AdmInistrativA
Jurnal Birokrasi, Kebijakan dan Pelayanan Publik
Volume 5 (3) 2023: 253-269 E-ISSN: 2714-7673
administrativa.fisip.unila.ac.id

ARTICLE

Strategi Pemerintah Kota Bandar Lampung Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Melalui Pajak dan BUMD

Mita Amelia[1*], Yulianto[2*]

[1,2]*Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas Lampung, Kota Bandar Lampung, Indonesia*

How to cite: Amelia, M., & Yulianto. (2023) Strategi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Melalui Pajak dan BUMD. *Administrativa, 5*(3)

Article History
Received: 1 Agustus 2022
Accepted: 4 Oktober 2023

Keywords:
Policy Strategy, Tax, BUMD, Locally Generated Revenue

ABSTRACT
Regional Original Income (PAD) is one of the important aspects that can be used to support the increase in regional income. Regional Original Revenue is one of the components that make up regional income sourced from regional taxes, regional levies, the results of separated regional wealth management and other legitimate PAD. However, in its development, PAD revenue in Bandar Lampung City has decreased and increased significantly due to several factors. The government has also carried out several strategies and efforts to minimize the decline in PAD. Therefore, it is necessary to examine the strategies that have been implemented by the Bandar Lampung City Government in increasing PAD. This research focuses more on the PAD revenue sector from taxes and BUMD. This study aims to analyze and determine the strategy of the Bandar Lampung city government in increasing Regional Original Income (PAD) through taxes and BUMD by using SWOT analysis by analyzing both internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats). This research was conducted using a descriptive qualitative approach. The results of the study indicate that the government of Bandar Lampung City has carried out several strategies to increase PAD in both the tax sector and BUMD. It was also found that several factors both internally and externally that could be factors driving or inhibiting the increase in PAD included administrative factors, human resource factors both internally and externally, collection costs, regulatory and policy factors, to factors originating from BUMD.

Kata Kunci:
Strategi Kebijakan, Pajak, BUMD, Pendapatan Asli Daerah

ABSTRAK
Pendapataan Asli Daerah (PAD) adalah salah satu aspek penting yang dapat digunakan untuk menunjang peningkatan pendapatan daerah. Pendapatan Asli Daerah merupakan salah satu komponen penyusun pendapatan daerah yang bersumber dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan serta lain-lain PAD yang sah. Akan tetapi pada perkembangannya ppenerimaan PAD Kota Bandar Lampung mengalami penurunan dan peningkatan yang cukup signifikan yang diakibatkan karena beberapa factor. Pemerintah juga telah melakukan beberapa strategi dan upaya yang dilakukan untuk meminimalisir penurunan PAD. Oleh sebab itu perlu ditelaah strategi yang telah dilaksanakan Pemerintah Kota Bandar Lampung

Email: meliamitta113@gmail.com

© 2023. Author(s), Administrativa: Jurnal Birokrasi, Kebijakan dan Pelayanan Publik

dalam meningkatkan PAD. Penelitian ini lebih memmfokuskan pada sektor penerimaan PAD dari pajak dan BUMD. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis dan mengetahui strategi pemerintah kota Bandar Lampung dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pajak dan BUMD menggunakan analisis SWOT dengan melakukan analisis baik dari factor internal (Kekuatan dan kelemahan serta factor eksternal (peluang dan ancaman). Penelitia ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuanlitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwasanya pemerintah Kota Bandar Lampung telah melakukan beberapa strategi untuk meningkatkan PAD baik dalam sektor pajak maupun BUMD. Serta ditemukan beberapa factor baik dari segi internal maupun eksternal yang dapat menjadi factor pendorong maupun penghambat peningkatan PAD meliputi factor administrasi, factor sumber daya manusia baik dari segi internal maupun eksternal, biaya pemungutan , factor peraturan dan kebijakan, sampai factor yang berasal dari BUMD.

A. PENDAHULUAN

Pendapataan Asli Daerah (PAD) adalah salah satu aspek penting yang dapat digunakan untuk menunjang peningkatan pendapatan daerah. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pengoptimalan sumber daya yang ada di daerah berdasarkan kewenangan yang dimiliki oleh daerah. Dengan adanya kewenangan daerah dalam mengoptimalkan PAD akan memberikan peningkatan komposisi PAD dan kegunaan PAD sebagai salah satu penerimaan daerah. Akan tetapi Pendapatan Asli Daerah (PAD) tidak selalu mengalami peningkatan. Hal ini terjadi karena beberapa permasalahan yang mempengaruhi peningkatan PAD diantaranya adalah kurangnya kepekaan daerah dalam mengoptimalkan potensi yang ada di daerahnya, rendahnya pendapatan yang berasal dari sektor pajak maupun retribusi daerah, kesadaran wajib pajak yang cukup rendah,masih lemahnya sistem hukum dan administrasi mengenai pendapatan daerah, kualitas SDM yang lemah, kekhawatiran birokrasi akan kegagalan dan laba atau hasil yang akan didapat dari implementasi program. Penelitian kali ini akan berfokus pada Strategi Peningkatan PAD yang dilakukan pemerintah melalui sektor pajak dan BUMD.

Permasalahan yang sering dihadapi dalam dinamika BUMD diantaranya adalah kecilnya laba yang dihasilkan BUMD sehingga sumbangsihnya untuk peningkatan PAD tidak terlalu besar. Rendahnya deviden yang dihasilkan suatu perusahaan daerah yang merupakan sumber penerimaan daerah, sebagian besar disebabkan karena skala usaha BUMD relative kecil atau menengah, serta masih banyak BUMD yang belum menggunaan asas ekonomi perusahaan dalam usahanya serta BUMD disamping harus mencari atau mendapatkan laba, BUMD juga harus mempertimbangkan asas pelayanan kepada masyarakat. Karena permasalahan yang cukup kompleks mengenai BUMD, Pemerintah daerah pastinya membuat strategi kebijakan yang membuat pemanfaatan BUMD menjadi lebih efektif dan efisien sehingga BUMD bisa memberikan kontribusi yang lebih baik untuk Penerimaan PAD.

Tabel 1. Laba BUMD 2019

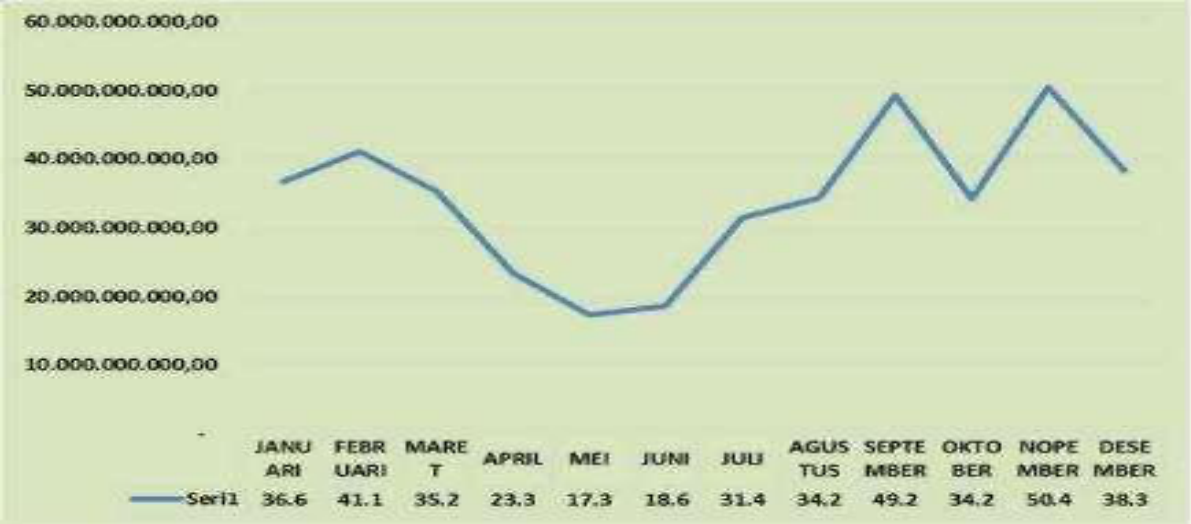
NO	BULAN	JUMLAH LABA
1	JANUARI	Rp.4.053.764,00
2	FEBRUARI	Rp.3.918.439.531,0
3	MARET	Rp.500.000.000,00

4	APRIL	Rp.5.360.594.501,28
5	MEI	Rp.967.691.015,00
6	JUNI	Rp. 0
7	JULI	Rp.503.688.652,00
8	AGUSTUS	Rp. 0
9	SEPTEMBER	Rp. 0
10	OKTOBER	Rp.504.307.740,00
11	NOVEMBER	Rp. 0
12	DESEMBER	Rp.5.500.000.000,00

(Sumber**;** Buku Laporan Keuangan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung)

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwasanya keuntungan yang dihasilkan BUMD dalam kurun waktu 2019 mengalami eskalasi dan depresiasi yang cukup besar. Penurunan dan peningkatan jumlah deviden atau keuntungan BUMD berdampak juga pada besaran PAD yng dicapai Pemerintah Kota Bandar Lampung. menjadi tantangan bagi pemerintah Kota Bandar Lampung untuk memaksimalkan penerimaan Laba BUMD yang pastinya akan berdampak pada Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kota Bandar Lampung. Pada aspek penerimaan pajak, tahun penerimaan pajak Kota Bandar Lampung pada setiap tahunnya juga mengalami tren naik dan turun sehingga berpengaruh terhadap PAD Kota Bandar Lampung.Sebagai salah satu aspek penting dalam pendapatan asli daerah, pajak daerah juga memiliki kontribusi yang cukup penting dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi dan kemandirian daerah.Pajak juga merupakan komponen yang amat penting dalam sebagai sumber penerimaan keuangan daerah.

Gambar 1.Pajak Daerah Kota Bandar Lampung 2020



(Sumber:Badan Pengelola Keuangan Dan Asli Daerah (BPKAD) Kota Bandar Lampung)

Permasalahan pajak yang cukup kompleks ini memerlukan peran dan perhatian yang cukup besar dari pemerintah. Karena pajak adalah salah satu sumber penerimaan PAD yang cukup besar. Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung juga telah melakukan berbagai kebijakan, strategi, maupun upaya untuk meningkatkan PAD akan tetapi strategi dari pemerintah sendiri perlu ditinjau apakah kebijakan maupun strategi yang diambil oleh pemerintah benar-benar dapat diimplementasikan dan berjalan dengan baik. Penerimaan pajak daerah tahun 2019 yang tercatat dalam data Laporan Keuangan tahunan BPKAD adalah sebesar Rp. 521,679,946,734.43 sedangkan pada tahun 2020 Pendapatan Pajak Daerah adalah sebesar Rp. 466,732,759,019.91. Penerimaan pajak dari tahun 2019 ke tahun 2020 mengalami penurunan sebesar Rp.54,947,187,714,5.

Dari uraian diatas,maka strategi yang diambil oleh pemerintah dalam aspek pajak dan BUMD sangat penting untuk kelangsungan percepatan pembangunan dan peningkatan PAD yang ada di Kota Bandar Lampung. Berdasarkan point tersebut, maka penulis hendak memfokuskan penelitian kepada bagaimana strategi pemerintah daerah kota Bandar lampung dalam meningkatkan PAD melalui Kebijakan Pajak dan BUMD . Sehingga penulis mengambil judul penelitian Strategi Pemerintah Kota Daerah Kota Bandar Lampung Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui Pajak dan BUMD**.**

B. TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Strategi

Menurut Freddy Rangkuti (Rangkuti, 2014) sebagaimana mengutip pendapat Chandler, strategi merupakan suatu alat mencapai tujuan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi dapat didefinisikan sebagai respon penyesuaian suatu suatu organisasi terhadap situasi lingkungan yang sedang berlangsung serta strategi dirumuskan sedemikian rupa sehingga hal yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan menjadi jelas. (Pearce & Robinson, 2014) mengemukakan bahwasanya perumusan strategi dimulai dengan melakukan analisa pada lingkungan baik interal maupun eksternal suatu organisasi. Analisis ini digunakan sebagai *strategic planner* yang memperhatikan berbagai aspek dan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan internal maupun eksternal. Factor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi 4 kategori yaitu *Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat* atau SWOT.

Tabel 2. Matriks SWOT Kearns

INTERNAL / EKSTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS
STRENGTH	*Comparativ Advantage*	*Mobilization*
WEAKNESS	*Divestment/Investment*	*Damage Control*

Sumber: (Dr. Mgs. H. Nazarudin, 2019)

Tabel analisis SWOT diatas dapat dikembangkan lebih lanjut secara kuantitatif dengan menggunakan perhitungan analisis SWOT yang telah dikembangkan oleh Pearce and Robinson.

Tinjauan BUMD

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, BUMD dapat dipahami sebagai suatu perusahaan yang didirikan oleh pemerintah daerah yang sebagian atau seluruh modalnya adalah milik pemerintah daerah. BUMD dapat dikategorikan kedalam dua jenis yaitu perusahaan

daerah yang melayani kepentingan umum derta perusahaan daerah yang didirikan untuk mendapatkan profi. Dengan didirikannya BUMD maka diharapkan BUMD dapat berpartisipasi dalam menunjang pembangunan daerah, memberikan pelayanan yang baik pada masyarakat dan berkontribusi dalam peningkatan PAD. Di Kota Bandar Lampung terdapat beberapa BUMD diantaranya adalah Bank Pengkreditan Rakyat Syariah (BPRS) Kota Bandar Lampung, Bank Pasar/Bank Waway Kota Bandar Lampung, Perusahaan Daerah (PD) Kebersihan Kota Bandar Lampung, PERUMDA Way Rilau, Perusahaan Daerah (PD) Pasar Tapis Berseri.

Tinjauan Pendapatan Daerah

Pemerintah daerah mempunyai tanggung jawab untuk menjalankan berbagai usaha dalam rangka melayani masyarakat dan melaksanakan program-program pembangunan yang telah direncanakan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah harus dapat memperoleh dana yang cukup untuk membiayai pengeluarannya sendiri.Menurut UU No.32 Tahun 2004 dan UU No.33 Tahun 2004 sumber pendapatan daerah terdiri dari:

1. Pendapatan Asli Daerah (PAD)
2. Dana Perimbangan
3. Lain-Lain Pendapatan yang sah.

Kemudian dalam (Firdausy & Made, 2017) menyebutkan bahwasanya penyebab utama rendahnya PAD daerah adalah ketergantungan terhadap pemerintah pusat. Factor-faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah :

1. Belum maksimalnya peran BUMD sebagai salah satu sumber PAD.
2. Tingginya sentralisasi pada sektor pajak dimana beberapa pajak utama suatu daerah yang dirasa produktif dikelola oleh pusat atau instansi yang lebih tinggi.
3. Kurang beragamnya jenis pajak daerah yang bisa dijadikan sebagai sumber penerimaan.
4. Alasan politik.
5. Subsidi dari Pemerintah Pusat ke Pemerintah Daerah masih minim.

Tinjauan Pajak

Pajak dapat diartikan sebagai iuran wajib yang dibebankan negara kepada masyarakat atau iuran rakyat kepada kas negara (peralihan kekayaan dari sektor privat kepada sektor pemerintahan) yang didasarkan pada undang-undang yang berlaku dana bersifat memaksa serta tidak mendapatkan imbalan atau jasa timbale *(tegenprestatie)* dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat. (Mustaqiem, 2014). Definisi pajak daerah yang tercantum dalam UU No.34 Tahun 2000 adalah " Pajak daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat".

Tabel 3. Jenis Pajak Daerah dan Pajak Provinsi

No	Pajak Provinsi	Pajak Kabupaten/Kota
1	Pajak kendaraan bermotor dan kendaraan di atas air	Pajak hotel
2	Bea balik nama kendaraan bermotor dan kendaraan diatas air	Pajak restoran
3	Pajak bahan bakar kendaraan bermotor	Pajak hiburan
4	Pajak pengambilan dan pemanfaatan air bawah tanah dan air permukaan	Pajak reklame

5	Pajak rokok	Pajak penerangan jalan
6		Pajak pengambilan bahan galian golonga C
7		Pajak Parkir
		Pajak Air Tanah
		Pajak Sarang Burung Walet
		Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan
		Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan

Sumber: Undang-Undang No 28 Tahun 2009

C. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi (BPPRD) Kota Bandar Lampung dan BUMD Kota Bandar Lampung. Dalam hal ini yaitu PERUMDA WAY RILAU, PD Kebersihan dan PD Pasar. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data sekunder dan juga primer dan menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada dasarnya strategi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD Melalui pajak secara garis besar adalah dengan melakukan strategi peningkatan pelayanan dan pengelolaan pendapatan daerah. Yang kemudian dalam melakukan pencapaian strategi dibentuklah beberapa program yaitu (1) rencana pengelolaan pajak daerah, (2) analisa dan peningkaatan pajak daerah, (3) penyusunan kebijakan pada sektor pajak daerah, (4) penyuluhan dan sosialisasi kebijakan perpajakan daerah serta penyediaan sarana dan prasarana pengelolaan pajak daerah, (5)Pencatatan serta pendaftaran objek pajak yang ada di daerahdaerah, (6) mengelola, memelihara dan melaporkan database pajak daerah, (7) evaluasi PBBP2 serta BPHTB, (8) penetapan wajib pajak daerah, (9) pemberian layanan serta pemberian konsultasi pajak daerah, (10) s*urvey* dan *review* data pelaporan pajak daerah, (11) memaksimalan pungutan pajak daerah, (12) menyelesaian keberatan pajak daerah, (13) melakukan kegiatan pembinaan serta pengawasan terhadap pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah.

Disamping itu terdapat factor baik dari segi internal maupun eksternal yang mendorong maupun menghambat terlaksananya strategi diantaranya adalah:

a. Faktor Administrasi

   Faktor administrasi menjadi salah satu faktor penting yang mempengaruhi penerapan strategi Pemerintah dalam meningkatkan PAD. Karena ada beberapa proses administrasi yang dilakukan secara manual sehingga hal ini dapat meningkatkan resiko kebocoran pendapatan daerah. Administrasi sebagai fungsi meliputi beberapa tahapan yaitu perencanaan, pengorganisasian, penegakan dan pengawasan. factor administrasi menjadi faktor yang cukup krusial dalam peningkatan PAD. Hal ini dikarenakan faktor administrasi meliputi beberapa aspek yang ada dalam organisasi dari perencanaan sampai kepada aspek pengawasan. Jika suatu perencanaan pada sebuah organisasi telah dilakukan secara maksimal maka pada saat pengimplementasian tahapan berikutnya juga dapat berjalan dengan baik dan maksimal. Kemudian juga dalam hal pengorganisasian apabila segala

sesuatunya telah diorganisasikan dengan baik maka akan membawa dampak yang cukup besar pada efektifitas kinerja dari masing-masing bagian atau bidang yang ada di BPPRD.

b. Korupsi dan Kolusi
Untuk dapat mewujudkan peningkatan PAD yang signifikan setiap tahunnya serta penerapan strategi yang baik dan maksimal maka dalam pengelolaan pajak juga harus memperhatikan beberapa aspek seperti aspek transparansi atau keterbukaan serta aspek akuntabilitas dalam berbagai aktivitas, baik aktivitas sosial, politik maupun ekonomi. Pelaksanaan faktor-faktor tersebut juga mempengaruhi atau meminimalisir terjadinya tindak pidana korupsi di Kota Bandar Lampung. Dari pemaparan tersebut dapat dikatakan bahwasanya factor korupsi dan kolusi juga akan menjadi permasalahan yang serius dalam peningkatan PAD. Hal ini yang membuat BPPRD selaku instansi yang bertanggung jawab untuk mengelola pajak dan PAD melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan akuntabilitas serta transparansi pengelolaan pajak dan PAD sehingga dapat meminimaisir kemungkinan terjadinya tindak pidana korupsi. Hal ini juga dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pejabat publik.

c. Faktor SDM baik Internal Maupun Eksternal
Dalam kontribusinya untuk menunjang terlaksananya strategi maupun program serta meningkatkan PAD, kesiapan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dari sumber daya manusia, sangatlah penting. Dapat dikatakan bahwasanya SDM yang ada pada internal BPPRD harus memiliki pemahaman yang baik terhadap pajak. Dalam hal ini SDM dalam BPPRD harus mampu memberi penjelasan yang mudah kepada masyarakat, SDM juga harus mampu melakukan tugasnya sesuai dengan tugas utama yang telah ditetapkan sebelumnya. Penguasaan dan pengetahuan SDM menjadi tombak untuk mewujudkan kesadaran pentingnya membayar pajak. Untuk menunjang tugas dan memaksimalkan pendapatan PAD, BPPRD Kota Bandar Lampung memiliki 197 orang pegawai negeri sipil, 161 TKS, BKO Pol.PP 27 orang, dan BKO Umum 2 orang. Dengan demikian sumber daya manusia atau pegawai yang ada di BPPRD Kota Bandar Lampung berjumlah 387 orang. Sumber daya manusia dari sisi eksternal sendiri adalah Wajib Pajak (WP). Hal yang menjadi permasalahan utama dalam peningkatan PAD adalah kesadaran wajib pajak yang belum maksimal dalam menjalankan kewajibannya dalam membayar pajak yang menyebabkan penagihan piutang sulit tertagih. Kemudian juga dijelaskan bahwasanya kemampuan SDM dalam melakukan penagihan pajak juga belum optimal. Untuk menangani permasalahan ini, BPPRD Kota Bandar Lampung telah melakukan beberapa upaya diantaranya adalah dengan mengadakan audit pajak secara persuasif kepada wajib pajak yang masih belum singkron antara potensi dan setoran pajak yang dibayarkan., pihak BPPRD juga melakukan penagihan pajak secara intensif dan continue melalui internal BPPRD serta bekerja sama dengan instansi vertical.

d. Tekanan Politik dan Organisasi Eksternal
"Pressure politics generally refers to political action which relies heavily on the use of mass media and mass communications to persuade politicians that the public wants or demands a particular action. However, it can also refer to intimidation, threats, and other covert techniques as well.". Dalam penerapan strategi dalam

sektor pajak, BPPRD Juga berkolaborasi dengan organisasi eksternal. Dalam hal ini BPPRD bekerja sama dengan beberapa pihak. BPPRD menjalin kerja sama dengan BUMD serta dengan beberapa instansi lainnya seperti PT.BPD Lampung tentang *tapping box* dalam rangka optimalisasi penerimaan daerah. Kemudian dalam menjalankan strategi dan arah kebijakan, BPPRD juga melakukan kerja sama dengan Direktorat Jendral Pajak Wilayah Bengkulu dan Lampung hal ini dilakukan dengan melaksanakan pertukaran atau pemanfaatan data maupun informasi pajak pusat dan pajak daerah serta optimalisasi pelaksanaan pengawasan pengawasan bersama atas wajib pajak. Selain itu BPPRD juga melakukan perjanjian kerja sama dengan antara BPPRD dengan BPN tentang pengintegrasian data dan informasi data pertanahan dengan data Pajak Bumi Dan Bangunan Perkotaan (PBB) dan Bea Perolehan Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

e. Biaya Pungutan Pajak Tinggi
Salah satu permasalahan yang membuat realisasi pajak menurun adalah diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2021 Tentang Pajak dan Retribusi Daerah Dalam Rangka mendukung kemudahan berusaha dan layanan daerah yang mengharuskan Pemerintah Daerah melaksanakan pemungutan pajak atau retribusi daerah mengikuti besaran tarif yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden. Hal ini juga berdampak pada perubahan tarif atau biaya pemungutan pajak yang cukup tinggi.

Dari penjabaran faktor internal dan eksternal tersebut maka dapat di gambarkan analisis SWOT sebagai berikut:

Tabel 4.Analisis SWOT Strategi Pajak

IFAS *(Internal Factor)* EFAS(*Eksternal Factor)*	**STRENGTHS (S)**	**WEAKNESSES (W)**
	1. Sarana dan prasarana yang memadai 2. Ketersediaan SDM yang memadai 3. Terdapat perda yang mengatur 4. Sistem pemungutan pajak cukup jelas 5. Organisasi yang cukup produktif 6. Visi dan Misi Organisasi yang cukup jelas 7. Sistem pembayaran *self assessment* 8. Akuntabilitas dan transparansi yang jelas 9. Proses administrasi yang mudah	1. Korupsi 2. Belum optimal dalam sosialisasi 3. Kemampuan SDM dalam melakukan penagihan pajak belum optimal 4. Kekurangan dana atau anggaran 5. Penegakan sanksi yang belum maksimal 6. Ketersediaan data base yang belum maksimal

OPPORTUNITIES (O)	**STRATEGI SO**	**STRATEGI WO**
1. Adanya dukungan dari berbagai pihak 2. Masih ada objek pajak yang belum tergali 3. Terjalin kerjasama yang cukup baik dengan Bank dan beberapa instansi lainnya 4. Kemajuan teknologi dan informasi 5. Terjalinnya kerja sama antar Stakeholder terkait peningkatan pajak. 6. Penambahan loket pembayaran pajak di kecamatan	1. Memperluas kerjasama dengan organisasi eksternal untuk pengoptimalan pengelolaan, pemungutan dan pengawasan pajak 2. Memanfaatkan teknologi tinggi dalam pelayanan 3. Memanfaatkan SDM dan Peraturan yang ada untuk menggali objek pajak baru dengan memanfaatkan dukungan dari berbagai pihak 4. Memaksimalkan pencarian WP baru 5. Melakukan sosialisasi pada WP 6. Kombinasilan sistem *self assessment* dan *official assessment* dalam pemungutan pajak 7. Penyediaan layanan pajak yang mudah dan cepat	1. Peningkatan kapabilitas pegawai 2. Proyeksi pajak daerah secara mikro dan pertumbuhan sektor lainnya 3. Melakukan perbaikan data base pajak dengan memanfaatkan kemajuan teknologi 4. Meningkatkan kuantitas dan kualitas wajib pajak potensia 5. Meningkatkan pengawasan pada proses pemungutan pajak
THREATS (T)	**STRATEGI ST**	**STRATEGI WT**
1. Banyak wajib pajak yang sudah tutup usaha. 2. Kesadaran WP yang kurang 3. Piutang pajak 4. Potensi WP yang berkurang 5. Krisis kepercayaan 6. Peraturan UU yang multitafsir	1. Mengoptimalkan monitoring untuk meningkaatkan kesadaran masyarakat 2. Melakukan pendaftaran dan pendataan pajak 3. Mengintensifkan monev 4. Melakukan inventarisasi terhadap objek pajak yang berkaitan dengan proyek nasional 5. Memperluas tax-base pajak daerah	1. Menyeimbangkan anggaran monev dengan pendapatan pajak daerah 2. Penegasan sanksi bagi pelanggaran pajak daerah 3. Mengoptimalkan peraturan pajak daerah yang berlaku 4. Pencarian/ Pendataan WP Baru

7. Kesejahteraan masyarakat 8. Keberatan terhadap pembayaran pajak 9. Tunggakan Pajak 10. Covid 19		

Pada sektor BUMD. Asisten Bidang Perekonomian Hanya memberikan kebijakan atau ketentuan mengenai deviden yang diberikan kepada tiap BUMD. Strategi yang diterapkan BUMD diserahkan kepada BUMD itu sendiri dengan melakukan koordinasi dengan pihak pemerintah kota dalam hal ini adalah asisten bidang pembangunan dan perekonomian Kota Bandar Lampung.

Pada BUMD PD Pasar Kota Bandar Lampung. Diberlakukan strategi diantaranya adalah pertama mendorong peningkatan partisipasi pedagang dalam pelaksanaan perencanaan PD pasar tapis berseri Kota Bandar Lampung, kedua mempedomi peraturan perundang-undangan untuk retribusi pelayanan pasar, ketiga mempedomi bisnis plan sebagai acuan., keempat meningkatkan koordinasi pedagang dengan PD Pasar tapis berseri Kota Bandar Lampung, kelima meningkatkan motivasi kerja perusahaan daerah tapis berseri Kota Bandar Lampung, keenam meningkatkan Efisiensi dan efektivitas pedagang, ketujuh meningkatkan monitoring dan evaluasi pengendalian pengelolaan pasar, kedelapan mendorong PD Pasar tapis berseri untuk bekerja sesuai dengan tupoksinya. Kesembilan meningkatkan pelayanan umum di bidang pengelolaan pasar.terakhir dengan meningkatkan pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pengelolaan pasar.

Pada PD kebersihan Kota Bandar Lampung terdapat strategi yang dilakukan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan meningkatkan pendapatan asli daerah diantaranya pertama mengoptimalkan layanan penyedotan yang komprehensif melalui promosi penyebaran brosur, leaflet banner dan sosialisasi, kedua menambah ketersediaan sarana prasarana penyedotan air limbah domestik yang berkualitas dan pengolahan, ketiga mMeningkatkan jumlah operator yang profesional dan handal, keempat meningkatkan upaya sosialisasi pada masyarakat terhadap pentingnya sanitasi dan pengelolaan air limbah domestik, terakhir meningkatkan aktivitas ekonomi masyarakat dan dunia usaha dalam pengelolaan air limbah domestik.

Strategi yang dilakukan oleh PDAM Kota Bandar Lampung secara komprehensif direalisasikan melalui dua program yaitu dengan pelaksanaan program kerjasama pemerintah dengan badan usaha (KPBU) guna mengembangkan SPAM Kota Bandar Lampung serta pengembangan SPAM Kota Bandar Lampung melalui program reguler. Tidak jauh berbeda dengan sektor pajak terdapat factor internal dan eksternal dalam penerapan strategi yang terdapat pada BUMD. Faktor internal dan eksternal tersebut kemudian dapat digambarkan dalam analisis faktor internal maupun eksternal SWOT yaitu:

Tabel 5. Matrix SWOT PDAM Way Rilau Bandar Lampung

IFAS *(Internal Factor)*	**STRENGTHS (S)**	**WEAKNESSES (W)**
	1. Satu-satunya perusahaan yang bergerak di dalam pengusahaan penyediaan	1. **Keterbatasan sumber air baku** yang berada di wilayah administratif kota Bandar

EFAS (*Eksternal Factor)*	air minum 2. Dukungan Penuh dari Pemerintah Pusat 3. Dukungan Pemerintah kota dalamm penanaman modal 4. Kinerja yang baik 5. Sarana dan prasarana penunjang yang lengkap 6. Masing masing karyawan mengerti kewajiban dan kontribusi mereka di perusahaan terdapat keseimbangan tenaga teknis dan non teknis 7. Pembayaran dapat dilakukan di bank daerah di setiap kecamatan **8.** SDM bekerja sesuai dengan tupoksi	Lampung 2. Sistem transmisi dan distribusi belum maksimal 3. Rasio karyawan dengan jumlah/jumlah pelanggan 4. Tingkat pendidikan dan keahlian 5. Kuantitas SDM Kurang 6. Kapabilitas keuangan tidak cukup dalam mendanai proyek besar 7. Belum adanya penjenjangan karir **8.** Kenaikan upah karyawan
OPPORTUNITIES (O) 1. Kemudahan proses administrasi (pendaftaran hingga pembayaran) 2. Minat Menjadi Pelanggan PDAM cukup tinggi/Pertumbuhan pelanggan 3. Dukungan Penyesuaian Tarif Dari *stakeholder* 4. Biaya tarof cenderung lebih murah	**STRATEGI SO** 1. Peningkatan kualitas pelayanan 2. Peningkatan promosi 3. Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk 4. Menambah cabang maupun jaringan distribusi pelayanan PDAM	**STRATEGI WO** 1. Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM 2. Menciptakan produk kerjasama dengan badan usaha atau pihak ke-3 3. Melakukan evektifitas dan evisiensi biaya operasional 4. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung 5. Mengadakan program peningkatan keahlian bagi para karyawan

5. Peraturan Daerah 6. UU Pellindungan Konsumen 7. Kemajuan teknologi 8. Kerjasama dengan badan usaha atau pihak ke-3 9. Kepuasaan pelanggan (Kepuasan Kualitas air)		
THREATS (T) 1. Covid 2. Kondisi ekonomi masyarakat 3. Pemakaian air galian tanah 4. Tunggakan pembayaran konsumen 5. Otonomi Daerah	**STRATEGI ST** 1. Insentifikasi perbaikan PDAM 2. Meningkatkan cakupan wilayah pelayanan 3. Menambah kapasitas produksi 4. Sosialisasi keunggulan dan kualitas PDAM 5. Pengimbangan produk marketing yang menyesuaikan kondisi perekonomian masyarakat	**STRATEGI WT** 1. Pengurangan NRW 2. Meningkatkan pemberian sanksi pada tunggakan konsumen 3. Meningkatkan operasional dalam segala aspek

(Sumber : Diolah Peneliti, 2022)

Tabel 6. Matrik SWOT PD Pasar Tapis Berseri Kota Bandar Lampung

IFAS *(Internal Factor)*	**STRENGTHS (S)**	**WEAKNESSES (W)**
	1. Ketersediaan SDM Pegawai yang memadai 2. Sarana dan prasarana yang memadai 3. Adanya penjenjangan karir karyawan serta pemberian beasiswa pendidikan karyawan 4. Visi misi dan tupoksi organisasi yang cukup jelas	1. Kewenangan yang diberikan Pemda pada PD Pasar masih kurang 2. Kurang sosialisasi 3. Kurangnya pengendalian operasional 4. Lemahnya fungsi pengawasan dan penegakan hukum 5. Kurang pengendalian dan pengamanan operasional

EFAS (*Eksternal Factor)*	5. Produktifitas organisasi cukup bsik 6. Terdapat perda yang mengatur 7. Sistem penarikan retribusi pasar yang dilakukan secara langsung	
OPPORTUNITIES (O) 1. Potensi wajib retribusi 2. Kerjasama dengan isntansi pemerintahan 3. Memiliki program usaha 4. Kemajuan Teknologi	**STRATEGI SO** 1. Meningkatkan /menambah target retribusi pasar 2. Memaksimalkan kerjasama dan program dengan instansi pemerintahan lain 3. Melakukan sosialisasi pelayanan PD Pasar kepada masyarakat 4. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan retribusi pasar	**STRATEGI WO** 1. Melakukan koordinasi dengan pemda terkait pemaksimalan wewenang PD Pasar 2. Meningkatkan pengawasan penarikan jasa retribusi pasar **3.** Pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan retribusi daerah Pasar
THREATS (T) 1. PPKM 2. Kesadaran Pedagang 3. Adanya pemungut jasa retribusi dari luar (Bukan Pd Pasar) 4. Pengenaan sanksi yang kurang tegas pada pengguna jasa PD Pasar	**STRATEGI ST** 1. Pengoptimalan sosialisasi dan penyuluhan tentang retribusi jasa pasar termasuk jalannya tarif serta sanksi kepada para masyarakat 2. Melakukan koordinasi ataupun kerjasama dengan para pesaing yang melakukan pemungutan jasa pelayanan pasar untuk meningkatkan kontribusi retribusi pelayanan pasar kepada	**STRATEGI WT** 1. Meningkatkan koordinasi dengan seluruh instansi untuk memberantas pesaing yang tidak legal 2. Penegakan sanksi bagi wajib retribusi 3. Meningkatkan pelayanan. 4. Menyeimbangkan anggaran penataan lingkungan dengan pendapatan retribusi pasar

(Sumber: Diolah Peneliti, 2022)

Tabel 7. Matrix SWOT PD Kebersihan Kota Bandara Lampung

IFAS *(Internal Factor)*	**STRENGTHS (S)**	**WEAKNESSES (W)**

EFAS (*Eksternal Factor)*	1. Merupakan Perusahaan Resmi milik Daerah 2. Dasar hukum dan struktur organisasi jelas	1. Kurangnya Pembinaan dari PEMDA 2. Kurangnya sarana dan Prasarana 3. Kurangnya Pemberdayaan Pegawai 4. Tumpang tindih tugas pegawai 5. Kurang sosialisasi 6. Kualitas dan kuantitas pegawai
OPPORTUNITIES (O) 1. Penetapan tariff ditetapkan dalam Perda	**STRATEGI SO** 1. Memaksimalkan promosi dan sosialisasi	**STRATEGI WO** 1. Meningkatkan kapasitas dan kompetensi pegawai 2. Penambahan sarana dan prasarana penunjang 3. Melakukan koordinasi dengan Pemerintah daerah mengenai pengembangan PD Kebersihan 4. Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi
THREATS (T) 1. Persaingan dengan perusahaan jasa sejenis 2. Covid 19 3. Pengetahuan masyarakat akan PD Kebersihan yang masih kurang 4. Jumlah konsumen yang tidak tetap	**STRATEGI ST** 1. Mengeluarkan produk pelayanan yang unggul dari perusahaan jasa yang sama 2. Melakukan kerja sama dengan pihak ketiga 3. Melakukan penjaringan knsumen baru	**STRATEGI WT** 1. Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi.

(Sumber : Diolah Peneliti, 2022)

E. KESIMPULAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyampaikan bahwasanya Strategi yang dilakukan Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD melalui Pajak dan BUMD sebenarnya memiliki dampak positif terhadap peningkatan PAD melalui strategi yang ditetapkan dalam bidang pajak maupun pada masing-masing BUMD Kota Bandar Lampung . Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian dapat diidentifikasikan bahwasanya strategi yang dilakukan BPPRD Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan PAD yaitu meliputi insentifikasi dan eksentifikasi pajak daerah yang meliputi beberapa program. Tidak jauh berbeda dengan sektor pajak, BUMD Kota Bandar Lampung juga sudah membuat strategi maupun program yang dibuat guna meningkatkan PAD. Masing-maisng BUMD memiliki wewenang untuk membuat strategi dalam perusahaan dengan tetap melakukan koordinasi dengan Pemerintah Kota Bandar Lampung. Kebanyakan permasalahan yang terjadi pada BUMD terjadi akibat masalah operasional, SDM baik dari segi kualitas dan kuantitas pegawai sampai SDM dari segi konsumen. Sebagian BUMD juga masih mengalami kekurangan sarana dan prasarana penunjang sehingga dalam pengimplementasian program guna mencapai tujuan strategi hal ini menjadi penghambat yang besar. Kurangnya sosialisasi juga menyebabkan masyarakat kurang mngetahui eksistensi BUMD Kota Bandar Lampung terutama untuk BUMD yang tergolong baru. Pemerintah juga masih kurang memberikan pembinaan pada BUMD baru. Factor lainnya yang yang juga perlu diperhatikan adalah pesaing. Hal ini berkaitan dengan bagaimana BUMD mampu mengembangkan dan berinovasi dalam menciptakan keunggulan PDAM sehingga dapat meningkatkan minat masyarakat untuk lebih menggunakan produk maupun jasa BUMD.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian mengenai Strategi Pemerintah Kota Bandar Lampung dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Melalui Pajak dan BUMD diatas peneliti dapat memberikan saran yaitu:

1. Untuk meningkatkan pendapatan asli daerah maka perlu dilakukan strategi umum dan strategi khusus. Strategi umum dimaksudkan dengan mencari sumber-sumber pendapatan daerah yang belum digunakan dengan, baik melaksanakan pemungutan dengan efektif dan efisien mengoptimalkan penggunaan dan efektivitas pengawasan pada setiap aspek pajak di Kota Bandar Lampung. Kemudian strategi khusus adalah strategi yang memang secara komprehensif dibuat atau dibentuk untuk mengatasi isu strategis serta mengatasi permasalahan-permasalahan terkini yang ada pada ada Kota Bandar Lampung. Pada aspek pajak Melalui strategi intensifikasi dan ekstensifikasi, intensifikasi dapat dilakukan dengan intensifkan perhitungan potensi pajak saat surat mungkin sehingga target realisasi pajak dengan jumlah wajib pajak dapat seimbang .Kemudian ekstensifikasi pajak dapat dilakukan dengan cara menambah sumber-sumber penerimaan baru atau mencari wajib pajak baru. Disamping itu harus selalu dilakukan pemutakhiran data secara berkala serta menyusun data mengenai wajib pajak berdasarkan prioritas, dari potensi maupun kontribusinya., Meningkatkan kapasitas SDM daerah yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dengan setiap tahapan pengelolaan PAD, memperbaiki hubungan koordinasi dan konsolidasi antara pusat dengan daerah dan antara SDM pemungut pajak dan wajib pajak.

2. Bagian peneliti menyarankan kepada BUMD Kota Bandar Lampung Untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan meningkatkan promosi terkait produk maupun

jasa dari perusahaan daerah atau BUMD tersebut. Selain itu BUMD Kota Bandar Lampung juga harus mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk agar selain bisa mencari laba untuk meningkatkan BUMD juga tidak melupakan tugasnya untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Meningkatkan sarana dan prasarana pendukung juga sangat penting dalam konteks mengimplementasikan strategi, meningkatkan pegawai sehingga perlu diadakan program peningkatan keahlian bagi para karyawan BUMD.. BUMD juga harus intensif melakukan koordinasi dengan pemerintah daerah Kota Bandar Lampung untuk membahas mengenai peraturan wewenang maupun pemberdayaan dari BUMD yang masih dirasa kurang. Dikarenakan terjadi pandemik maka baik BUMN maupun sektor pajak harus menganalisis kembali apakah kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan sebelum terjadinya pandemi masih relevan digunakan saat pandemi. Hal ini bertujuan untuk membuat pembaharuan jika memang dibutuhkan pembaharuan arah dan strategi kebijakan dalam pengelolaan pajak dan BUMD.

REFERENSI

Anastasia Sianturi, S. S. (n.d.). PERAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DALAM MENUNJANG DESENTRALISASI FISKAL DAN PEMBANGUNAN DAERAH (Studi pada Dinas Pendapatan Kota Batu). *Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang* , 559.

ANNISA, R. D. (2017). ANALISIS PENGARUH PAJAK DAERAH, RETRIBUSI DAERAH, DAN LABA BUMD TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) PADA PEMERINTAH DAERAH PROVINSI JAWA TIMUR . *Simki-Economic Vol. 01 No. 08* , 3.

Asnidar, C. S. (2016). Analisis Penerimaan Pajak Daerah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Langsa . *JURNAL SAMUDRA EKONOMIKA, VOL. 2, NO. 2* , 149-151.

Asnidar, C. S. (2018). Analisis Penerimaan Pajak Daerah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Langsa . *JURNAL SAMUDRA EKONOMIKA, VOL. 2, NO. 2,* , 150-153.

Business Plan PD Kebersihan Kota Bandar Lampung

Business Plan PD Pasar Kota Bandar Lampung

Business Plan PERUMDA Way Rilau Kota Bandar Lampung

Chindy Febry Rori, A. Y. (2016). ANALISIS PENGARUH PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) TERHADAP PERTUMBUHAN EKONOMI DI PROVINSI SULAWESI UTARA TAHUN 2001-2013. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 02 Tahun* , 244-245.

Damas Dwi Anggoro S.AB., M. (2017). *PAJAK DAERAH DAN RETRIBUSI DAERAH.* MALANG: UB Press

Dr. Taufiqurokhman, S. (2016). *Manajemen Strategik.* Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

Kementerian Kesehatan RI. (2020). Pedoman Pencegahan dan Pengendalian Coronavirus Disease. *Direktorat Jenderal Pencegahan dan Pengendalian Penyakit* , 1-136.

KEMENTERIAN KEUANGAN RI, D. J. (2014). *PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH.* Jakarta

Lampung, B. S. (2019). *STATISTIK KEUANGAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG 2019.* Lampung: BPS Provinsi Lampung .

Lampung, D. K. (2020). *Statistik Sektoral Kota Bandar Lampung Tahun 2020.* Bandar Lampung: Pemerintah Kota Bandar Lampung.

Nurmiati, F. D. (2019). Kontribusi Badan Usaha Milik Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Makassar . *SEMINAR NASIONAL SAINS, TEKNOLOGI, DAN SOSIAL HUMANIORA* .

PAJAK, K. K. (2018). *DIREKTORI LAYANAN PERPAJAKAN.* JAKARTA .

Parson Horota, I. A. (n.d.). PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DALAM RANGKA OTONOMI DAERAH MELALUI POTENSI PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH DI KABUPATEN JAYAPURA. *Jurnal Keuda Vol. 2 No. 1* , 2-5.

Pasal 23A UUD 1945. (n.d.).

PRASOJO, L. D. (2018). *MANAJEMEN STRATEGI.* Yogyakarta: UNY Press.

Prof. Carunia Mulya Firdausy, M. P. (Jakarta). *KEBIJAKAN DAN STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH DALAM PEMBANGUNAN NASIONAL.* 2017: Yayasan Pustaka Obor Indonesia .

Prof. Dr. Vincent Gaspersz, C. (2004). *PERENCANAAN STRATEGIK UNTUK PENINGKATAN KINERJA SEKTOR PUBLIK Suatu Petunjuk Praktek.*

RENSTRA BPPRD Kota Bandar Lampung

Peraturan dan Undang-Undang:

Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2020 Tentang Rencana Staregi Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Tahun 2020-2024

Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 10 Tahun 2020 tentang Pedoman Operasional Penyaluran Kredit Pemulihan Ekonomi Nasional

Perda RPJMD 2021-2026 No 1 Tahun 2021 Bandar Lampung

Rencana Strategi (RENSTRA) Dinas Koperasi dan UKM Kota Bandar Lampung Tahun 2021-2026

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah