

STRATEGI PEMERINTAH DAERAH DALAM MENINGKATKAN PENERIMAAN PAJAK BARANG TERTENTU DI PERKOTAAN

Nurhasanah¹, Maulana², Bachtari Alam Hidayat^{3*}

¹Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Tamansiswa Palembang

^{2,3*}Dosen Magister Ilmu Pemerintahan Universitas Tamansiswa Palembang

E-mail: nurhasanah@gmail.com; maulana@unitaspalembang.ac.id; alamhidayat79@gmail.com*

ABSTRAK. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi meningkatkan PAD Kota Palembang melalui penerimaan pajak barang tertentu di kota Palembang serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat proses tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknis analisis data dilakukan dengan penyajian data, reduksi data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bapenda Kota Palembang telah menerapkan berbagai strategi komprehensif untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui penerimaan pajak barang tertentu. Strategi organisasi mencakup peningkatan kompetensi sumber daya manusia, restrukturisasi organisasi yang fleksibel, dan pelaksanaan evaluasi berkala untuk menjamin efektivitas operasional pemeriksaan pajak. Dari sisi program, pemerintah menyusun *roadmap* pemeriksaan yang berfokus pada sektor strategis seperti hotel, restoran, dan parkir, disertai dengan sosialisasi dan edukasi kepada wajib pajak. Selain itu, dukungan anggaran, integrasi sistem informasi, serta adopsi teknologi modern berperan penting dalam mempercepat proses pemeriksaan pajak daerah. Pemerintah juga memperkuat kelembagaan melalui kerja sama dengan instansi vertikal seperti Direktorat Jenderal Pajak (DJP), pembentukan tim lintas sektor, dan penegakan hukum yang tegas untuk mendorong kepatuhan wajib pajak.

Kata kunci: Inovasi, Strategi, Pemerintah Daerah, Penerimaan Pajak, Barang Tertentu

STRATEGIES OF LOCAL GOVERNMENT IN INCREASING THE REVENUE FROM SPECIFIC GOODS TAX IN URBAN AREAS

ABSTRACT: This research aims to analyze strategies to increase Palembang City's PAD through tax revenue on certain goods in Palembang city and identify factors that support or hinder the process. This study uses a descriptive qualitative approach. Data collection was carried out through interviews, observations and documentation. Technical data analysis was carried out by presenting data, reducing data and drawing conclusions. The results of the study indicate that the Palembang City Bapenda has implemented various comprehensive strategies to increase Local Original Income (PAD) through tax receipts on certain goods. Organizational strategies include improving human resource competency, flexible organizational restructuring, and implementing periodic evaluations to ensure the effectiveness of tax audit operations. In terms of programs, the government has prepared an audit roadmap that focuses on strategic sectors such as hotels, restaurants, and parking, accompanied by socialization and education to taxpayers. In addition, budget support, information system integration, and adoption of modern technology play an important role in accelerating the local tax audit process. The government also strengthens institutions through cooperation with vertical agencies such as the Directorate General of Taxes (DJP), the formation of cross-sector teams, and strict law enforcement to encourage taxpayer compliance.

Keywords: Innovation, Strategy, Local Government, Tax Revenue, Specific Goods

PENDAHULUAN

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan indikator utama kemandirian suatu daerah dalam mengelola pembangunan dan memberikan pelayanan publik. Sebagai salah satu sumber pendapatan strategis, PAD memungkinkan pemerintah daerah untuk tidak hanya mengandalkan dana perimbangan dari pemerintah pusat, tetapi juga memberdayakan potensi ekonomi lokal. Di Kota Palembang, pajak daerah memegang peranan signifikan dalam menyumbang PAD, seperti diatur dalam Peraturan Daerah Kota Palembang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Pajak daerah ini mencakup beberapa jenis, antara lain Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2), Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), dan

Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) yang meliputi jasa perhotelan, parkir, hingga hiburan (Asih & Irawan, 2018).

Pemeriksaan pajak daerah menjadi salah satu instrumen krusial untuk menguji kepatuhan wajib pajak, menilai kebenaran pelaporan pajak, dan mendorong peningkatan penerimaan (Khadlirin, Mulyantomo & Widowati, 2021). Pemeriksaan pajak daerah di Kota Palembang dilakukan dalam dua bentuk, yaitu pemeriksaan sederhana dan pemeriksaan lengkap. Pemeriksaan sederhana difokuskan pada satu jenis pajak dan dilakukan secara bulanan, sementara pemeriksaan lengkap mencakup seluruh jenis pajak untuk periode yang lebih luas. Standar pemeriksaan mengatur prosesnya mulai dari persiapan, pelaksanaan, hingga pelaporan hasil pemeriksaan. Meskipun demikian, tantangan masih ditemui, seperti kurangnya jumlah dan kompetensi pemeriksa pajak, keterbatasan teknologi dalam pengumpulan dan analisis data, serta resistensi dari wajib pajak yang tidak kooperatif. Pajak daerah merupakan salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah yang penting guna membiayai pelaksanaan pemerintah daerah (Hafandi & Romandhon, 2020).

Tabel 1. Target Dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kota Palembang Meliputi PBJT Atas Jasa Perhotelan, PBJT Atas Makanan Atau Minuman Dan PBJT Atas Jasa Parkir Tahun 2019 - 2024

Tahun	Target			Realisasi		
	Pajak Hotel	Makanan Dan /Atau Minuman	Pajak Parkir	Pajak Hotel	Makanan Dan /Atau Minuman	Pajak Parkir
2019	108.000.000.000	170.000.000.000	34.000.000.000	80.835.704.283,28	127.858.658.202	34.051.580.953
2020	45.000.000.000	115.000.000.000	24.000.000.000	37.329.220.268	99.227.792.766	17.247.731.610
2021	34.000.000.000	115.000.000.000	16.000.000.000	42.604.697.471	130.807.488.195	17.684.098.185
2022	60.000.000.000	180.000.000.000	24.500.000.000	57.048.640.002	189.079.075.816	24.983.066.084
2023	54.000.000.000	215.000.000.000	26.000.000.000	61.528.095.283	220.102.428.945	27.543.557.803
2024	56.000.000.000	220.000.000.000	11.000.000.000	64.608.485.845	233.951.594.970,32	12.078.227.453

Sumber: Bapenda Kota Palembang, 2024

Dari tabel tersebut, terlihat bahwa pada tahun 2019 menunjukkan ketidakmampuan pemerintah Kota Palembang untuk mencapai target yang telah ditetapkan. PBJT Atas Jasa Perhotelan hanya mampu terealisasi Rp80,83 miliar dari target Rp108 miliar, menandakan ketidakefektifan pengelolaan sektor ini. PBJT Atas Makanan Atau Minuman juga mengalami hal serupa, dengan realisasi sebesar Rp127,86 miliar dari target Rp170 miliar. Hanya PBJT Atas Jasa Parkir yang berhasil mencapai target, tetapi kontribusinya terhadap PAD secara keseluruhan relatif kecil.

Tahun 2020 menjadi puncak tantangan akibat pandemi COVID-19, yang menyebabkan penurunan tajam pada realisasi pendapatan. PBJT Atas Jasa Perhotelan hanya terealisasi Rp37,33 miliar dari target Rp45 miliar, mencerminkan dampak buruk terhadap sektor pariwisata. PBJT Atas Makanan Atau Minuman juga mengalami penurunan dengan realisasi Rp99,23 miliar dari target Rp115 miliar. Kondisi paling parah terlihat pada PBJT Atas Jasa Parkir, yang hanya mampu terealisasi Rp17,25 miliar dari target Rp24 miliar. Pada tahun 2021, meskipun ada peningkatan realisasi dibanding tahun sebelumnya, pencapaian target masih menjadi masalah utama. PBJT Atas Jasa Perhotelan yang ditargetkan Rp34 miliar gagal memenuhi ekspektasi, meski terjadi peningkatan realisasi dibanding 2020. PBJT Atas Makanan Atau Minuman mulai menunjukkan tanda pemulihan, tetapi ketidakseimbangan dalam pengelolaan sumber pendapatan tetap terlihat. PBJT Atas Jasa Parkir juga tidak memberikan kontribusi signifikan terhadap PAD.

Tahun 2022 memperlihatkan upaya perbaikan yang lebih nyata, tetapi tetap terdapat kendala dalam mencapai target secara keseluruhan. PBJT Atas Jasa Perhotelan hampir mencapai target Rp60 miliar, tetapi

realisasi Rp57,05 miliar menunjukkan ada ruang untuk peningkatan pengelolaan. PBJT Atas Makanan Atau Minuman berhasil melampaui target, tetapi pencapaian ini tidak cukup untuk menutupi sektor lain yang masih belum optimal. PBJT Atas Jasa Parkir juga hanya memberikan kontribusi yang sedikit di atas target. Pada tahun 2023, meskipun realisasi pendapatan menunjukkan tren membaik, hal ini belum sepenuhnya mencerminkan keberhasilan manajemen pendapatan daerah. PBJT Atas Jasa Perhotelan yang ditargetkan Rp54 miliar hanya mampu mencapai Rp61,53 miliar. PBJT Atas Makanan Atau Minuman menunjukkan keunggulan dengan melampaui target, tetapi keberhasilan ini tampak tidak seimbang dengan sektor pajak lainnya. PBJT Atas Jasa Parkir kembali menunjukkan kontribusi yang kecil terhadap total pendapatan. Tahun 2024 memperlihatkan penurunan target pada PBJT Atas Jasa Parkir yang hanya dipatok Rp11 miliar. Hal ini menunjukkan kurangnya optimisme pemerintah terhadap peningkatan pendapatan dari sektor ini. Meskipun PBJT Atas Jasa Perhotelan dan PBJT Atas Makanan Atau Minuman melampaui target, kontribusi PBJT Atas Jasa Parkir yang hanya terealisasi Rp12,08 miliar dari target rendah ini mengindikasikan masalah yang belum terselesaikan dalam pengelolaan sektor tersebut.

Fenomena terkait pengawasan pajak oleh Bapenda Kota Palembang menunjukkan bahwa pengelolaan dan pemungutan pajak daerah yang efektif sangat dipengaruhi oleh seberapa baik pengawasan dilakukan. Dalam beberapa tahun terakhir, pengawasan pajak oleh Bapenda telah memperlihatkan peningkatan yang signifikan dalam realisasi penerimaan pajak daerah di Kota Palembang. Hal ini disebabkan oleh berbagai upaya Bapenda untuk memperkuat pengawasan terhadap potensi pajak, kepatuhan wajib pajak, dan efisiensi dalam proses pemungutan pajak.

Selain permasalahan terkait pencapaian target pajak, jumlah sumber daya manusia (SDM) pemeriksa pajak di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Palembang juga menjadi tantangan signifikan. Ketersediaan SDM yang memadai sangat penting untuk memastikan efektivitas pengawasan dan pemeriksaan pajak daerah. Namun, data menunjukkan bahwa jumlah pemeriksa pajak yang tersedia belum mencukupi untuk menangani beban kerja yang terus meningkat. Kondisi ini diperburuk dengan adanya ketidakseimbangan antara jumlah wajib pajak yang harus diawasi dan kapasitas pemeriksa pajak yang tersedia. Akibatnya, banyak potensi pendapatan daerah yang tidak tergalai secara maksimal. Selain itu, jumlah pemeriksa yang terbatas juga mengurangi intensitas pemeriksaan sehingga berpotensi menurunkan tingkat kepatuhan wajib pajak seperti yang terlihat pada pada tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Sumber Daya Manusia Pemeriksa Pajak di Bapenda Kota Palembang

No	Status	Jumlah
1	Pemeriksa Pajak Yang Bersertifikat	20 Orang
2	Pemeriksa Pajak Yang Tidak Bersertifikat	15 Orang

Sumber: Bapenda Kota Palembang, 2024

Tabel di atas menggambarkan kondisi sumber daya manusia (SDM) pemeriksa pajak di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Palembang berdasarkan status sertifikasi. Data menunjukkan bahwa dari total 35 pemeriksa pajak, sebanyak 20 orang telah memiliki sertifikasi resmi sebagai pemeriksa pajak, sementara 15 orang lainnya belum bersertifikat. Pemeriksa pajak yang bersertifikat berperan penting dalam memastikan efektivitas pemeriksaan pajak karena mereka memiliki kompetensi dan keahlian yang telah terstandarisasi. Namun, persentase yang cukup besar dari pemeriksa pajak yang tidak bersertifikat menimbulkan permasalahan tersendiri. Hal ini dapat memengaruhi kualitas dan akurasi pengawasan perpajakan, serta berpotensi menurunkan optimalisasi pendapatan daerah. Data ini menunjukkan perlunya perhatian lebih dalam meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan dan sertifikasi, terutama untuk mereka yang belum bersertifikat. Dengan begitu, diharapkan seluruh pemeriksa pajak di Bapenda Kota Palembang dapat berkontribusi maksimal dalam mendukung pencapaian target penerimaan pajak daerah.

Keunikan penelitian ini menggunakan teori Kotten yang dikemukakan oleh Salusu (2016) sebagai dasar analisis. Teori ini menekankan pentingnya pengawasan sebagai alat untuk mempermudah pencapaian tujuan, yang dijabarkan dalam empat strategi utama, yaitu strategi organisasi, strategi program, strategi pendukung sumber daya, dan strategi kelembagaan. Keempat strategi ini menjadi kerangka kerja terpadu untuk mengoptimalkan pengelolaan pajak daerah dan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Strategi organisasi menyoroti pentingnya pengelolaan struktur dan fungsi organisasi yang jelas dalam pengelolaan pajak daerah. Peraturan Daerah Kota Palembang Nomor 4 Tahun 2023 telah menetapkan pembagian tugas dan kewenangan di antara bidang teknis Badan Pengelolaan Pajak Daerah Kota Palembang, sehingga memungkinkan pemeriksaan pajak dilakukan dengan lebih sistematis dan efisien. Dengan struktur organisasi yang baik, pemeriksaan pajak dapat terorganisasi dengan baik, meminimalkan tumpang tindih tugas, dan memaksimalkan efektivitas kerja. Strategi program mencakup penyusunan program pemeriksaan pajak yang terencana dan terukur. Peraturan ini memberikan panduan tentang jenis-jenis pajak yang menjadi objek pengawasan, seperti PBJT Atas Jasa Perhotelan, PBJT Atas Makanan Atau Minuman, dan PBJT Atas Jasa Parkir. Penyusunan program yang mencakup pemeriksaan berkala terhadap jenis-jenis pajak ini akan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai potensi pendapatan, sekaligus memastikan tingkat kepatuhan wajib pajak. Strategi pendukung sumber daya menekankan pentingnya penyediaan sumber daya manusia yang kompeten dan penggunaan teknologi dalam pelaksanaan pemeriksaan pajak. Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2023 mendorong pemanfaatan teknologi informasi untuk pengelolaan data pajak dan pelaporan, yang tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga mengurangi kemungkinan kesalahan manusia. Selain itu, sumber daya manusia yang memiliki kemampuan teknis serta integritas tinggi menjadi kunci keberhasilan pemeriksaan pajak. Strategi kelembagaan berfokus pada penguatan regulasi dan tata kelola kelembagaan. Harmonisasi peraturan daerah dengan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi memastikan bahwa pemeriksaan pajak berjalan sesuai dengan norma hukum yang berlaku. Peraturan Daerah Kota Palembang Nomor 4 Tahun 2023 juga memberikan kepastian hukum bagi wajib pajak, sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem perpajakan dan mendorong kepatuhan mereka.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi meningkatkan PAD Kota Palembang melalui penerimaan pajak barang tertentu di kota Palembang serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat proses tersebut. Teori pengukuran strategi dalam penelitian ini merujuk pada teori strategi yang dikemukakan oleh Kotten Dalam Salusu, yaitu strategi organisasi, strategi program, strategi pendukung sumber daya dan strategi kelembagaan.

METODE

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumen. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semi-terstruktur dengan pedoman wawancara, namun tetap memberikan fleksibilitas untuk mengembangkan pertanyaan sesuai respons informan. Pendekatan ini dirancang untuk menciptakan suasana yang terbuka, sehingga informan dapat memberikan pandangan yang mendalam dan relevan terhadap topik penelitian.

Informan dalam penelitian ini ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan total 14 informan yang terdiri dari 8 informan dari Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang yang dipilih berdasarkan peran mereka dalam pengelolaan pajak daerah. Informan tersebut mencakup: Sekretaris Badan Pendapatan Daerah yang memberikan pandangan strategis terkait kebijakan pengelolaan pendapatan daerah, Kepala Bidang yang masing-masing bertanggung jawab di bidang Pajak Daerah Lainnya, PBB dan BPHTB, Penagihan, Perencanaan, dan Pembinaan Pendapatan Daerah, serta Pengendalian dan Basis Data Pajak Daerah, serta Pemeriksa Pajak Daerah yang memiliki pengalaman langsung dalam proses pemeriksaan pajak dan masyarakat wajib pajak yang dipilih berdasarkan keterlibatan mereka dalam proses pemeriksaan pajak daerah. Kelompok ini terdiri dari pelaku

wajib pajak dengan berbagai latar belakang yang memberikan informasi mengenai pengalaman, pemahaman, dan hambatan yang mereka hadapi dalam proses pemenuhan kewajiban pajak.

Kombinasi kedua kelompok informan ini dirancang untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengelolaan pajak daerah di Kota Palembang, termasuk implementasi kebijakan dan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Penelitian ini dilakukan selama 6 bulan pada September 2024-Februari 2025. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman terdiri dari tiga tahap yaitu reduksi data, model data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Meningkatkan PAD Kota Palembang Melalui Penerimaan Pajak Barang Tertentu di Kota Palembang

Strategi Organisasi

Dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), Pemerintah Kota Palembang melalui Bapenda Kota Palembang menerapkan strategi organisasi yang terstruktur. Langkah ini dirancang untuk mengoptimalkan penerimaan pajak dari sektor tertentu, seperti pajak hotel, restoran, dan parkir. Strategi ini diawali dengan memperkuat koordinasi internal antara Bapenda Kota Palembang dan unit pemeriksa pajak daerah. Koordinasi tersebut bertujuan untuk menciptakan sinergi dalam proses pemeriksaan pajak sehingga berjalan lebih efektif dan efisien. Dewi (2017) menyatakan bahwa strategi pemeriksaan pajak daerah yang efektif dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara signifikan.

Visi dan misi Pemerintah Kota Palembang juga menjadi landasan utama dalam penerapan strategi ini. Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Bapenda Kota Palembang, visi pembangunan kota menekankan pentingnya pemanfaatan pajak untuk mendukung pembangunan infrastruktur dan pertumbuhan ekonomi. Sekretaris Bapenda Kota Palembang menyatakan bahwa:

“Di dalam Visi dan Misi Kota Palembang ada, terutama di poin 1 dan poin 4, di mana uang pajak dipergunakan untuk pembangunan Kota Palembang dengan Misi. Hal ini dapat mendorong perkembangan terutama UMKM di Kota Palembang” (Wawancara 8 Januari 2025).

Sinergi antara visi, misi, dan strategi implementasi ini bertujuan untuk memastikan pengelolaan pajak memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Fahrati, Yunani & Dewi (2017) menekankan pentingnya koordinasi internal dalam pemeriksaan pajak untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Dalam mendukung pelaksanaan strategi ini, Pemerintah Kota Palembang telah menyusun berbagai peraturan yang memperkuat proses pemeriksaan pajak. Peraturan tersebut mencakup prosedur pelaksanaan, penetapan sanksi bagi pelanggar, dan mekanisme pelaporan yang lebih terintegrasi. Berdasarkan penelitian di lapangan, regulasi ini tidak hanya memberikan kepastian hukum, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem perpajakan daerah. Goldworthy & Ashley (1996) mengungkapkan bahwa informasi yang akurat dan tepat waktu adalah kunci dalam pengelolaan pajak yang baik. Teknologi juga menjadi salah satu fokus utama dalam strategi ini. Digitalisasi proses pelaporan dan pembayaran pajak memungkinkan pemeriksaan pajak berjalan lebih efisien dan minim kesalahan. Berdasarkan observasi, penerapan teknologi tidak hanya memudahkan wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya, tetapi juga meningkatkan transparansi dalam pengelolaan pajak. Hal ini memberikan rasa nyaman dan kepercayaan yang lebih besar dari masyarakat kepada pemerintah. Halim (2016) menekankan bahwa manajemen keuangan yang baik di sektor publik sangat bergantung pada pengelolaan pajak yang efektif.

Meski demikian, pemerintah menyadari masih ada ruang untuk perbaikan, khususnya dalam memperluas jangkauan wajib pajak dan meningkatkan efisiensi proses pemeriksaan. Secara keseluruhan, strategi organisasi yang diterapkan Pemerintah Kota Palembang merupakan langkah yang tepat dalam meningkatkan PAD melalui optimalisasi pemeriksaan pajak daerah. Untuk memastikan keberlanjutan hasil yang telah dicapai, disarankan agar pemerintah terus meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, memanfaatkan teknologi secara maksimal, dan memperkuat sinergi dengan instansi lain serta masyarakat. Langkah ini sangat penting untuk menciptakan sistem perpajakan yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan, demi mendukung pembangunan Kota Palembang yang lebih baik.

Strategi Program

Strategi program dalam konteks peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Palembang menitikberatkan pada penerapan teknologi modern dan pengawasan ketat terhadap wajib pajak. Program-program yang diimplementasikan pemerintah bertujuan meningkatkan akurasi dan efisiensi dalam pemungutan pajak daerah serta meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya kontribusi mereka terhadap pembangunan daerah melalui pajak. Salah satu langkah utama dalam strategi ini adalah pemanfaatan teknologi, khususnya melalui implementasi Sistem Informasi Pajak Daerah berbasis teknologi. Sistem Informasi Pajak Daerah memungkinkan proses pemungutan pajak menjadi lebih akurat, transparan, dan efisien. Menurut Kepala Bidang PBB dan BPHTB:

"Sistem Informasi Pajak Daerah memungkinkan pemeriksaan pajak yang lebih cepat dan minim kesalahan, karena sistem ini dapat mendeteksi data secara langsung dan memberikan informasi yang lebih terperinci mengenai objek pajak" (Wawancara 10 Januari 2025).

Penerapan Sistem Informasi Pajak Daerah diharapkan mempercepat proses verifikasi data dan meningkatkan kualitas pemeriksaan pajak. Selain itu, sistem ini memudahkan wajib pajak melaporkan kewajibannya secara online, mengurangi hambatan administratif, dan membantu pemerintah melakukan pengawasan pembayaran pajak. Dengan demikian, strategi ini tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga membangun kepercayaan wajib pajak terhadap pemerintah. Heene, dkk (2010) menyatakan bahwa strategi organisasi yang terstruktur dapat meningkatkan kinerja pemeriksaan pajak.

Selain teknologi, pengawasan intensif terhadap wajib pajak dengan potensi besar namun tingkat kepatuhannya rendah juga menjadi bagian integral dari strategi ini. Pemerintah Kota Palembang memberikan perhatian khusus pada sektor-sektor strategis seperti hotel, restoran, dan parkir. Mardiasmo (2018) menyatakan bahwa akuntansi sektor publik yang baik harus mencakup pengelolaan pajak yang transparan. Kepala Bidang Penagihan, Perencanaan, dan Pembinaan Pendapatan Daerah menekankan:

"Pengawasan yang rutin dan terjadwal sangat penting untuk memastikan bahwa wajib pajak yang besar tetap memenuhi kewajibannya dengan baik" (Wawancara 10 Januari 2025).

Pengawasan ini mencakup pemeriksaan terjadwal dan insidental, yang dilakukan untuk menutup celah penyalahgunaan kewajiban perpajakan. Pemeriksaan insidental memungkinkan deteksi dini terhadap potensi pajak yang tidak terbayar, sehingga pemerintah dapat mengambil tindakan yang diperlukan secara cepat dan tepat. Strategi ini juga diimbangi dengan sosialisasi kepada masyarakat, terutama kepada wajib pajak di sektor-sektor tertentu seperti hotel, restoran, dan parkir. Program ini bertujuan meningkatkan pemahaman masyarakat tentang peran pajak dalam pembangunan infrastruktur dan peningkatan pelayanan publik. Salah satu wajib pajak yang diwawancarai menyatakan:

"Kami merasa lebih terbantu dengan adanya penjelasan langsung mengenai penggunaan pajak daerah dan bagaimana sistem ini dapat membantu meningkatkan fasilitas umum yang ada" (Wawancara 10 Januari 2025).

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pendekatan edukatif memiliki dampak positif dalam meningkatkan kesadaran wajib pajak.

Menurut Kepala Bidang Pajak Daerah Lainnya, beberapa langkah penting telah diambil untuk mendukung efektivitas program ini. Ia menjelaskan:

"Pertama, membuat dasar hukum tentang tata cara penerimaan pajak daerah. Kedua, meningkatkan SDM melalui diklat yang diadakan/pelatihan pemeriksaan di STAN dari Jakarta. Dan yang terakhir, melakukan survei biru dan berbagi informasi melalui patroli. Pendataan/pemetaan potensi pajak di lapangan terkait" (Wawancara 8 Januari 2025).

Langkah-langkah ini mencerminkan pendekatan sistematis untuk memperkuat pemeriksaan pajak daerah melalui peningkatan kompetensi SDM, pembenahan regulasi, dan pengumpulan data pajak yang lebih akurat. Program pelatihan di STAN Jakarta menjadi bagian penting dalam meningkatkan kapasitas aparatur pajak daerah, sedangkan pendataan lapangan membantu mendeteksi potensi pajak yang belum tergalai secara efektif. Hasil dari strategi ini menunjukkan dampak positif yang signifikan terhadap PAD.

Secara keseluruhan, implementasi strategi program ini mulai menunjukkan hasil positif. Sistem Informasi Pajak Daerah mendukung pemeriksaan yang lebih cepat dan efisien, pengawasan intensif meningkatkan kepatuhan wajib pajak, dan program sosialisasi mendorong masyarakat memahami pentingnya kontribusi pajak terhadap pembangunan. Meski demikian, tantangan seperti rendahnya tingkat kesadaran dan kepatuhan wajib pajak masih memerlukan perhatian. Pemerintah terus berupaya mengoptimalkan teknologi, pengawasan, dan sosialisasi untuk mengatasi tantangan ini. Ke depan, strategi program ini diharapkan dapat diperluas untuk mencakup sektor-sektor ekonomi lainnya di Kota Palembang. Sinergi antara teknologi, pengawasan, dan sosialisasi telah terbukti memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan PAD. Dengan mengedepankan keterbukaan dan transparansi, Pemerintah Kota Palembang dapat memperkuat sistem perpajakan yang mendukung pembangunan daerah dan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Strategi Pendukung Sumber Daya

Strategi pendukung sumber daya merupakan komponen esensial dalam memastikan optimalisasi pengelolaan pajak daerah. Fokus utama dari strategi ini adalah penguatan sumber daya manusia (SDM) dan sarana/prasarana, sehingga dapat mendukung pelaksanaan pemeriksaan pajak yang lebih efektif, efisien, dan tepat sasaran. Salah satu prioritas dalam strategi ini adalah peningkatan kompetensi SDM melalui program pelatihan dan sertifikasi. Menurut Kepala Bidang Pengendalian dan Basis Data Pajak Daerah bahwa:

"Pelatihan dan sertifikasi petugas pemeriksa pajak menjadi prioritas utama kami. Dengan meningkatnya kompetensi, petugas pemeriksa akan lebih mahir dalam menganalisis data, melakukan verifikasi, dan menyusun laporan yang lebih akurat." (Wawancara, 15 Januari 2025)

Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan kemampuan petugas dalam menganalisis data, melakukan verifikasi, serta menyusun laporan pajak dengan lebih akurat. Peningkatan kompetensi ini juga mencakup keterampilan dalam mengoperasikan aplikasi berbasis teknologi, seperti Sistem Informasi Pajak Daerah, yang memungkinkan pemeriksaan data secara cepat dan efisien. Dengan pelatihan berkelanjutan, petugas diharapkan mampu mengikuti perkembangan teknologi dan metode pemeriksaan terbaru. Selain pengembangan kompetensi,

penambahan jumlah tenaga pemeriksa pajak menjadi langkah strategis untuk menghadapi peningkatan jumlah wajib pajak, khususnya di sektor-sektor potensial seperti hotel, restoran, dan parkir. Saat ini, jumlah tenaga pemeriksa dianggap belum memadai untuk menangani beban kerja yang terus meningkat. Menurut Sekretaris Badan Pendapatan Daerah Kota Palembang bahwa:

"Jumlah tenaga pemeriksa yang ada saat ini memang belum mencukupi untuk menangani semua wajib pajak secara optimal. Penambahan jumlah tenaga pemeriksa sangat diperlukan agar proses pemeriksaan dapat lebih efisien dan tidak menumpuk." (Wawancara, 12 Januari 2025)

Penambahan ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh wajib pajak dapat terlayani dengan baik, sekaligus meminimalkan risiko kebocoran pajak akibat keterbatasan sumber daya manusia. Pemeriksaan pajak yang optimal juga membutuhkan dukungan anggaran yang memadai. Anggaran ini mencakup biaya operasional seperti transportasi, perangkat teknologi, pelatihan SDM, hingga pengadaan alat pendukung lainnya. Menurut Pemeriksa Pajak Daerah bahwa:

"Untuk mendukung pemeriksaan yang lebih optimal, kami memerlukan anggaran khusus yang mencakup biaya transportasi dan alat pendukung lainnya yang diperlukan selama pemeriksaan lapangan." (Wawancara, 15 Januari 2025)

Selain itu, regulasi yang mendukung, seperti Perwali No. 10 Tahun 2022 tentang tata cara dan mekanisme pemeriksaan pajak daerah, memberikan dasar hukum yang kuat untuk implementasi strategi ini. Implementasi strategi pendukung sumber daya ini telah menunjukkan dampak positif terhadap pelaksanaan program pemeriksaan pajak di Kota Palembang. Kombinasi antara peningkatan kompetensi SDM, penambahan tenaga pemeriksa, dan penyediaan anggaran yang mencukupi memungkinkan proses pemeriksaan berjalan lebih lancar dan efisien. Namun, terdapat beberapa tantangan, seperti keterbatasan tenaga pemeriksa dan kebutuhan akan evaluasi anggaran secara berkala. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu terus memperkuat strategi ini dengan memastikan bahwa program pelatihan dan sertifikasi menjangkau seluruh petugas, serta melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebutuhan sumber daya. Dengan demikian, strategi ini dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan kesejahteraan masyarakat Kota Palembang secara keseluruhan.

Strategi Kelembagaan

Strategi kelembagaan merupakan aspek krusial dalam mendukung keberhasilan program pemeriksaan pajak daerah. Pendekatan ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas organisasi pemerintah daerah dalam mengelola berbagai inisiatif pajak yang tercantum dalam *roadmap* pengelolaan pajak daerah. Dengan strategi kelembagaan yang tepat, pemerintah daerah dapat beradaptasi terhadap dinamika dan ketidakpastian lingkungan, sehingga proses pemeriksaan pajak dapat berjalan lebih efektif.

a. Penguatan Hubungan Kelembagaan

Salah satu langkah strategis yang diambil adalah penguatan hubungan antara pemerintah daerah dan instansi vertikal, seperti Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Kolaborasi ini penting untuk meningkatkan efisiensi pertukaran data dan informasi wajib pajak, yang menjadi dasar dalam proses pemeriksaan pajak. Efisiensi pertukaran data ini memungkinkan pemerintah daerah mengambil langkah yang lebih tepat dalam pemungutan pajak dan mendorong tingkat kepatuhan wajib pajak.

b. Kerjasama dengan Pihak Ketiga

Kerjasama dengan pihak ketiga, seperti asosiasi perhotelan dan restoran, juga menjadi bagian penting dari strategi kelembagaan. Melalui kemitraan ini, pemerintah daerah dapat mengakses data wajib pajak di sektor-sektor tertentu dan mendorong kepatuhan pajak yang lebih tinggi. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya hubungan yang konstruktif antara pemerintah daerah dan sektor-sektor usaha potensial, sehingga optimalisasi penerimaan pajak daerah dapat tercapai.

c. Penegakan Hukum yang Tegas dan Berkelanjutan

Penegakan hukum merupakan elemen kunci dalam memastikan kepatuhan wajib pajak. Penegakan ini dilakukan dengan konsisten, mencakup sanksi administratif hingga pidana bagi wajib pajak yang melanggar ketentuan. Penegakan hukum yang efektif tidak hanya memberikan efek jera, tetapi juga membangun rasa keadilan dan keteraturan dalam sistem perpajakan daerah.

d. Pengembangan Kapasitas Internal Organisasi

Selain penguatan eksternal, strategi kelembagaan juga menitikberatkan pada pengembangan kapasitas internal organisasi. Pemerintah daerah perlu memastikan bahwa struktur organisasi, sistem, serta sarana dan prasarana mendukung implementasi strategi ini. Evaluasi berkala terhadap efektivitas strategi kelembagaan harus dilakukan untuk memastikan bahwa setiap langkah yang diambil tetap relevan dan sesuai kebutuhan.

e. Dukungan Regulasi dan Anggaran

Regulasi yang jelas dan dukungan anggaran yang memadai menjadi fondasi penting dalam pelaksanaan strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pemeriksaan pajak daerah di Kota Palembang. Salah satu regulasi kunci adalah Peraturan Wali Kota (Perwali) No. 10 Tahun 2022, yang mengatur tata cara dan mekanisme pemeriksaan pajak daerah. Regulasi ini memberikan landasan hukum yang kokoh dan memastikan pelaksanaan pemeriksaan pajak daerah berjalan sesuai aturan. Dengan adanya landasan hukum yang kokoh dan alokasi anggaran yang tepat, Pemerintah Kota Palembang memiliki peluang besar untuk meningkatkan efektivitas pemeriksaan pajak daerah. Upaya ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kepatuhan wajib pajak tetapi juga pada transparansi dan akuntabilitas proses pemeriksaan. Kombinasi regulasi dan anggaran yang solid menjadi modal utama untuk mewujudkan strategi yang berkelanjutan dalam meningkatkan PAD Kota Palembang.

f. Koordinasi dan Kolaborasi Lintas Sektor

Kerjasama lintas sektor juga menjadi elemen penting, melibatkan instansi seperti Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) serta Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP). Kemitraan ini memastikan bahwa proses pemeriksaan pajak berjalan secara sinergis dan sesuai prosedur. Strategi kelembagaan yang baik memberikan dampak positif terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kolaborasi antara pemerintah daerah, instansi vertikal, dan pihak ketiga memungkinkan pemeriksaan pajak yang lebih efektif, transparan, dan adil. Penegakan hukum yang konsisten menciptakan kepatuhan yang lebih tinggi di kalangan wajib pajak, sementara dukungan regulasi dan anggaran memberikan fondasi operasional yang kuat.

Faktor Pendukung

Faktor pendukung yang signifikan dalam pelaksanaan pemeriksaan pajak daerah di Kota Palembang adalah adanya koordinasi lintas sektor yang terstruktur dan efektif. Keberhasilan program ini tidak terlepas dari pembentukan tim khusus yang melibatkan berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan instansi terkait. Dengan koordinasi yang baik antarinstansi, setiap elemen pemeriksaan dapat berjalan secara sinergis untuk mendukung tujuan bersama, yaitu peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Menurut Kepala Bidang Pajak Daerah Lainnya bahwa:

"Adanya tim khusus yang terlibat dalam kegiatan pemeriksaan daerah dan OPD/Instansi terkait (Inspektorat, BPKP, Pol PP & Bagian Hukum Pemkot Palembang)." (Wawancara 8 Januari 2025).

Pembentukan tim lintas sektor ini merupakan langkah strategis yang penting, tim khusus ini mencakup berbagai instansi dengan peran spesifik masing-masing. Menurut Kepala Bidang Pajak Daerah Lainnya bahwa:

"Tim khusus lintas sektor dibentuk dengan melibatkan berbagai unsur, yaitu: Inspektorat, yang bertanggung jawab atas pengawasan internal dan audit; BPKP, yang bertugas melakukan audit terhadap pengelolaan keuangan daerah; Satpol PP, yang menegakkan peraturan daerah termasuk kepatuhan pajak; serta Bagian Hukum Pemkot Palembang, yang memberikan pertimbangan dan bantuan hukum terkait pelaksanaan pemeriksaan." (Wawancara 8 Januari 2025).

Koordinasi lintas sektor dan pembentukan tim khusus merupakan salah satu faktor pendukung utama dalam pelaksanaan pemeriksaan pajak daerah di Kota Palembang. Dengan pembagian peran yang jelas, kolaborasi yang erat, serta dukungan hukum dan administratif yang memadai, strategi ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pemeriksaan pajak. Pada akhirnya, langkah ini menjadi bagian penting dalam mencapai tujuan peningkatan PAD secara berkelanjutan.

Faktor Penghambat

Pelaksanaan pemeriksaan pajak daerah di Kota Palembang tidak terlepas dari berbagai hambatan yang memengaruhi efektivitas strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Hambatan-hambatan ini mencakup kurangnya kerja sama dari wajib pajak, keterbatasan data yang tersedia, serta intervensi pihak luar yang mengganggu independensi proses pemeriksaan.

a. Kurangnya Kerja Sama dari Wajib Pajak

Salah satu kendala utama yang dihadapi adalah rendahnya tingkat kerja sama dari wajib pajak. Banyak wajib pajak yang tidak bersikap kooperatif, baik dalam memberikan data yang dibutuhkan maupun dalam memenuhi kewajiban perpajakan mereka. Hal ini menjadi penghambat utama dalam proses pemeriksaan pajak. Sikap tidak kooperatif dari wajib pajak juga berdampak negatif pada optimalisasi penerimaan pajak daerah. Ketika pemeriksa pajak harus berfokus pada upaya memastikan kepatuhan wajib pajak yang tidak kooperatif, sumber daya yang seharusnya dapat digunakan untuk mendorong kesadaran pajak dan program peningkatan kepatuhan lainnya menjadi teralihkan. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kesadaran dan kerja sama wajib pajak, seperti melalui edukasi yang lebih intensif, penerapan sanksi yang tegas bagi yang tidak mematuhi, serta peningkatan kualitas komunikasi antara otoritas pajak dan wajib pajak. Langkah-langkah ini penting untuk menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi pelaksanaan pemeriksaan pajak yang efisien dan transparan.

b. Keterbatasan Data

Data yang tidak lengkap atau tidak akurat menjadi hambatan besar lainnya dalam pelaksanaan pemeriksaan pajak. Informasi yang tidak maksimal sering kali menghambat analisis yang dilakukan oleh petugas pajak. Salah satu penyebab utama keterbatasan data ini adalah kurangnya integrasi antara sistem informasi dari berbagai lembaga yang terkait. Dalam banyak kasus, data yang diperlukan oleh petugas pajak tidak tersedia secara real-time atau tidak mencakup semua elemen yang dibutuhkan untuk analisis yang komprehensif. Selain itu, perbedaan format dan standar pencatatan data antar lembaga juga sering kali menjadi kendala dalam menyatukan

informasi yang relevan. Hal ini tidak hanya memperlambat proses pemeriksaan pajak, tetapi juga meningkatkan risiko terjadinya kesalahan dalam penilaian pajak. Untuk mengatasi kendala ini, diperlukan upaya untuk meningkatkan kualitas dan ketersediaan data melalui pengembangan sistem informasi yang terintegrasi dan berbasis teknologi modern. Peningkatan koordinasi antar lembaga terkait, penerapan standar pencatatan yang seragam, serta pemanfaatan teknologi big data dapat menjadi solusi efektif untuk mengurangi keterbatasan data. Dengan demikian, proses pemeriksaan pajak dapat dilakukan dengan lebih cepat, akurat, dan efisien, yang pada akhirnya akan mendukung optimalisasi penerimaan pajak daerah.

c. Campur Tangan Pihak Luar

Hambatan lain yang signifikan adalah adanya campur tangan dari pihak luar yang mengganggu jalannya pemeriksaan. Intervensi ini bisa berasal dari wajib pajak itu sendiri atau pihak eksternal lainnya. Campur tangan tersebut sering kali menciptakan konflik kepentingan yang memperumit proses pemeriksaan. Dalam beberapa kasus, pihak eksternal mungkin mencoba memengaruhi hasil pemeriksaan melalui tekanan atau tawaran tertentu, yang pada akhirnya dapat menurunkan kredibilitas dan akuntabilitas pemeriksaan pajak. Selain itu, intervensi semacam ini berpotensi memperpanjang durasi pemeriksaan karena petugas pajak harus mengatasi hambatan tambahan di luar aspek teknis. Dampak jangka panjang dari intervensi pihak luar ini adalah berkurangnya kepercayaan publik terhadap sistem perpajakan daerah. Ketika masyarakat melihat adanya pengaruh eksternal yang mengganggu integritas pemeriksaan pajak, hal tersebut dapat menurunkan keyakinan mereka terhadap keadilan dan transparansi sistem perpajakan. Untuk mengatasi tantangan ini, perlu diterapkan kebijakan yang tegas dalam menjaga independensi petugas pajak, termasuk memperkuat regulasi yang melarang campur tangan pihak luar dan memberikan sanksi tegas terhadap pelaku intervensi. Langkah-langkah ini penting untuk memastikan bahwa pemeriksaan pajak berjalan sesuai dengan prinsip profesionalisme, transparansi, dan keadilan.

SIMPULAN

Bapenda Kota Palembang telah menerapkan berbagai strategi komprehensif untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui penerimaan pajak barang tertentu. Strategi organisasi mencakup peningkatan kompetensi sumber daya manusia, restrukturisasi organisasi yang fleksibel, dan pelaksanaan evaluasi berkala untuk menjamin efektivitas operasional pemeriksaan pajak. Dari sisi program, pemerintah menyusun roadmap pemeriksaan yang berfokus pada sektor strategis seperti hotel, restoran, dan parkir, disertai dengan sosialisasi dan edukasi kepada wajib pajak. Selain itu, dukungan anggaran, integrasi sistem informasi, serta adopsi teknologi modern berperan penting dalam mempercepat proses pemeriksaan pajak daerah. Pemerintah juga memperkuat kelembagaan melalui kerja sama dengan instansi vertikal seperti Direktorat Jenderal Pajak (DJP), pembentukan tim lintas sektor, dan penegakan hukum yang tegas untuk mendorong kepatuhan wajib pajak.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Bapak Dr. Maulana, S.E., MM selaku dosen pembimbing pertama, dan Bapak Dr. Bachtari Alam Hidayat, S.E, M.Si selaku dosen pembimbing kedua yang telah membimbing penulis dalam pelaksanaan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Asih, S., & Irawan. (2018). "Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Retribusi Daerah dan Bagi Hasil Pajak terhadap Belanja Daerah dengan Pertumbuhan Ekonomi sebagai Variabel Moderating Pemerintah Kabupaten dan Kota di Provinsi Sumatra Utara". *Jurnal Akuntansi Bisnis & Publik*, 9(1)
- Dewi, E. (2017). Strategi Pemeriksaan Pajak Daerah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banjarmasin. *At-Taradhi: Jurnal Studi Ekonomi*, 8(1)

- Fahrati E, Yunani A, Dewi. (2017). Strategi Pemeriksaan Pajak Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banjarmasin. *Jurnal Ilmu Ekonomi AT-TARADHI*, 8 (1), 17-31.
- Goldworthy dan Ashley. (1996). *Australian Public Affairs Information Service*. Australia: APAIS.
- Hadari, Nawawi. (2003). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada. University Press.
- Hafandi, Y., & Romandhon. (2020). "Pengaruh Pajak Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan, Retribusi Daerah, dan Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Wonosobo". *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 3(2)
- Halim, A. (2016). *Manajemen Keuangan Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Heene, Aime dkk, (2010). *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung. Refika Aditama.
- Husaini, Usman. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- J. Salusu. (2006). *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*.
- K. Marrus. (2002) *desain penelitian manajemen strategik*. rajawali press:jakarta
- Khadlirin, A., Mulyantomo, E., & Widowati, S. Y. (2021). Analisis Efisiensi Dan Efektifitas Pengelolaan Dana Desa (Study Empiris Dana Desa di Desa Tegalarum Kabupaten Demak Tahun 2016-2020). *Solusi*, 19(2).
- Kusumadmo, E. (2013). *Manajemen Strategik Pengetahuan*. Yogyakarta : Cahaya Atma Pustaka.
- Lumy, D. G., Kindangen, P., & Engka, D. S. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penerimaan Pajak Daerah Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, 19(2)
- Makmur. (2013). *Teori Manajemen Stratejik dalam Pemerintahan dan Pembangunan*. Bandung: Refika Aditama.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Montolalu, J. (2017). Analisis Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Serta Kontribusinya terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.
- Multiningsih, P. S., Arenawati, A., & Yulianti, R. (2021). Strategi Pengelolaan Pajak Daerah Dalam Upaya Peningkatan PAD di Kota Serang. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara)*, 9(2)
- Sagala, L. M., Napitupulu, I. H., & Nurlinda, N. (2024). Strategi Pemeriksaan Pajak Daerah Dalam Upaya Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (Pad) Di Kota Sibolga. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5)
- Sinaga, M. E. (2021). *Pengaruh Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Deli Serdang Periode 2017-2019 (Doctoral dissertation, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta)*.
- Siregar, B. (2017). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sondang P. Siagian (2005). *Fungsi-fungsi Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Styaningrum, R., & Nursiam, M. H. (2020). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah Dan Dana Alokasi Umum Terhadap Belanja Modal Dengan Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Pemoderasi (Studi Empiris pada Kabupaten/Kota di Jawa Tengah Tahun 2015-2017) (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Suandy, E. (2018). *Hukum Pajak*. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Sudarmana, A., & Sudiarta, M. (2020). "Pengaruh Retribusi Daerah dan Pajak Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Badung". *E-Jurnal Manajemen*, 9(4)
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyadi, D., Martiwi, R., & Karlina, E. (2018). "Pengaruh Retribusi Daerah dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan terhadap PAD Kabupaten Bogor". 5(2)

Suwarsono, (2012). *Strategi Pemerintahan: manajemen organisasi publik*, Jakarta: Penerbit Erlangga.

Syahriza, F. R. (2021). *Strategi Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bulungan Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Daerah Pada Masa Pandemi Covid-19* (Doctoral dissertation, IPDN Jatinangor).

Umar, W., & Marjani, M. (2023). Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Melalui Optimalisasi Pajak dan Retribusi di Kota Kendari. *Jurnal Al-Ahkam: Jurnal Hukum Pidana Islam*, 5(2)

Wulandari, P. A., & Emy. (2018). *Pajak Daerah Dalam Pendapatan Asli Daerah*. CV Budi Utama