatu kelompok atau suatu kejadian. Ghony dalam Almansyur, Miles & Huberman dalam Craswel (2003:155) dan Yin dalam Craswell (2003:145) dapat dimakni peneliti, bahwa metode penelitian kualitatif dalam penelitian ini menitikberatkan pada kemampuan peneliti (human instrument), artinya peneliti terlibat langsung dalam proses penelitian baik dalam mengkonsep maupun dalam aktivitas observasi di lapangan agar diperoleh informasi, fakta, data secara objektif yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Teknik pengumpulan data dilaksanakan dengan cara observasi yang dilakukan pada awal penelitian, wawancara dilakukan dengan informan yang berjumlah 8 orang dengan rincian sebagai berikut: 1) Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat, 2) Sekretaris, 3) Bidang Perencanaan dan Pengembangan Pendapatan Daerah, 4) Sub Bidang Perencanaan Pendapatan Daerah, 5) Bidang Sistem informasi, Pengendalian dan Evaluasi, 6) Pendapatan Daerah, 7) Sub Bidang Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan Daerah, 8) Bidang Pengelolaan Pendapatan Daerah Bidang Pendapatan, Penetapan, Penagihan Pendapatan Daerah. Teknik analisis data yang digunakan dengan triangulasi yang merupakan alat validasi data yang mengecek terus menerus sampai dengan data benar-benar valid sesuai dengan tujuan penelitian dan harapan peneliti. Konseptual Penelitian dari Rangkuti, (2016:3) mengatakan bahwa Strategi: Alat untuk mencapai tujuan, yang mempunyai dimensi:

1. Kebijakan / Regulasi
Wewenang, tugas fungsi Badan daerah yang di dalam peraturan Daerah
2. Visi, Misi & Tujuan
Tujuan Organisasi, dengan dokumen Perencanaan daerah
3. Faktor Internal (Kekuatan & Kelemahan)
 - a. Man (Manusia) sumber daya manusia pemungut pajak

- b. Money (Uang) Anggaran Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat
 - c. Method (Metode) pemungutan pajak
 - d. Machine (alat) Sapras Pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor
4. Faktor Eksternal (Peluang & Ancaman)
- a. Dinamika Lingkungan Politik
 - b. Pertumbuhan pada sector Ekonomi
 - c. Adanya perubahan pendapatan masyarakat (Lingkungan Sosial)
 - d. Munculnya Kemajuan Teknologi
 - e. Tingkat kesadaran pada aturan
- Sumber: Pengolahan Data Peneliti. 2023.

Dalam menentukan Strategi peneliti menggunakan analisa SWOT dari Rangkuti, (2016:20-21) yaitu identifikasi faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan”. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Faktor internal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi internal atau IFAS (Internal Strategic Factor Analisis Summary). Faktor eksternal dimasukkan kedalam matrik yang disebut matrik faktor strategi eksternal EFAS (Eksternal Strategic Factor Analisis Summary). Setelah matrik faktor strategi internal dan eksternal selesai disusun, kemudian hasilnya dimasukkan dalam model kuantitatif, yaitu matrik SWOT untuk merumuskan strategi. Berikut adalah matrik factor strategi eksternal dan internal pada penelitian ini:

Matrik Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X rating	Keterangan
Peluang	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Ancaman	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Total	X	X	X	

Sumber : Fredi Rangkuti (2004: 18)

Matrik Factor Strategic Internal (IFAS)

Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot X rating	Keterangan
Kekuatan	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Kelemahan	X	X	X	
Jumlah	X	X	X	
Total	X	X	X	

Sumber : Fredi Rangkuti (2004: 18)

HASIL PENELITIAN

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat mengacu pada Strategi, Kebijakan serta Program dan Indikator yang berasal dari arah kebijakan yang diambil dari RPJMD, serta RPJP dengan memperhatikan dan mengacu dari RPJP Nasional. Untuk Renstra Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat meliputi Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran serta Kebijakan dan Program pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Berbagai langkah yang telah diupayakan selama periode 2017-2022, diantaranya memberikan pondasi-pondasi sebagai kekuatan yang menjadi modal dasar pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat di masa mendatang. Disisi lain berbagai permasalahan yang belum terselesaikan sebagai permasalahan yang masih melekat pada keberadaan dan fungsi kelembagaan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat yang perlu diantisipasi dalam mendukung keberhasilan atas apa yang akan dicapai dimasa mendatang.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat, tentu tidak terlepas dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi, baik dalam peningkatan kinerja pendapatan maupun kinerja pelayanan. Faktor-faktor yang mempengaruhi permasalahan-permasalahan tersebut, dapat dikategorikan dalam 2 (dua) faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Berdasarkan prospek dan faktor pengaruh tersebut, dengan memperhatikan isu-isu strategis maka dengan analisa SWOT dapat diidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dapat berpengaruh pada pencapaian visi dan misi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Pengaruh tersebut yang dikategorikan menjadi 2 (dua) faktor tersebut, faktor internal yang mempengaruhi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dapat menjadi suatu kekuatan (strengthness) maupun kelemahan (weakness) dalam organisasi. Unsur-unsur kekuatan yang dapat dijadikan sebagai peluang peningkatan kinerja kedudukan dan peran Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat adalah :

1. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat merupakan organisasi perangkat daerah (OPD) yang mempunyai kewenangan penuh dalam pengelolaan pendapatan daerah;
2. Tersedianya dukungan pimpinan daerah yang sangat kuat dan sumber dana yang sangat memadai untuk menjalankan visi, misi serta tugas pokok dan fungsi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat;
3. Jumlah Unit Pelaksana Teknis yang tersebar di seluruh kabupaten/kota se Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat merupakan kepanjangan tangan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat dalam menjalankan visi, misi serta tugas pokok dan fungsi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat;
4. Adanya komitmen dan semangat bersama antara pimpinan dan staf di lingkungan BAPENDA Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara baik dan inovatif;
5. Adanya pelayanan Samsat dengan sistem online;
6. Keberadaan aset daerah (tanah, bangunan, dan jenis aset lainnya) Pemerintah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat merupakan sumberdaya daerah yang dapat dikembangkan sebagai sumber pendapatan baru;
7. Masih tetap terbukanya pemanfaatan potensi potensi pendapatan untuk diintensifikasi maupun ekstensifikasi, baik melalui instrument tarif maupun pengembangan potensi baru;

8. Tersedianya sarana dan prasarana pendukung.

Disamping kekuatan yang dimiliki tersebut, masih terdapat sejumlah kelemahan dalam lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat, yaitu:

1. Belum terstandarisasinya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang menyelenggarakan fungsi fungsi pendapatan daerah yang sejalan dengan tata Kelola keuangan daerah;
2. Belum terstandarisasi secara penuh keseluruhan dukungan sarana dan prasarana kerja unit-unit operasional Badan Pendapatan Daerah yang tersebar di seluruh kabupaten/kota yang ada di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat;
3. Kurangnya koordinasi baik antara organisasi perangkat daerah penghasil yang melakukan pemungutan sumber-sumber pendapatan daerah;
4. Belum terbentuknya sistem informasi pengelolaan potensi pendapatan daerah yang benar benar akurat dan teruji;
5. Belum optimalnya penerapan pendekatan dan variasi terhadap metode dan teknologi pelayanan pendapatan daerah.

Faktor eksternal yang mempengaruhi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dapat menjadi suatu peluang (opportunities) maupun ancaman (threats) dalam organisasi.

Beberapa peluang yang dimiliki Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat antara lain:

1. Tuntutan kualitas pelayanan yang semakin tinggi dari masyarakat;
2. Perkembangan pemanfaatan teknologi informatika dalam sektor pelayanan publik;
3. Adanya kecenderungan peningkatan potensi jumlah kendaraan bermotor terdaftar di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat sebagai faktor pendorong peningkatan PKB dan BBNKB;
4. Meningkatnya pertumbuhan investasi yang semakin membaik di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat akan mendorong peningkatan penyerapan tenaga kerja merupakan peluang peningkatan penerimaan dari Bagi Hasil dari Pajak Penghasilan (PPh) Pasal 25 dan Pasal 29 Wajib Pajak Orang Pribadi Dalam Negeri (PPh OPDN) dan PPh Pasal 21;
5. Terbukanya peluang kerjasama dengan BUMN-BUMN yang ada di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat dalam rangka pengelolaan fungsi dari BUMN tersebut sebagai salah satu potensi sumber pendapatan, dengan adanya rencana Proyek Strategis Nasional dimana tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 dan Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2016 yang akan menjadi faktor peningkatan perekonomian masyarakat di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat dan menjadi potensi sumber pendapatan daerah;

Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat adalah :

1. Kurangnya kepedulian masyarakat terhadap kewajiban membayar pajak;
2. Masih belum stabilnya kondisi perekonomian nasional dan internasional yang berpotensi berdampak terhadap industri otomotif sebagai penopang utama perpajakan daerah provinsi;
3. Adanya potential loose sumber penerimaan (pajak daerah) disekitar wilayah perbatasan akibat persaingan regulasi maupun pelayanan pendapatan daerah
4. Adanya kekhawatiran terhadap gejolak harga minyak internasional akibat krisis ekonomi di Timur Tengah dan Eropa yang akan mempengaruhi stabilitas ekonomi di tingkat nasional maupun Daerah;
5. Belum terbangunnya pola dan mekanisme kerjasama yang efektif di bidang pendapatan daerah dengan kabupaten/kota.

Belum optimalnya pengelolaan sumber-sumber pendapatan daerah yang dikelola oleh dinas penghasil. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat dapat melihat berbagai aspek yang dihadapkan terhadap berbagai permasalahan yang telah diidentifikasi, sebagai berikut;

Tabel.2

Identifikasi Pemetaan Permasalahan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang

URUSAN	PERMASALAHAN	PENANGGUNG JAWAB
1	2	3
Pendapatan Daerah	BELUM OPTIMALNYA PAD	KEPALA BADAN
	Belum efektivitasnya perencanaan dan pengembangan pendapatan daerah terhadap potensi daerah yang tersedia	Kabid Perencanaan Pengendalian dan Evaluasi Pendapatan Daerah
	Masih Kurangnya ketersediaan jumlah system/data/dokumen/informasi penunjang peningkatan pendapatan daerah	
	Belum Optimalnya Pendapatan Pajak	Kabid Pendapatan Pajak Daerah dan UPTD Pengelolaan Pendapatan Daerah
	Masih Rendahnya Hasil Retribusi Daerah	
	Belum Optimalnya Hasil Kekayaan Daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang sah	Kabid Retribusi Daerah dan Pendapatan Lain-lain.
	Masih kurangnya Ketersediaan Regulasi Pengelolaan bagi Hasil Pajak/Non Pajak	

Sumber: Bapenda Kabupaten Sumedang 2022

Ancaman/tantangan (Threats) yang harus di hadapi sebagai berikut:

1. Rendahnya tingkat pemahaman masyarakat terhadap kesadaran pembayaran pajak yang tepat waktu;
 2. Kebutuhan akan pelayanan publik yang lebih cepat, lebih baik dan lebih murah sebagai perwujudan good governance;
 3. Rendahnya tingkat kepedulian masyarakat terhadap pajak;
 4. Munculnya berbagai kebijakan pengelolaan pendapatan daerah yang makin kompetitif dari beberapa provinsi dapat menekan ketercapaian target pendapatan sesuai asumsi yang direncanakan;
- Dari analisa kondisi eksternal dan data yang ada, ada beberapa faktor yang dianggap merupakan peluang (Opportunities) pada BAPENDA Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat adalah :
1. Letak Geografis Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat yang sangat strategis;
 2. Tuntutan kualitas pelayanan yang semakin tinggi dari masyarakat;
 3. Perkembangan pemanfaatan teknologi informatika dalam sektor pelayanan publik yang makin meningkat;
 4. Masih tetap terbukanya pemanfaatan potensi pendapatan untuk diintensifikasi maupun ekstensifikasi baik melalui instrument tarif m pengembangan potensi baru.
 5. Tertibnya Penataan Pungutan: Pajak Progresif, Pajak Kendaraan Pemerintah/TNI/POLRI, Kendaraan Alat Berat/Besar, Lancarnya penagihan Piutang Pajak, Jalannya layanan pembayaran PKB/BBNKB sampai kedaerah perbatasan dapat dijadikan peluang peningkatan Pendapatan Asli Daerah daerah khususnya
 6. Pajak Daerah.

Daerah diharapkan harus mempunyai kemampuan untuk dapat mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri, dengan sumber-sumber pendapatan yang dimiliki. Hal ini termasuk seluruh kekayaan yang dikuasia oleh daerah berdasarkan batas-batas kewenangan yang ada dan telah ditentukan yang selanjutnya digunakan untuk membiayai seluruh kebutuhan daerah. Maka dari itu, untuk menopang daerah dalam menjalankan kewajibannya dengan sebaik-baiknya, diperlukan adanya sumber pendapatan daerah, seperti yang telah dikemukakan Pamudji dalam Adrian Sutedi, (2008 : 17) yaitu: “Pemerintahan tidak dapat menjalankan fungsinya dengan efektif dan efisien, tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan. Keuangan merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri. Semakin besar

keuangan daerah, maka semakin besar pula kemampuan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahannya dan untuk memberikan pelayanan umum kepada masyarakat”.

Kendala-Kendala Strategi Badan Pendapatan Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Daerah Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat.

Disamping kekuatan yang dimiliki tersebut, masih terdapat kendala-kendala yang dihadapi. Dari sisi kepegawaian dipandang sudah mencukupi. Akan tetapi cukup ada gap bagi pegawai yang jauh dari tempat pelayanan lokasi sehingga masih ada kendala dalam pelaksanaannya. PNS 300 orang dari sisi skill dari para pegawai dari sisi pelaksana teknis di UPTD perlu adanya Up grading, Bintel secara Komprehensif, diantaranya perlu pengembangan penguasaan teknologi secara digital. Kini tengah dikembangkan metode digitalisasi elektronik, seperti pembayaran secara elektronik untuk mengefektifkan pelayanan dan memudahkan bagi masyarakat dalam membayar pajak e money atau non tunai secara tunai di Indomaret, alfa mart. Sarpras dalam meningkatkan pajak daerah, secara pembukuan sarannya sangat banyak karena itu terkendala dengan meremajakan sarana alat pendukung terutama dalam pencatatan dan penghapusan yang berdampak belum bisa dihapuskan sarana pencatatan yang masih manual atau belum dilakukan peremajaan.

Penggunaan Sistem Informasi. Secara aplikasi tidak ada kendala dan sudah memadai dan memahami up date data aplikasi yang modern perlu dikembangkan dan yang sekarang berjalan dapat melayani masyarakat. Artinya vsrsi program perlu ada up date lagi. Di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat adanya pengembangan inovasi untuk pelayanan masyarakat yang merupakan harga yang tidak bisa di tawar lagi. Pengembangan teknologi akan dilakukan oleh Bapenda Kabupaten Sumedang ke depan. Dampak terhadap Pajak, yaitu lebih memudahkan bagi masyarakat untuk membayar dan juga mengajak masyarakat untuk mengajak masyarakat untuk membayar pajak. Dan hal ini yang paling utama adalah mengajak masyarakat untuk sadar bayar Pajak

Adapun kendala-kedala mempengaruhi terhadap peningkatan pajak dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah, sebagai kelemahan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat, sebagai berikut:

1. Belum terstandarisasinya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang menyelenggarakan fungsi fungsi pendapatan daerah yang sejalan dengan tata Kelola keuangan daerah;
2. Belum terstandarisasi secara penuh keseluruhan dukungan sarana dan prasarana kerja unit-unit operasional Badan Pendapatan Daerah yang tersebar di seluruh kabupaten/kota yang ada di Kabupaten Sumedang ;
3. Kurangnya koordinasi baik antara organisasi perangkat daerah penghasil yang melakukan pemungutan sumber-sumber pendapatan daerah;
4. Belum terbentuknya sistem informasi pengelolaan potensi pendapatan daerah yang benar benar akurat dan teruji;
5. Belum optimalnya penerapan pendekatan dan variasi terhadap metode dan teknologi pelayanan pendapatan daerah.

Ancaman/Tantangan (Threats) yang harus di hadapi sebagai berikut:

1. Rendahnya tingkat pemahaman masyarakat terhadap kesadaran pembayaran pajak yang tepat waktu;

2. Kebutuhan akan pelayanan publik yang lebih cepat, lebih baik dan lebih murah sebagai perwujudan good governance;
3. Rendahnya tingkat kepedulian masyarakat terhadap pajak;
4. Munculnya berbagai kebijakan pengelolaan pendapatan daerah yang makin kompetitif dari beberapa provinsi dapat menekan ketercapaian target pendapatan sesuai asumsi yang direncanakan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan pajak daerah di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat sama ini belum optimal. olehkarenanya Pada strategi peningkatkan pendapatan daerah di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat berada pada poisisi Kuadran S-O (Kekuatan/Stranght dan Opportunity). Artinya dapat meraih peluang dengan strategi. Sesuai dengan analisis SWOT data kualitatif, maka Organisasi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat dapat mengefektifkan dan mengoptimalkan, sebagai berikut:
 - a. Memaksimalkan dan menjelaskan pada masyarakat melalui sosialisasi, promosi tentang pentingnya membayar pajak demi pembangunan daerah.
 - b. Kerjasama antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk mendorong peningkatan APBD baik secara langsung maupun tidak langsung
 - c. Maksimalisasi penggalian sektor potensi pajak yang bisa dipungut.
 - d. Memaksimalkan potensi perkembangan bisnis dan sektor usaha dengan dorongan bantuan Pemerintah Daerah. penguatan sumberdaya manusia untuk melakukan tugas dan tanggung jawab.
 - e. Mengelola, memonitoring, screening, dan solusi terhadap potensi pajak.
 - f. Memaksimalkan aset daerah untuk mendongkrak pendapatan asli daerah
 - g. Memaksimalkan aset daerah untuk mendongkrak peendapatan asli daerah
2. Kendala-kendala strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Daerah di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat, diantaranya adalah
 - a. Masyarakat terlalu nyaman dengan adanya keringanan pajak saat pandemic Covid-19
 - b. Kemungkinan terdapat penurunan kesadaran membayar pajak di tengah isu publik yang berkembang.
 - c. Rendahnya pendapatan perkapita sehingga kemampuan masyarakat untuk membayar pajak cenderung menurun
 - d. BUMD belum banyak memberi keuntungan kepada pemerintah daerah
 - e. Munculnya ketidakpercayaan publik terhadap prosesi pembayaran pajak karena akhir-akhir ini muncul kasus oknum yang menyelewengkan pajak.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Daerah di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat, yaitu
 - a. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) jumlah nilai tambah atas barang dan jasa yang dihasilkan oleh berbagai unit produksi di daerah dalam dalam jangka waktu satu tahun.
 - b. Jumlah penduduk, maka pendapatan yang ditarik juga akan meningkat dan penduduk merupakan sumber daya utama yang berpengaruh besar terhadap pembangunan daerah
 - c. Kenaikan Inflasi, secara otomatis akan meningkatkan harga jual, yang menjadi Dasar Pengenaan Pajak (DPP) PPN berpengaruh terhadap meningkatnya penerimaan PPN dan masyarakat akan mengurangi tingkat belanja mereka dikarenakan harga barang-barang yang semakin naik, sedangkan nilai mata uang yang semakin menurun.
 - d. Bertambahnya Jumlah industri berpengaruh signifikan terhadap penerimaan pajak daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat
 - e. Retribusi daerah, merupakan pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh Pemerintah Daerah untuk kepentingan pribadi atau badan.

- f. Perusahaan milik daerah yang modalnya sebagian besar atau seluruhnya milik pemerintah daerah. Tujuan pendirian perusahaan daerah untuk pengembangan dan pembangunan potensi ekonomi di daerah.
- g. Hasil pengelolaan milik daerah yang dipisahkan, Hasil Penjualan Aset Daerah yang Tidak Dipisahkan. Hasil Penjualan Aset Daerah Lainnya. Jasa Giro. Pendapatan Bunga Deposito. Tuntutan Ganti Rugi. Pendapatan atas Denda Keterlambatan Pekerjaan. Pendapatan Denda Pajak, dan Pendapatan Denda Retribusi.

SARAN

1. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat dapat mengefektifkan Tax avoidance, usaha meringankan beban pajak dengan tidak melanggar Undang-Undang, yaitu dengan program-program yang inovatif dengan di scond, penghapusan atau pengurangan beberapa indicator pajak secara persentase pada Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Daerah yang Dipisahkan dan Lain-lain PAD yang sah.
2. Melakukan monitoring dan evaluasi secara rutin dan membangun serta meningkatkan komitmen seluruh Stakeholder agar dapat terlaksan kebijakan tentang pajak daerah guna untuk peningkatan PAD yang diperkuat oleh pemenuhan sarana dan prasarana penerimaan daerah dengan system digital (Teknologi informasi/IT) untuk memudahkan pelayanan pajak daerah dengan Penguatan sumberdaya manusia untuk melakukan monitoring dan screening potensi pajak.
3. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat dapat Melakukan kegiatan pendataan ulang, up date data terhadap wajib pajak secara berkala (1 tahun satu kali) untuk mengetahui perubahan-perubahan, perkembangan wajib pajak dan metode yang digunakan oleh Bapenda dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah.
4. Melakukan pembenahan manajemen pengelolaan pajak dengan memberikan penguatan secara internal Bapenda dengan memodernisasi saran dan prasaran administrasi pajak daerah yang up date secara digitalisasi sejalan dengan mengefektifkan “e” Pajak dan memberikan Pembinaan Teknis (Binteks) kepada pegawai yang khusus untuk menguasai teknologi informasi, komunikasi mauun administrai pajak daerah.
5. Menjalin kerjasama dengan pihak masyarakat wajib pajak/ swasta/LSM/Kepolisian, Kejaksaan (stakeholder) dalam pengelolaan maupun pemungutan pajak daerah baik secara konvensional dalam penagihan, sosialisasi dan promosi pajak maupun dengan diperkuat oleh link digital secara terintegrasi;
6. Pemerintah Daerah melalui Badan Pendapatan Daerah dapat mengupayakan dan mensosialisaikan kepada kepada masyarakat tentang upaya apa saja yang harus dilakukan agar semua masyarakat menikmati pendapatan dalam porsi adil adalah dengan redistribusi pendapatan. Redistribusi pendapatan adalah usaha mendistribusikan kembali pendapatan dari masyarakat mampu kepada masyarakat tidak mampu.
7. Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah untuk meningkatkan PAD dalam rangka meningkatkan kemandirian daerah, antara lain : melakukan pendataan terhadap obyek Pajak dan wajib Pajak khususnya wajib pajak baru, pemutakhiran data PBB-P2, penyetoran pajak daerah mendasarkan pada obyek pajak/ omset

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2012. Akuntansi Sektor Publik Akuntansi Keuangan Daerah. Keempat. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Atmosudirjo Prajudi, 2013. *Hukum Administrasi Negara*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Creswell W. John. 2002. “*Research Design Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif*”. Terjemahan Bahasa Indonesia oleh Chryshnanda dan Bambang Hastobroto KIK Press, Jakarta.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.

- Dian Cita Sari, Robert Tua Siregar, Marto Silalahi, Marisi Butarbutar. Hery Pandapotan Silitonga, Hedy Vanni Alam, Ali Zaenal Abidin Falimu, Abdul Rahmat. 2020. *Manajemen Pemerintahan*. Kota Gorontalo: Ideas Publishing.
- Fred R. David dan Forest R. David. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Edisi 15. Jakarta: Salemba Empat.
- Firmansyah M. Anang Budi W. Mahardhika. 2018. *Pengantar Manajemen*. Penerbit Deepublish (Grup Penerbitan Cv Budi Utama) Anggota Ikapi (076/Diy/2012) Jl. Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono,
- Husein Umar, *Strategi Management in Action*, (Jakarta: PT Gramedia Utama, 2001), hal. 31.
- John M Echols, Hasan Shadily, *Kamus Inggris Indonesia*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), hal. 701.
- Krisnandi Herry, Efendi Suryono, Sugiono Edi 2019. *Pengantar Manajemen*. ISBN : 978-623-7273-01-1. Jakarta: Penerbit : LPU-UNAS
- Labolo. Muhadam. 2014. *Memahami Ilmu Pemerintahan. Suatu Kajian Konsep, dan Penegembangannya*. Edisi Revisi. Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Labolo Muhadam. 2020. *Ilmu Pemerintahan Berkarakter Indonesia Perspektif Kepamong prajaan*. Editor : Muhadam Labolo, dkk Desain Cover : El - Markazi Tata Letak : El - Markazi Ukuran : xlii, 393 hlm,
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi ketiga. UPP. STIM. YKP: Yogyakarta.
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.
- Muchlisin Riadi .2016. *Manajemen Strategi* <https://www.kajianpustaka.com/2016/11/pengertian-tujuan-dan-proses-manajemen-strategi.html>
- Ndraha. 2011. *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pamudji dalam Adrian Sutedi, (2008 : 17), *Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Jakarta: Salemba Empat
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gadjah Mada Universty Press.
- Osborne, David dan Ted Gaebler. (2014). *Reinventing Government*. United States : William Patrick Book Osborne, David, dan Ted Gaebler, *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. Philipus m. Hadjon, Wewenang, Makalah, Universitas Airlangga, Surabaya,
- Rachmat, *Manajemen Strategik*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), hal 14
- Rangkuti, Freddy. 2016. *Teknik Membedah Kasus Bisnis. Analisis SWOT*. Jakarta: Gramedia.
- Rahayu, Novi, Kadarini, Soedarso, Sriwidodo. 2018. *Manajemen Strategik & Globalisasi*. Bandung: Pustaka Fahima
- Sanusi, Anwar. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat Siahaan, Marihot Pahala. 2013. *Pajak Daerah & Retribusi Daerah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sinurat Marja, Panjaitan Murits Horas. 2017. *Perencanaan dan Penganggaran Daerah*. Bandung: Pustaka Rahmat.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryono, Agus. 2010. *Dimensi-dimensi Prima Teori Pembangunan*. Malang: UB Press Rosdakarya

Thomas L. Wheelen Hunger and J. David Hunger 2008. *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall International, New Jersey.

Tim Penyusun, Kamus Besar Bahasa Indonesia, ed. 3 cet. 3, (Jakarta: PT Balai Pustaka, 2005), hal 423.

Wasistiono Sadu, 2001, *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Bandung : Alqa Print.

Wasistiono Sadu, Ismail Nurdin, M. Fahrurrozi, 2009, *Perkembangan Organisasi Kecamatan dari Masa ke Masa*, Bandung : Fokusmedia.

Dokumen, Undang-Undang:

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (2008), Jakarta: Balai Pustaka,

Undang Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah

Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.

Pendapatan asli daerah merupakan semua penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah. Pendapatan Daerah adalah hak pemerintah daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih

Undang-Undang No 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.

Peraturan Gubernur Nomor 114 Tahun 2022 Tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2023,

Peraturan Bupati Sumedang Nomor 157 Tahun 2021 Tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2022

Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2022 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2023.

Renca Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Sumedang Tahun 2019-2023

Internet/*website*:<http://www.sumedang.go.id>

Website Resmi Kabupaten Sumedang, www.sumedangkab.go.id

Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2021 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah Pusat Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumedang