

**ANALISIS KINERJA DAN PENINGKATAN
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)
KABUPATEN WONOSOBO**

Tesis



Diajukan Oleh

BURHANUDIN

15130838

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

**ANALISIS KINERJA DAN PENINGKATAN
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)
KABUPATEN WONOSOBO**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh

BURHANUDIN

15130838

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

TESIS
ANALISIS KINERJA DAN PENINGKATAN
PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)
KABUPATEN WONOSOBO

Diajukan oleh:

BURHANUDIN
NIM: 15130838

Tesis ini telah di pertahankan dihadapan Dewan Penguji

Pada Tanggal:

Dosen Penguji I

Dosen Penguji II/ Pembimbing

Prof.Dr.Abdul Halim,MBA. Ak

Drs.Muda Setia Hamid,MM,Ak

Dan telah di terima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar magister

Yogyakarta

Mengetahui,

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
DIREKTUR

Prof.Dr.Abdul Halim,MBA. Ak

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 10 Oktober 2017

BURHANUDIN

STIE Widya Wiyaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkah dan limpahan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“ANALISIS KINERJA DAN PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) KABUPATEN WONOSOBO”**. Yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S2) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya Tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini khususnya kepada :

1. Ketua STIE dan Direktur Program Magister Manajemen Widya Wiwaha yang telah memberikan kesempatan untuk belajar pada program pasca sarjana magister manajemen.
2. Drs. Muda Setia Hamid, MM. Ak selaku dosen pembimbing yang telah memberikan, pengarahan dan motivasinya dalam penyelesaian tesis ini.
3. Drs. Kristijadi, M.Si selaku kepala BPPKAD Kabupaten Wonosobo. Yang telah memberikan izin penelitian serta sebagian fasilitas kepada penulis selama menyelesaikan penelitian ini.
4. Orang tua yang selalu memberi dukungan moril dan materiil
5. Istri dan anaku yang menjadi motivasi dalam hidup saya

6. Sahabat-sahabatku serta semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu penyelesaian tesis ini.

7. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna. Karena keterbatasan waktu, tenaga, pikiran, kemampuan lain yang ada pada diri penulis pada saat penyusunan Tesis ini. Oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan demi kesempurnaan Tesis ini.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis berharap semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 10 Oktober 2017

BURHANUDIN

ANALISIS KINERJA DAN PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) KABUPATEN WONOSOBO

Burhanudin

Magister Manajemen, STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta

Email: burhan.moca@gmail.com

Abstrak

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah dan *desentralisasi fiskal*, pemerintah daerah dituntut untuk memiliki kemandirian keuangan daerah yang lebih besar. Salah satu ukuran kemampuan daerah untuk melaksanakan otonomi adalah dengan melihat besarnya nilai Pendapatan Asli Daerah (PAD). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja, tingkat ketercapaian penerimaan, dan upaya untuk meningkatkan PAD Kabupaten Wonosobo. Bahan kajian dalam penelitian ini dengan mengambil kasus pada penerimaan PAD Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja Badan Pengolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Wonosobo dalam pengelolaan PAD cukup baik dengan memiliki sumber daya manusia yang mumpuni dan potensi PAD yang besar dapat merealisasikan pendapatan daerah dari tahun 2011 – 2015 mengalami kenaikan dan melebihi 100% dari target yang ditentukan. Peningkatan rata-rata pendapatan daerah Kabupaten Wonosobo dari tahun ke tahun sebesar 29,82%, dengan pemasukan terbesar di pajak daerah dan retribusi daerah. Namun, kontribusi PAD Kabupaten Wonosobo terhadap APBD tergolong masih kecil, yaitu terbesar sekitar 13,7% pada tahun 2014. Oleh karena itu, perlu adanya upaya untuk meningkatkan PAD diantaranya dengan intensifikasi dan ekstensifikasi PAD, pengembangan kerjasama dalam menggali PAD, merevisi peraturan terkait PAD yang sudah tidak relevan, pemberdayaan BUMD (Badan Usaha Milik Daerah), serta monitoring dan evaluasi.

Kata kunci: *PAD, Kinerja, Peningkatan*

ANALYSIS OF PERFORMANCE AND IMPROVEMENT REGIONAL ORIGINAL REVENUES (PAD) WONOSOBO REGENCY

Burhanudin

Magister Manajemen, STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta

Email: burhan.moca@gmail.com

Abstract

Implementation of regional autonomy and fiscal decentralization, local government is required to have regional financial independence. Parameter of the ability of regions to autonomy implementation is to look at the value of regional revenue (PAD). This study aims to determine the performance, the level of acceptability, and efforts to increase regional revenue of Wonosobo regency. Material in this study by taking the case at the acceptance of PAD Wonosobo regency. Based on the result of the study, it can be concluded that the performance of Regional Financial and Income Management Departement (BPPKAD) of Wonosobo Regency in PAD management is good enough to have qualified human resources and big potential PAD can realize regional revenue from year 2011 to 2015 has increased and exceeded 100% of specified target. Increased average income of Wonosobo regency from year to year equal to 29,82%, with the biggest income in local tax and regional retribution. However, the contribution of PAD Wonosobo Regency to the APBD is relatively small, about 13.7% in 2014. Therefore, there is a need to increase PAD such as by intensifying and extending PAD, developing cooperation to increasing PAD, improving regulations related to PAD which is not relevant, empowerment of BUMD (Regional Owned Enterprises), and monitoring and evaluation.

Keyword : Regional Revenue, Performance, Increasing

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL -----	i
HALAMAN PENGESAHAN-----	ii
PERNYATAAN-----	iii
KATA PENGANTAR -----	iv
ABSTRAK -----	vi
DAFTAR ISI-----	viii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang-----	1
B. Rumusan Masalah -----	4
C. Pertanyaan Penelitian-----	5
D. Tujuan Penelitian -----	5
E. Manfaat Penelitian-----	5
BAB II. LANDASAN TORI	
A. Landasan Teori	
1. Pemerintahan Daerah -----	7
2. Konsep Keuangan Daerah-----	8
3. Manajemen Keuangan Daerah-----	11
4. Pendapatan Asli Daerah-----	21
5. Kinerja Sektor Publik-----	32
B. Kerangka Pikir -----	35
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Disain Penelitian -----	36
B. Definisi Operasional -----	36
C. Obyek Penelitian-----	37
D. Instrumen Penelitian-----	37
E. Pungumpulan Data-----	37
F. Metode Analisis Data-----	38
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	

A. DISKRIPSI DATA	
1. Geografi Kabupaten Wonosobo-----	40
2. Visi misi BPPKAD Kabupaten Wonosobo -----	43
3. Struktur Organisasi BPPKAD Kabupaten Wonosobo -----	45
B. PEMBAHASAN	
1. Kinerja Pendapatan Asli Daerah -----	46
1.1 Input-----	46
1.2 Proses -----	49
1.3 Output -----	54
2. Ketercapaian Penerimaan PAD Kabupaten Wonosobo-----	57
2.1 Faktor Pendukung-----	59
2.2 Faktor Penghambat -----	59
3. Upaya untuk Meningkatkan Pendapatan asli Daerah -----	62
3.1 Intensifikasi dan Ekstensifikasi PAD-----	64
3.2 Pengembangan Kerjasama dalam Menggali PAD -----	64
3.3 Merefisi Peraturan Daerah yang sudah tidak Relevan -----	64
3.4 Pemberdayaan BUMD -----	65
3.5 Monitoring dan Evaluasi-----	70
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan-----	73
B. Saran-----	74
DAFTAR PUSTAKA -----	75
LAMPIRAN- LAMPIRAN-----	78
A. Hasil Wawancara-----	78
B. Gambar-----	86
C. Dokumentasi Penelitian-----	87

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tahun 2001 merupakan awal yang baru bagi pemerintah daerah dikarenakan awal tahun 2001 Indonesia mulai menerapkan otonomi daerah. Dimana pemerintah daerah diberi wewenang untuk mengelola daerahnya sendiri. Adapun penerapan otonomi daerah pemerintah memiliki tujuan, antara lain: a) mewujudkan keadilan antara kemampuan dan hak daerah, b) meningkatkan PAD dan pengurangan subsidi dari pemerintah pusat, c) mendorong pembangunan daerah sesuai dengan aspirasi masing-masing daerah (Suparmoko, 2002:16). Salah satu kewenangan yang dimiliki oleh daerah otonom adalah kewenangan dalam bidang keuangan daerah meliputi, (Halim, 2007:2).

1. Pemungutan sumber-sumber pendapatan daerah
2. Penyelenggaraan urusan, pertanggung jawaban dan pengawasan keuangan daerah dan
3. Penetapan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD)

Otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat itu sendiri. Kebijakan yang terkait tertuang dalam UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan UU No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah

Daerah. Dengan berjalannya waktu perundang-undangan tersebut mengalami revisi menjadi UU No. 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah dan UU No. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal, pemerintah daerah dituntut untuk memiliki kemandirian keuangan daerah yang lebih besar. Dengan tingkat kemandirian keuangan yang lebih besar berarti daerah tidak akan lagi tergantung pada bantuan dari pemerintah pusat dan provinsi melalui dana perimbangan. Namun tidak berarti jika kemandirian keuangan daerah tinggi, maka daerah sudah tidak perlu lagi mendapatkan dana perimbangan. Dana perimbangan masih tetap diperlukan untuk mempercepat pembangunan di daerah.

Salah satu ukuran kemampuan daerah untuk melaksanakan otonomi adalah dengan melihat besarnya nilai PAD yang dapat dicapai oleh daerah tersebut. Dengan PAD yang relatif kecil akan sulit bagi daerah tersebut untuk melaksanakan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan secara mandiri, tanpa didukung oleh pihak lain (dalam hal ini pemerintah pusat dan provinsi) padahal dalam pelaksanaan otonomi ini daerah dituntut untuk mampu membiayai dirinya sendiri.

Permasalahan penerimaan PAD merupakan masalah yang patut dicermati dalam kesiapan daerah menghadapi otonomi, karena pada kenyataannya, beberapa permasalahan keuangan daerah yang dihadapi oleh Kabupaten Wonosobo antara lain: (1) ketergantungan pemerintah

daerah kepada subsidi dari pemerintah pusat yang tercermin dalam besarnya bantuan pemerintah pusat baik dari sudut anggaran rutin, yaitu subsidi daerah otonom maupun dari sudut anggaran pemerintah daerah, (2) rendahnya kemampuan daerah untuk menggali potensi PAD yang relatif kecil dibanding total penerimaan daerah, (3) kurangnya usaha dan kemampuan penerimaan daerah dalam pengelolaan dan menggali sumber-sumber pendapatan yang ada. Dimana dilihat dalam table 1.1

Tabel 1.1 Realisasi PAD

Uraian	Realisasi (Rp)
1. Pendapatan Asli Daerah (PAD)	175.319.364.867
1. Pajak Daerah	26.122.824.174,00
2. Retribusi Daerah	23.816.881.941,00
3. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan (Laba BUMD)	8.179.049.682,00
4. Lain - lain PAD yang Sah	117.200.609.070,00
2. Pendapatan Transfer	1.041.173.346.789
1). Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak	824.656.337.009
a. Pendapatan Bagi Hasil Pajak	20.364.515.512,00
b. Pendapatan Bagi Hasil Bukan Pajak	20.623.802.497,00
c. Pendapatan Dana Alokasi Umum	724.245.009.000,00
d. Pendapatan Dana Alokasi Khusus	59.423.010.000,00
2). Transfer dari Pemerintah Pusat-	169.467.713.000
a. Dana Otonomi Khusus	-
b. Dana Penyesuaian	169.467.713.000,00
3). Transfer Pemerintah Provinsi	47.049.296.780
a. Pendapatan Bagi Hasil Pajak	47.033.371.780,00

Sumber: DPPKAD 2015

Dari tabel 1.1 di atas menunjukkan kesengangan antara PAD dengan dana tranfer dari Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Provinsi sangat jauh. Ini yang menunjukkan Kabupaten Wonosobo dalam penerimaan PAD relatif kecil di bandingkan dari total penerimaan yang

ada. Kabupaten Wonosobo dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan belum dapat mandiri.

Untuk itu pengukuran kinerja keuangan untuk kepentingan publik dapat dijadikan evaluasi dan memulihkan kinerja dengan pembandingan skema kerja dan pelaksanaannya. Selain itu dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk peningkatan kinerja khususnya penerimaan keuangan pemerintah daerah pada periode berikutnya. Arti dari kinerja itu sendiri adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *Strategic Planing* suatu organisasi. (Mahsun, 2013:25). Dan perlu adanya upaya meningkatkan PAD yang nantinya daerah akan mandiri dan mampu melepaskan diri dari ketergantungan bantuan subsidi pemerintah pusat. Analisis kinerja dalam penerimaan PAD dan upaya meningkatkan PAD inilah yang menjadi bahan kajian dan analisis penelitian ini dengan mengambil kasus pada penerimaan PAD Kabupaten Wonosobo.

B. Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang tersebut, Permasalahan yang dapat dikemukakan adalah 1) ketergantungan pemerintah daerah kepada subsidi dari pemerintah pusat. (2) rendahnya kemampuan daerah untuk menggali potensi PAD yang relatif kecil dibanding total penerimaan daerah. (3) kurangnya usaha dan kemampuan penerimaan daerah dalam pengelolaan dan menggali sumber-sumber pendapatan yang ada.

C. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana kinerja PAD Kabupaten Wonosobo?
2. Mengapa penerimaan PAD Kabupaten Wonosobo belum optimal?
3. Bagaimana upaya untuk meningkatkan PAD Kabupaten Wonosobo?

D. Tujuan penelitian

1. Mengetahui kinerja PAD Kabupaten Wonosobo
2. Mengetahui tingkat pencapaian penerimaan PAD Kabupaten Wonosobo
3. Merumuskan upaya untuk meningkatkan PAD Kabupaten Wonosobo

E. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dalam menganalisis kinerja PAD Kabupaten, Wonosobo adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan media untuk belajar memecahkan masalah secara ilmiah dan menambah pengetahuan peneliti dalam mendalami bidang keuangan pemerintah daerah, khususnya dalam penerimaan PAD Kabupaten Wonosobo.
2. Bagi instansi hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi atau sumbangan pemikiran terhadap dinas terkait pemerintah daerah didalam menganalisis kinerja penerimaan PAD guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam meningkatkan PAD pada perkembangan zaman yang semakin kompetitif dan daerah otonom dapat terlaksana dengan baik sebagai mana sesuai tujuan pemerintah pusat suatu daerah dapat mandiri.

3. Bagi pembaca dan akademisi, Penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi bagi pembaca tentang kinerja penerimaan PAD Kabupaten Wonosobo dan upaya untuk meningkatkannya PAD. Serta dapat dijadikan bahan acuan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Pemerintahan Daerah

a) Desentralisasi

Desentralisasi berarti memberikan sebagian dari wewenang pemerintah pusat ke kepala daerah untuk melaksanakan dan menyelesaikan urusan yang menjadi tanggung jawab dan menyangkut kepentingan daerah yang bersangkutan otonomi (Bachrul, 2002:7).

Derajat desentralisasi adalah tingkat kemandirian daerah untuk membiayai kebutuhan daerahnya sendiri tanpa menggantungkan diri dengan pemerintah pusat yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemamuran bersama bagi seluruh rakyat Indonesia melalui pelaksanaan kewenangan yang yang luas, nyata dan bertanggungjawab (Kadjatmiko dalam Halim dan Theresia, 2007:193).

b) Pemerintah Daerah

Pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik

Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 (Undang-Undang Nomor 32 pasal 1 tahun 2004)

c) Otonomi Daerah

Pemerintahan Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan, Undang-Undang Nomor 32 pasal 1 tahun 2004.

2. Konsep Keuangan Daerah

a) Pengertian Keuangan Daerah

Pengertian keuangan daerah sebagaimana dimuat dalam penjelasan pasal 156 ayat 1 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah adalah sebagai berikut: “Keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah yang dapat dinilai dengan uang dan segala sesuatu berupa uang dan barang yang dapat dijadikan milik daerah yang berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut”.

Dalam Pasal 1 Peraturan Pemerintah RI No. 58 Tahun 2005, tentang Pengelolaan Keuangan Daerah menjelaskan bahwa keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk di dalamnya segala

bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut dan tentunya dalam batas-batas kewenangan daerah.

Keuangan daerah dituangkan sepenuhnya kedalam APBD. APBD menurut Peraturan Pemerintah RI No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah yaitu Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang selanjutnya disingkat APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintahan daerah yang dibahas dan disetujui bersama oleh pemerintah daerah dan DPRD, dan ditetapkan dengan peraturan daerah. Selanjutnya pengelolaan keuangan daerah merupakan keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan daerah. Dalam konteks ini lebih difokuskan kepada pengawasan keuangan daerah yang dilakukan oleh DPRD.

b) Pengawasan Keuangan Daerah

Pengawasan merupakan suatu rangkaian kegiatan pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan publik. Pengawasan dilakukan untuk menjamin semua kebijakan program dan kegiatan yang dilakukan sesuai dengan aturan yang berlaku. Pengawasan keuangan daerah, dalam hal ini adalah pengawasan terhadap anggaran keuangan daerah/APBD. Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun

2004 tentang Pemerintah Daerah Pasal 42 menjelaskan bahwa DPRD mempunyai tugas dan wewenang melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan Peraturan daerah (PERDA) dan peraturan perundang-undangan lainnya, peraturan kepala daerah, APBD, kebijakan pemerintah dalam melaksanakan program pembangunan daerah dan kerjasama internasional di daerah.

Berdasarkan dari Undang-Undang tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pengawasan keuangan daerah dilakukan oleh DPRD yang berfokus kepada pengawasan terhadap pelaksanaan APBD. Pengawasan terhadap pelaksanaan APBD wujudnya adalah dengan melihat, mendengar, dan mencermati pelaksanaan APBD yang dilakukan oleh SKPD, baik secara langsung maupun berdasarkan informasi yang diberikan oleh konstituen, tanpa masuk ke ranah pengawasan yang bersifat teknis. Apabila ada dugaan penyimpangan, dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- Memberitahukan kepada Kepala Daerah untuk ditindaklanjuti oleh Satuan Pengawas Internal.
- Membentuk pansus untuk mencari informasi yang lebih akurat.
- Menyampaikan adanya dugaan penyimpangan kepada instansi penyidik (Kepolisian, Kejaksaan, dan KPK).

Pengawasan anggaran meliputi seluruh siklus anggaran, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun pertanggungjawaban. Secara sederhana pengawasan anggaran merupakan proses pengawasan terhadap kesesuaian perencanaan anggaran dan pelaksanaannya dalam melaksanakan pembangunan daerah. Pengawasan terhadap pelaksanaan perlu dilakukan, hal ini bertujuan untuk memastikan seluruh kebijakan publik yang terkait dengan siklus anggaran dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan berorientasi pada prioritas publik. Namun sebelum sampai pada tahap pelaksanaan, anggota dewan harus mempunyai bekal pengetahuan mengenai anggaran sehingga nanti ketika melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran, anggota dewan telah dapat mendeteksi apakah ada terjadi kebocoran atau penyimpangan alokasi anggaran

3. Manajemen Keuangan Daerah

a) Pengertian Manajemen Keuangan Daerah

Manajemen keuangan daerah merupakan bagian dari manajemen Pemerintahan Daerah, selain manajemen Kepegawaian dan manajemen teknis dari tiap-tiap instansi yang berhubungan dengan pelayanan publik, atau kita sebut dengan Manajemen Pelayanan Publik dan Manajemen Administrasi

Pembangunan Daerah. Pengertian Manajemen keuangan daerah menurut (Bahrullah Akbar, 2002) adalah mencari sumber-sumber pembiayaan dana daerah melalui potensi dan kapabilitas yang terstruktur melalui tahapan perencanaan yang sistematis, penggunaan dana yang efisien dan efektif serta pelaporan tepat waktu.

Manajemen pelayanan publik yang dimaksud adalah pencerminan pemberian kewenangan wajib atas otonomi daerah dari Pemerintah Pusat yang terdiri dari: Pemerintahan Umum, Pertanian, Perikanan dan Kelautan, Pertambangan dan Energi, Kehutanan dan Perkebunan, Perindustrian dan Perdagangan, Perkoperasian, Penanaman Modal, Ketenagakerjaan, Kesehatan, Pendidikan dan Kebudayaan, Sosial, Penataruangan, Pemukiman, Pekerjaan Umum, Perhubungan, Lingkungan Hidup, Kependudukan, Olahraga, Keparawisataan dan Pertanahan. Hal ini, biasanya tercermin dengan adanya dinas-dinas daerah dan struktur organisasi Pemerintah daerah yang berkaitan dengan luas dan ruang lingkup tugas tersebut. Pengertian keuangan daerah menurut Bahrullah Akbar, 2002 adalah “Semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang, termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban

daerah, dalam kerangka anggaran dan pendapatan dan belanja daerah (APBD)”.

Oleh karena itu, pengertian keuangan daerah selalu melekat dengan pengertian APBD yaitu: suatu rencana keuangan tahunan daerah yang ditetapkan berdasarkan peraturan. Selain itu, APBD merupakan salah satu alat untuk meningkatkan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan tujuan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggungjawab. Dari definisi keuangan daerah tersebut melekat 4 (empat) dimensi: (1) adanya dimensi hak dan kewajiban, (2) adanya dimensi tujuan dan perencanaan, (3) adanya dimensi penyelenggaraan dan pelayanan public dan (4) adanya dimensi nilai uang dan barang (investasi dan inventarisasi).

Keterkaitan keuangan daerah yang melekat dengan APBD merupakan pernyataan bahwa adanya hubungan antara dana daerah dan dana pusat atau dikenal dengan istilah perimbangan keuangan pusat dan daerah. Dana tersebut terdiri dari dana dekonsentrasi (PP No. 104 Tahun 2000 tentang dana Perimbangan) dan dana Desentralisasi. Dana dekonsentrasi berbentuk dana bagi hasil, Dana alokasi umum, dan dana alokasi khusus. Sedangkan yang dimaksud dana desentralisasi adalah yang bersumber dari PAD.

b) Tujuan Utama Pengelolaan Keuangan Daerah:

1) Akuntabilitas (*Accountability*)

Pemerintah daerah harus mempertanggungjawabkan tugas keuangan kepada lembaga atau orang yang berkepentingan dan sah. Lembaga atau orang yang dimaksud antara lain, adalah Pemerintah Pusat, DPRD, Kepala Daerah, masyarakat dan kelompok kepentingan lainnya (LSM).

2) Memenuhi kewajiban keuangan

Keuangan daerah harus ditata sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua ikatan keuangan, baik jangka pendek maupun jangka panjang;

3) Kejujuran

Urusan keuangan harus diserahkan pada pegawai profesional dan jujur, sehingga mengurangi kesempatan untuk berbuat curang.

4) Hasil guna (*effectiveness*) dan daya guna (*efficiency*) kegiatan daerah

Tata Cara pengurusan keuangan daerah harus menggunakan manajemen pengawasan yang baik, sehingga memungkinkan setiap program direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dengan biaya serendah-rendahnya dengan hasil yang maksimal.

5) Pengendalian

Manajemen keuangan daerah, DPRD dan aparat fungsional pemeriksaan harus melakukan pengendalian agar semua tujuan dapat tercapai. Harus selalu memantau melalui akses informasi mengenai pertanggungjawaban keuangan sehingga penerimaan dan pengeluaran keuangan dapat tercapai sesuai yang rencanakan.

c) Fungsi Manajemen Keuangan Daerah

Fungsi manajemen terbagi atas tiga tahapan utama, yaitu: adanya proses perencanaan, adanya tahapan pelaksanaan, dan adanya tahapan pengendalian/ pengawasan. Oleh karena itu fungsi manajemen keuangan daerah terdiri dari unsur-unsur pelaksanaan tugas yang dapat terdiri dari tugas:

1. Pengalokasian potensi sumber-sumber ekonomi daerah;
2. Proses Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah;
3. Tolok ukur kinerja dan Standarisasi;
4. Pelaksanaan Anggaran yang sesuai dengan Prinsip-prinsip Akuntansi;
5. Laporan Pertanggung jawaban Keuangan Kepala Daerah; dan
6. Pengendalian dan Pengawasan Keuangan Daerah.

Angka 1 dan 2 merupakan bagian dari fungsi perencanaan dimana melekat pengertian adanya partisipasi publik; Angka 3 dan 4 merupakan fungsi pelaksanaan dan Angka 5 dan 6 merupakan fungsi pengendalian dan pengawasan. Keseluruhannya akan bermuara pada terciptanya sistem informasi keuangan daerah yang transparan dan akuntabel.

Dalam arti sempit manajemen keuangan daerah merupakan tugas kebendaharawan, dari peran kas daerah atau bendahara umum daerah sampai dengan peran bendaharawan proyek, bendaharawan penerima, bendaharawan barang. Secara garis besarnya, ada dua hal tugas pokok atau bidang yang harus disadari bagi seorang manajer keuangan daerah, yaitu: pekerjaan penganggaran dan pekerjaan akuntansi, dimana dalam pelaksanaan keduanya berinteraksi dan saling melengkapi terutama dalam rangka pengendalian dan pengawasan manajemen (Bidang Auditing). Secara aplikatif dua tugas pokok tersebut terekam dalam Kepmendagri No. 29 Tahun 2000 tentang “Pedoman Pengurusan Pertanggung jawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan APBD, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan APBD”.

d) Reformasi Manajemen Keuangan Daerah

Secara garis besar, manajemen keuangan daerah dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu manajemen penerimaan daerah dan manajemen pengeluaran daerah. Kedua komponen tersebut akan sangat menentukan kedudukan suatu pemerintah daerah dalam rangka melaksanakan otonomi daerah. Konsekuensi logis pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan UU No. 22 tahun 1999 dan UU No. 25 tahun 1999 menyebabkan perubahan dalam manajemen keuangan daerah. Perubahan tersebut antara lain adalah perlunya dilakukan *budgeting reform* atau reformasi anggaran.

Reformasi anggaran meliputi proses penyusunan, pengesahan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran. Berbeda dengan UU No. 5 tahun 1974, proses penyusunan, mekanisme pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran daerah menurut UU No. 22 tahun 1999 adalah tidak diperlukannya lagi pengesahan dari Menteri Dalam Negeri untuk APBD Propinsi dan pengesahan Gubernur untuk APBD Kabupaten/Kota, melainkan cukup pengesahan dari Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) melalui Peraturan Daerah (Perda).

Aspek utama *budgeting reform* adalah perubahan dari *traditional budget* ke *performance budget*. Untuk saat ini

Traditional budget merupakan pendekatan yang paling banyak digunakan di negara berkembang dewasa ini. Terdapat dua ciri utama dalam pendekatan ini, yaitu: (a) Cara penyusunan anggaran yang didasarkan atas pendekatan *incrementalism* dan (b) Struktur dan susunan anggaran yang bersifat *line-item*. Ciri lain yang melekat pada pendekatan anggaran tradisional tersebut adalah: (c) Cenderung sentralistis, (d) Bersifat spesifikasi, (e) Tahunan dan (f) Menggunakan prinsip anggaran bruto. Struktur anggaran tradisional dengan ciri-ciri tersebut tidak mampu mengungkapkan besarnya dana yang dikeluarkan untuk setiap kegiatan, dan bahkan anggaran tradisional tersebut gagal dalam memberikan informasi tentang besarnya rencana kegiatan. Oleh karena itu tidak tersedianya berbagai informasi tersebut, maka satu-satunya tolok ukur yang dapat digunakan untuk tujuan pengawasan hanyalah tingkat kepatuhan penggunaan anggaran.

Masalah utama anggaran tradisional adalah terkait dengan tidak adanya perhatian terhadap konsep *value for money*. Konsep ekonomi, efisiensi dan efektivitas seringkali tidak dijadikan pertimbangan dalam penyusunan anggaran tradisional. Dengan tidak adanya perhatian terhadap konsep *value for money* ini, seringkali pada akhir tahun anggaran terjadi kelebihan anggaran

yang pengalokasiannya kemudian dipaksakan pada aktivitas-aktivitas yang sebenarnya kurang penting untuk dilaksanakan.

Dilihat dari berbagai sudut pandang, metode penganggaran tradisional memiliki beberapa kelemahan, antara lain:

1. Hubungan yang tidak memadai (terputus) antara anggaran tahunan dengan rencana pembangunan jangka panjang.
2. Pendekatan *incremental* menyebabkan sejumlah besar pengeluaran tidak pernah diteliti secara menyeluruh efektivitasnya.
3. Lebih berorientasi pada input daripada output. Hal tersebut menyebabkan anggaran tradisional tidak dapat dijadikan sebagai alat untuk membuat kebijakan dan pilihan sumber daya, atau memonitor kinerja. Kinerja dievaluasi dalam bentuk apakah dana telah habis dibelanjakan, bukan apakah tujuan tercapai.
4. Sekat-sekat antar departemen yang kaku membuat tujuan nasional secara keseluruhan sulit dicapai. Keadaan tersebut berpeluang menimbulkan konflik, *overlapping*, kesenjangan, dan persaingan antar departemen.
5. Proses anggaran terpisah untuk pengeluaran rutin dan pengeluaran modal/investasi.
6. Anggaran tradisional bersifat tahunan. Anggaran tahunan tersebut sebenarnya terlalu pendek, terutama untuk proyek

modal dan hal tersebut dapat mendorong praktik-praktik yang tidak diinginkan (korupsi dan kolusi).

7. Sentralisasi penyiapan anggaran, ditambah dengan informasi yang tidak memadai menyebabkan lemahnya perencanaan anggaran. Sebagai akibatnya adalah munculnya *budget padding* atau *budgetary slack*.
8. Persetujuan anggaran yang terlambat, sehingga gagal memberikan mekanisme pengendalian untuk pengeluaran yang sesuai, seperti seringnya dilakukan revisi anggaran dan manipulasi anggaran.
9. Aliran informasi (sistem informasi finansial) yang tidak memadai yang menjadi dasar mekanisme pengendalian rutin, mengidentifikasi masalah dan tindakan.

Beberapa kelemahan anggaran tradisional di atas sebenarnya lebih banyak merupakan kelemahan pelaksanaan anggaran, bukan bentuk anggaran tradisional. *Performance budget* pada dasarnya adalah sistem penyusunan dan manajemen anggaran daerah yang berorientasi pada pencapaian hasil atau kinerja. Kinerja tersebut harus mencerminkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, yang berarti harus berorientasi pada kepentingan publik. Merupakan kebutuhan masyarakat daerah untuk menyelenggarakan otonomi secara luas, nyata dan bertanggung jawab dan otonomi daerah harus dipahami sebagai

hak atau kewenangan masyarakat daerah untuk mengelola dan mengatur urusannya sendiri. Aspek atau peran pemerintah daerah tidak lagi merupakan alat kepentingan pemerintah pusat belaka melainkan alat untuk memperjuangkan aspirasi dan kepentingan daerah.

4. Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Salah satu kriteria penting untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya adalah kemampuan *self supporting* dalam bidang keuangan. Sehubungan dengan pentingnya posisi keuangan ini pemerintah daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembanguna dan keuangan inilah yang merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan semua penerimaan daerah yang berasal dari sumber ekonomi asli daerah. Identifikasi sumber Pendapatan Asli Daerah adalah: meneliti, menentukan dan menetapkan mana sesungguhnya yang menjadi sumber PAD dengan cara meneliti dan mengusahakan serta mengelola sumber pendapatan tersebut dengan benar sehingga memberikan hasil yang maksimal.

a. Dasar hukum PAD

Seluruh kegiatan dalam PAD diatur dalam

- 1) UU No.32/2004 tentang Sistem Pemerintahan Daerah.
- 2) UU No.33/2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat-Daerah
- 3) UU No.34/2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- 4) PP No.65/2000 tentang Pajak Daerah
- 5) PP No.66/2000 tentang Retribusi Daerah
- 6) Permendagri No.59/2007 tentang Sistem Pengelolaan Keuangan Daerah

b. Komposisi PAD

Komposisi PAD adalah pajak daerah, retribusi, laba perusahaan daerah, dan pendapatan lain-lain yang sah. Di antara keempat sumber tersebut, pajak daerah dan retribusi daerah merupakan sumber andalan PAD.

1) Pajak daerah

Pajak daerah adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan surplusnya digunakan untuk investasi publik. Pajak daerah adalah pungutan daerah menurut peraturan yang ditetapkan sebagai badan hukum publik dalam rangka membiayai rumah tangganya. Dengan kata lain pajak daerah adalah pajak yang wewenang pungutannya ada pada daerah.

(Halim dalam Edison, 2009:34) menyatakan pajak daerah merupakan pendapatan daerah yang berasal dari pajak. Lebih lanjut (Simanjuntak dalam Edison, 2009:34) menyatakan bahwa pajak daerah adalah pajak-pajak yang dipungut oleh daerah-daerah seperti provinsi, kabupaten maupun kotamadya berdasarkan peraturan daerah masing-masing dan hasil pemungutannya digunakan untuk pembiayaan rumah tangga daerahnya masing-masing. (Kesit dalam Edison, 2009:34) menyatakan bahwa pajak Daerah merupakan iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan undang-undang yang berlaku, yang hasilnya digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah. Wewenang mengenakan pajak atas penduduk untuk membiayai layanan masyarakat merupakan unsur penting dalam pemerintahan daerah. Diungkapkan oleh (Devas et.al dalam Edison, 2009:35) bahwa sistem perpajakan yang dipakai sekarang ini banyak mengandung kelemahan, dan tampaknya bagian terbesar dari pajak daerah lebih banyak menimbulkan beban daripada menghasilkan penerimaan bagi masyarakat. Untuk itu pemerintah perlu melakukan

perubahan sistem pajak daerah merupakan langkah logis untuk langkah berikutnya.

Pembaharuan yang dilakukan pemerintah misalnya dengan diterbitkannya UU No. 34 Tahun 2004 tentang pajak dan retribusi sebagai perubahan UU No. 18 Tahun 1997. Dengan diberlakukannya UU No. 34 Tahun 2004 ini jenis pajak daerah jumlahnya menjadi berkurang. Terakhir pemerintah menerbitkan UU No. 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Dalam Undang-Undang tersebut dijelaskan tentang pembagian hasil Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) serta pembagian berbagai penerimaan Negara. (Davey dalam Edison, 2009:35) menjelaskan bahwa keberhasilan dalam mengelola sumber-sumber penerimaan pajak daerah tergantung pada kemampuan pemerintah daerah itu sendiri dalam mengoptimalkan faktor-faktor yang turut menentukan keberhasilan tersebut. (Devas et.al dalam Edison, 2009:36) memberikan penjelasan bahwa kemampuan menghimpun dana adalah perbandingan antara penerimaan dari pajak dengan retribusi atau disebut dengan upaya (*tax effort*)

(Mardiasmo dkk dalam Edison, 2009:36) mengungkapkan bahwa untuk mengurangi ketergantungan terhadap pembiayaan dari pemerintahan pusat, pemerintahan daerah perlu diberikan otonomi dan keleluasan daerah. Langkah penting yang harus dilakukan untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah adalah dengan menghitung potensi penerimaan pajak daerah yang nyata dimiliki oleh daerah tersebut, sehingga bisa diketahui peningkatan kapasitas pajak (*tax capacity*) daerah. Peningkatan kapasitas pajak pada dasarnya adalah optimalisasi sumber-sumber pendapatan daerah.

Menurut Undang-Undang nomor 18 tahun 1997 disebutkan bahwa pajak daerah adalah, yang selanjutnya disebut pajak, yaitu iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah. Pasal 2 ayat (1) dan (2) didalam Undang –Undang nomor 18 tahun 1999 disebutkan bahwa jenis pajak daerah yaitu :

- a) Jenis pajak daerah Tingkat I terdiri dari: Pajak kendaraan bermotor, bea balik nama kendaraan bermotor, dan pajak bahan bakar kendaraan bermotor
- b) Jenis pajak daerah Tingkat II terdiri dari : pajak hotel dan restoran, pajak hiburan, pajak reklame, pajak penerangan jalan, pajak pengambilan dan pengelolaan bahan galian golongan C, dan pajak pemanfaatan air bawah tanah dan air permukaan.

Selanjutnya pasal 3 ayat (1) dicantumkan tarif pajak paling tinggi dari masing-masing jenis pajak sebagai berikut: pajak kendaraan bermotor 5 %, pajak balik nama kendaraan bermotor 10 %, pajak bahan bakar kendaraan bermotor 5 %, pajak hotel dan restoran 10 %, pajak hiburan 35 %, pajak reklame 25 %, pajak penerangan jalan 10 %, pajak pengambilan dan pengelolaan bahan galian golongan C, pajak pemanfaatan air bawah tanah dan air permukaan 20 %.

Tarif pajak untuk daerah Tingkat I diatur dengan peraturan pemerintah dan penetepannya seragam diseluruh Indonesia. Sedang untuk daerah Tingkat II, selanjutnya ditetapkan oleh peraturan daerah masing-masing dan peraturan daerah tentang pajak tidak dapat berlaku surut.

Memperhatikan sumber pendapatan asli daerah sebagaimana tersebut diatas, terlihat sangat bervariasi.

2) Retribusi

Pemungutan retribusi dibayar langsung oleh mereka yang menikmati suatu pelayanan, dan biasanya dimaksudkan untuk menutup seluruh atau sebagian dari biaya pelayannya. Besarnya retribusi seharusnya (lebih kurang) sama dengan nilai layanan yang diberikan. Menurut (Sumitro dalam Edison, 2009:36) Retribusi ialah pembayaran pada negara yang dilakukan oleh mereka yang menggunakan jasa-jasa. Lebih lanjut (Syamsi dalam Edison, 2009:37) mengatakan bahwa: Retribusi adalah iuran masyarakat tertentu (individu yang bersangkutan) yang ditetapkan berdasarkan peraturan pemerintah yang prestasinya ditunjuk secara langsung, dan pelaksanaannya dapat dipaksakan. Dengan kata lain yang lebih sederhana, retribusi adalah pungutan yang dibebankan kepada seseorang karena menikmati jasa secara langsung. (Davey dalam Edison, 2009:37) mengatakan bahwa Retribusi merupakan sumber penerimaan yang sudah umum bagi semua bentuk Pemerintahan Regional, retribusi tersebut mungkin juga merupakan sumber utama dari pendapatan badan-badan pembangunan daerah. Sedangkan (Redjo

dalam Edison, 2009:37) berpendapat bahwa retribusi ialah suatu pembayaran dari rakyat kepada pemerintah dimana kita dapat melihat adanya hubungan antara balas jasa yang diterima langsung dengan adanya pembayaran retribusi tersebut, misalnya uang langganan air minum, uang langganan listrik dan lain-lain. (Koswara, 2009:37) menjelaskan bahwa retribusi daerah adalah imbalan atas pemakaian atau manfaat yang diperoleh secara langsung seseorang atau badan atau jasa layanan, pekerjaan, pemakaian barang, atau izin yang diberikan oleh pemerintah daerah. (Simanjuntak dalam Edison,2009:37) menyatakan bahwa retribusi daerah merupakan iuran rakyat kepada pemerintah berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan mendapat jasa balik atau kontra prestasi dari pemerintah yang secara langsung ditunjuk. Mengenai potensi Retribusi Daerah, (Koswara dalam Edison, 2009:38) memaparkan bahwa seperti halnya dengan pajak daerah, hanya dengan beberapa jenis retribusi yang secara efektif berperan sebagai sumber pendapatan daerah. Walaupun demikian (Devas et. Al dalam Edison, 2009:38) mengatakan bahwa Retribusi merupakan sumber pendapatan yang sangat penting dan hasil retribusi hampir mencapai setengah dari seluruh pendapatan daerah. Dalam

dimensi potensi daerah yang demikian itu, pemerintahan daerah hendaknya dapat mengembangkan inisiatif dan upaya untuk meningkatkan penerimaan Retribusi Daerah. Upaya ini antara lain dilakukan dengan cara memberikan pelayanan publik secara profesional dan mampu memberikan kepuasan kepada setiap penerimaan pelayanan.

(Davey dalam Edison, 2009:38) mengungkapkan beberapa pendapat mungkin akan timbul pada elastisitas retribusi yang harus *responsive* kepada pertumbuhan penduduk dan pendapatan. Hal ini umumnya dipengaruhi oleh pertumbuhan permintaan atau konsumsi akan suatu pelayanan. Dalam konteks yang demikian itu, pengelolaan sumber-sumber PAD dari jenis retribusi tentu mempunyai konsekuensi yang harus dipikirkan oleh pemerintah daerah. Artinya pemerintah daerah tidak boleh memikirkan bagaimana memperoleh pendapatan yang sebesar-besarnya dari pemungutan retribusi, tetapi pemerintah daerah bertanggungjawab atas konsekuensi pemungutan retribusi tersebut.

Sedangkan jenis-jenis retribusi yang diserahkan kepada daerah Tingkat II berikut ini: uang leges, Biaya jalan/jembatan/tol, biaya pangkalan, biaya penambangan,

biaya potong hewan, uang muka sewa tanah/bangunan, uang sempadan dan izin bangunan, uang pemakaian tanah milik daerah, biaya penguburan, biaya pengerukan wc, retribusi pelelangan uang, izin perusahaan industri kecil, retribusi pengujian kendaraan bermotor, retribusi jembatan timbang, retribusi stasiun dan taksi, balai pengobatan, retribusi reklame, sewa pesanggrahan, pengeluaran hasil pertanian, hutan dan laut, biaya pemeriksaan susu dan lainnya, dan retribusi tempat rekreasi.

Dari uraian diatas dapat kita lihat pengelompokan retribusi yang meliputi retribusi jasa umum yaitu retribusi atas jasa yang disediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk tujuan kepentingan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan, dan Retribusi jasa usaha yaitu retribusi atas jasa yang disediakan oleh Pemda dengan menganut prinsip komersial karena pada dasarnya disediakan oleh sektor swasta.

3) Laba perusahaan daerah

Dalam usaha menggali sumber pendapatan daerah dapat dilakukan dengan berbagai cara, selama tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Salah satu sumber PAD yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian khusus adalah perusahaan daerah.

Menurut (Wayang dalam dewi, 2004:4) mengenai perusahaan daerah sebagai berikut: Perusahaan Daerah adalah kesatuan produksi yang bersifat memberi jasa, menyelenggarakan pemanfaatan umum, memupuk pendapatan. Tujuan perusahaan daerah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah dan pembangunan kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta ketenangan kerja menuju masyarakat yang adil dan makmur. Perusahaan daerah bergerak dalam lapangan yang sesuai dengan urusan rumah tangganya menurut perundang-undangan yang mengatur pokok-pokok pemerintahan daerah. Cabang-cabang produksi yang penting bagi daerah dan mengusai hajat hidup orang banyak di daerah, yang modal untuk seluruhnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan.

4) Pendapatan lain-lain yang sah

Jenis lain-lain PAD yang sah sesuai UU No. 33 Tahun 2004 disediakan untuk menganggarkan penerimaan daerah yang tidak termasuk dalam jenis pajak daerah, retribusi daerah, dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dirinci menurut obyek pendapatan yang antara lain, hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan secara tunai atau angsuran/cicilan, jasa giro, pendapatan

bunga, penerimaan atas tuntutan ganti kerugian daerah, penerimaan komisi, potongan ataupun bentuk lain sebagaimana akibat dari penjualan atau pengadaan barang dan jasa oleh daerah, penerimaan keuntungan dari selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing.

5. Kinerja Sektor Publik

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi, organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* organisasi (Bastian, 2006:274).

b. Ukuran Kemandirian

Kemampuan Keuangan	Kemandirian
Rendah Sekali	0% - 25%
Rendah	25% - 50%
Sedang	50% - 75%
Tinggi	75% - 100%

Sumber: Abdul Halim 2007

c. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut (Mahsun, 2006:77) ada 6 macam:

1) Indikator Masukan (*Input*)

Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.

1) Indikator Proses (*Process*)

Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.

2) Indikator Keluaran (*Output*)

Indikator keluaran adalah segala sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non-fisik.

3) Indikator Hasil (*Outcome*)

Indikator hasil adalah segala sesuatu hasil yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

4) Indikator Manfaat (*Benefit*)

Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator kinerja ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil.

5) Indikator Dampak (*Impact*)

Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator

berdasarkan asumsi yang ditetapkan. Indikator ini sulit diukur karena memerlukan waktu lebih dari satu periode untuk mengetahui dampaknya

d. Tujuan Pengukuran Sektor Publik

Tujuan dilakukan pengukuran kinerja disektor publik sesuai dikemukakan (Mahmudi, 2005:14) yaitu:

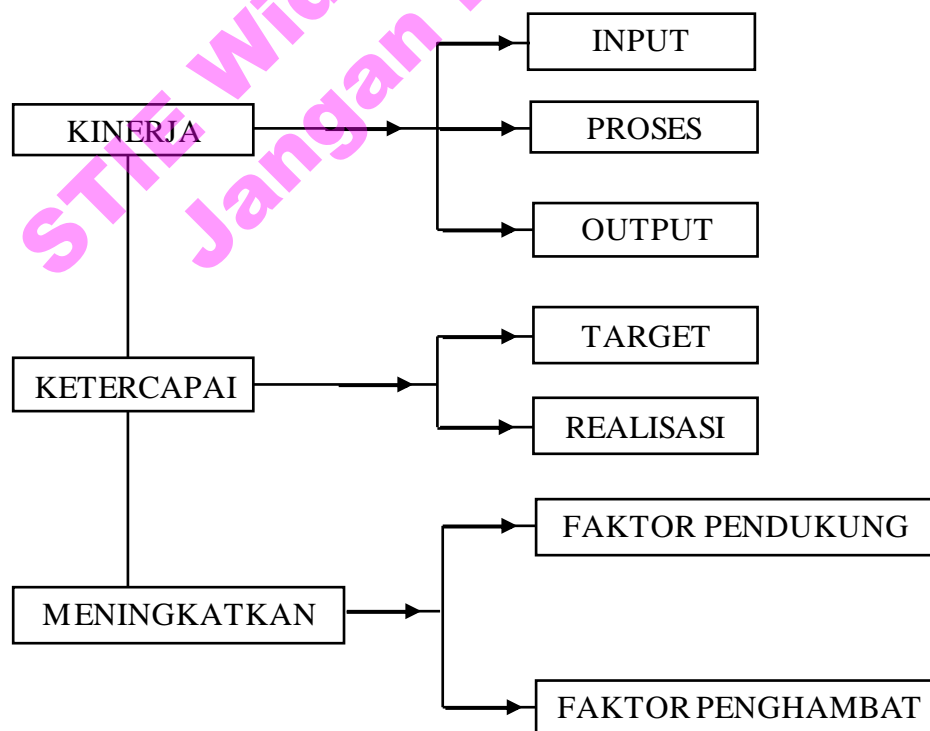
1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward and punishment.
5. Memotivasi pegawai
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

e. Manfaat Pengukuran Kinerja

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengavaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.

4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara *objektif* atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara *objektif* (Mardiasmo, 2004:122)

B. Kerangka Pikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Disain Penelitian

Metode yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut (Sugiono, 2013:8) Penelitian Kualitatif digunakan untuk menghasilkan data diskriptif berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Oleh karena itu di dalam metode penelitian kualitatif alat penelitian adalah peneliti itu sendiri atau *human instrument*. Maka peneliti harus melakukan validasi terhadap diri sendiri untuk mengetahui seberapa jauh pemahaman peneliti terhadap penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti, serta kesiapan peneliti untuk kemudian melakukan penelitian di lapangan. Hasil dari eksplorasi penelitian lapangan tersebut kemudian akan diuji keabsahannya melalui beberapa pengujian yaitu uji *kreadabilitas (validitas interbal)*, *Transferability*, *Depentability (reabilitas)* dan *Confirability*

B. Definisi Operasional

Dari definisi konsep terhadap *variable-variable* tersebut dapat dioperasikan seperti aspek perencanaan dan pelaksanaan dengan indikator *input proses* dan *ouput*.

C. Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini obyek penelitian adalah di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Wonosobo.

D. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrument penelitian adalah nama para pejabat. Instrumen dalam penelitian ini ditentukan dari wawancara, observasi dan dokumentasi.

E. Pengumpulan Data

Sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara dan observasi, dokumentasi dan triangulasi/ gabungan.

1) Wawancara (*interview*)

Teknik wawancara (*interview*) digunakan terutama untuk memperdalam data-data yang terkait langsung dengan pelaksanaan kegiatan sebelumnya, dan untuk merespon berbagai pendapat tentang kebijakan yang akan datang. Wawancara dilakukan terhadap subjek penelitian yang dipilih secara "*purposive*", yaitu metode penarikan sampel dengan tujuan tertentu, sesuai dengan data yang dibutuhkan sampel yang di ambil sebanyak 3 orang. pejabat BPPKAD, karyawan dan wajib pajak. Dengan cara ini dapat diperoleh masukan- masukan untuk memperdalam kajian mengenai upaya-upaya peningkatan PAD Kabupaten Wonosobo. Panduan

wawancara, digunakan sebagai alat dalam wawancara agar dapat lebih terfokus, terperinci dan konsisten hasil pendataan dan pertanyaan terbuka.

2) Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan. (Sugiono, 2013:226)

3) Dokumentasi

Dokumentasi adalah setiap bahan yang tertulis yang dipersiapkan untuk penelitian.

F. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut (Sugiono, 2013:243) bahwa penelitian kualitatif digunakan untuk menghasilkan data *deskriptif* berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. yang menjadi situs penelitian adalah bidang penerimaan pada badan pendapatan pengelolaan keuangan dan Aset Kabupaten Wonosobo. Kemudian hasil dari lapangan di analisis data menggunakan *interactive model of analysis* yang dikembangkan oleh Miles dan Hubbermandalam (Sugiono, 2013:246) melalui tiga tahap yaitu reduksi data (*data reduction*) penyajian data (*data display*) dan verifikasi (*conclusion*).

1. Data Reduction

Data yang diperoleh dari lapangan cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah dalam pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian data (*data display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan mudah dipahami. Dalam penelitian kualitatif ini, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.

3. Verification (*Conclusion*)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas. Maka akan menjadi data yang kredibel. Kesimpulan ini sebagai dasar hipotesis.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. DISKRIPSI DATA

1. Geografi Kabupaten Wonosobo

1.1 Gambaran Umum dan Kondisi Daerah

Wilayah Kabupaten Wonosobo merupakan bagian dari Provinsi Jawa Tengah. Kabupaten Wonosobo berjarak 120 km dari Ibukota Jawa Tengah (Semarang) dan 520 km dari Ibu Kota Negara (Jakarta), berada pada dataran tinggi rentang 250 – 2.250 mdpl dengan dominasi pada rentang 500 – 1.000 mdpl sebesar 50% dari seluruh areal, sebagai dengan posisi spasial berada di tengah-tengah Pulau Jawa dan berada diantara jalur pantai utara dan jalur pantai selatan. Selain itu menjadi bagian terpenting dari jaringan Jalan Nasional ruas jalan Buntu-Pringsurat yang memberi akses dari dan menuju dua jalur strategis nasional tersebut.

Kabupaten Wonosobo merupakan salah satu dari 35 Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah yang terletak pada $7^{\circ}43'.13''$ dan $7^{\circ}04'.40''$ garis Lintang Selatan (LS) serta $109^{\circ}43'.19''$ dan $110^{\circ}04'.40''$ garis Bujur Timur (BT), dengan luas 98.468 ha (984,68 km²) atau 3,03 % luas Jawa Tengah.

1.2 Batas Wilayah

Secara administratif Wonosobo berbatasan langsung dengan enam kabupaten, yaitu:

- Sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Banjarnegara, Kabupaten Kendal dan Kabupaten Batang;
- Sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Temanggung dan Kabupaten Magelang;
- Sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Purworejo dan Kabupaten Kebumen;
- Sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Banjarnegara dan Kabupaten Kebumen.

1.3 Luas Wilayah

Kabupaten Wonosobo memiliki luas 98.468 hektar (984,68 km²) atau 3,03% dari luas Jawa Tengah dengan komposisi tata guna lahan terdiri atas tanah sawah mencakup 18.696,68 ha (18,99 %), tanah kering seluas 55.140,80 ha (55,99.%), hutan negara 18.909,72 ha (19.20.%), perkebunan negara/swasta 2.764,51 ha (2,80.%) dan lainnya seluas 2.968,07 ha (3,01.%).

1.4 Iklim

Wonosobo beriklim tropis dengan dua musim yaitu kemarau dan penghujan. Suhu udara rata-rata 24 – 30° C di

siang hari, turun menjadi 20 ° C pada malam hari. Pada bulan Juli – Agustus turun menjadi 12 – 15 ° C pada malam hari dan 15 – 20 ° C di siang hari. Rata-rata hari hujan adalah 196 hari, dengan curah hujan rata-rata 3.400 mm, tertinggi di Kecamatan Garung (4.802 mm) dan terendah di Kecamatan Watumalang (1.554 mm).

1.5 Jenis Tanah

Keadaan tanah di Kabupaten Wonosobo dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- Tanah andosol (25%) terdapat di Kecamatan Kejajar, sebagian di Kecamatan Garung, Kecamatan Mojotengah, Kecamatan Watumalang, Kecamatan Kertek dan Kecamatan Kalikajar.
- Tanah Regosol (40%) terdapat di Kecamatan Kertek, Kecamatan Sapuran, Kecamatan Kalikajar, Kecamatan Selomerto, Kecamatan Watumalang dan Kecamatan Garung.
- Tanah Podsolik (35%) terdapat di Kecamatan Selomerto, Kecamatan Leksono dan Kecamatan Sapuran.

Jenis tanah di Kabupaten Wonosobo meliputi tanah andosol seluas 10.817,7 ha, tanah regosol seluas 19.372,7 ha, tanah latosol seluas 63.043,4 ha, tanah argonosol seluas

761,1 ha, mediterian merah kuning seluas 3.054 ha dan gramosol seluas 1.778,6 ha.

Dilihat dari aspek topografi, Kabupaten Wonosobo bisa dibagi menjadi tiga bagian, yaitu, daerah dengan ketinggian 250–500 m dpl seluas 33,33% dari seluruh wilayah. Daerah dengan ketinggian 500–1.000 m dpl seluas 50,00% dari seluruh areal dan daerah dengan ketinggian > 1.000 m dpl seluas 16,67% dari seluruh wilayah.

Kabupaten Wonosobo sebagai daerah yang terletak di sekitar gunung api muda menyebabkan tanah di Wonosobo termasuk subur. Hal ini sangat mendukung pengembangan pertanian, sebagai mata pencaharian utama masyarakat Wonosobo.

2. Visi dan Misi BPPKAD Kabupaten Wonosobo

2.1 Visi

Terselenggaranya pelaksanaan tugas pemerintah daerah dibidang pengelolaan pendapatan, keuangan dan aset daerah yang didukung oleh sumber daya manusia yang bersih, berwibawa dan bertanggung jawab menuju kemandirian daerah.

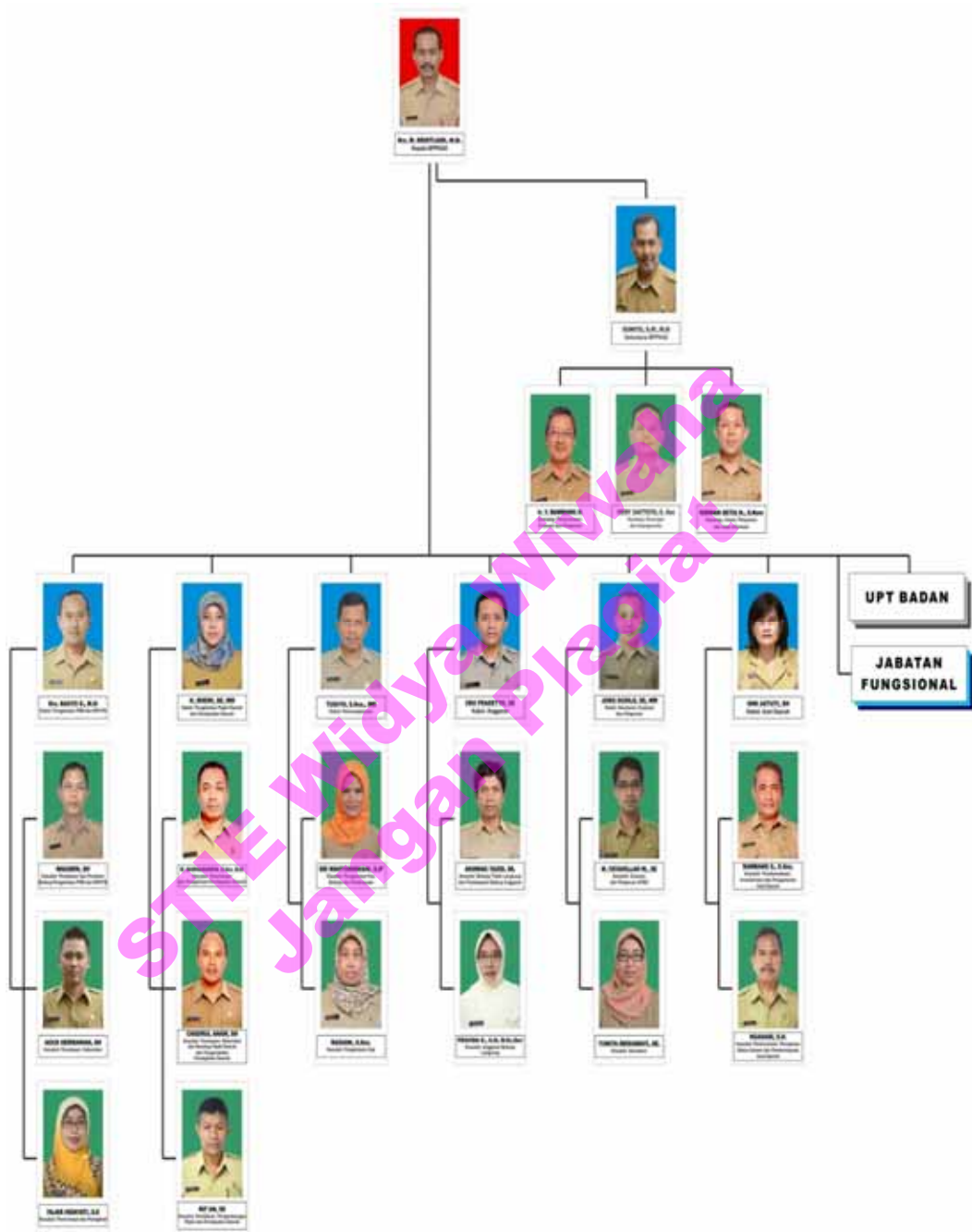
2.2 Misi

- Mengelola pendapatan, keuangan dan aset daerah secara efisien, efektif, transparan serta bebas korupsi, kolusi dan nepotisme;

- Meningkatkan kualitas kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang profesional, mandiri dan kredibel;
- Meningkatkan pengelolaan sumber-sumber penerimaan sesuai potensi yang ada;
- Mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Pengelolaan Pendapatan, Keuangan dan Aset Daerah;
- Meningkatkan aparatur yang profesional, bersih, berwibawa dan bertanggung jawab dalam melayani masyarakat.

STIE Widya Wivaha
Jangan Plagiat

3. Struktur Organisasi BPPKAD Kabupaten Wonoosbo



B. PEMBAHASAN

1. Kinerja PAD Kabupaten Wonosobo pada Badan Pengolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD)

1.1 Input

Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran

1.1.1 Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling utama adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut (Hasibuan, 2000:3). Untuk mencapai target yang telah ditetapkan maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas pegawai dapat dilihat dari tingkat pendidikan dan pengalaman pegawai. Tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum. Tingkat pendidikan seorang karyawan dapat

meningkatkan daya saing suatu organisasi dan kinerja organisasi (Hariandja, 2002:169). Latar belakang pendidikan pegawai pada BPPKAD, diantaranya 9 orang berpendidikan S2, 25 orang berpendidikan S1, dan 4 orang berpendidikan D3, namun ada sebagian pegawai yang masih mempunyai latar belakang pendidikan SMA sederajat yang berjumlah 28 orang. Tingkat pendidikan pegawai ini tentunya mempengaruhi kualitas pegawai dibidang pendapatan, namun masih banyak pegawai yang kurang menguasai tugas yang diberikan. Hal ini dikarenakan kurangnya pengalaman dan penempatan pegawai yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Permasalahan ini menjadi kendala dalam rangka pengelolaan PAD. Pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik (Foster, 2001:40). Pada awal januari 2017, Dinas Pendapatan Daerah (DIPENDA) diresmikan menjadi Badan Pengelolaan Pendapatan

Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) sehingga terbentuklah Struktur Organisasi Tata Kerja (SOTK) yang baru. Oleh karena itu, masih banyak pegawai yang kurang berpengalaman dalam menjalankan fungsi dan tugas yang baru. Sehingga perlu arahan dan bimbingan yang intensif dari Dinas Kepegawaian. Berdasarkan uraian di atas, BPPKAD Kabupaten Wonosobo masih banyak pegawai yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalamannya, sehingga dalam menjalankan tugas dan fungsinya kurang optimal.

1.1.2 Potensi PAD

Komponen input yang diolah menjadi output dalam pengelolaan PAD adalah potensi PAD. Input adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran (Mahsun, 2006:77). Potensi PAD merupakan komponen utama dalam pengelolaan PAD. Kabupaten Wonosobo memiliki potensi PAD yang begitu besar. Namun potensi tersebut masih belum dikelola dengan baik, hal ini dikarenakan terdapat wilayah-wilayah

yang susah dijangkau dari kantor BPPKAD sendiri, seperti Kecamatan Wadaslintang, Kecamatan Kepil, Kecamatan Watumalang dsb. Selain itu disebabkan juga belum adanya petugas khusus untuk mendata informasi potensi PAD yang ada. Besarnya potensi PAD Kabupaten Wonosobo ini tentunya memberikan tanggung jawab yang besar terhadap Bidang Pendapatan selaku pengelola PAD yang berada pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Wonosobo. Maka perlu adanya petugas khusus yang selalu proaktif untuk mendata informasi potensi-potensi PAD di wilayah yang susah terjangkau.

1.2 Proses

Indikator *process* adalah pengolahan *input* (masukan) yang menghasilkan *output* (keluaran). Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan ekonomis yang dimaksud adalah bahwa pelaksanaan

kegiatan tersebut secara lebih murah dibandingkan dengan standar biaya atau waktu yang ditentukan untuk itu (Mahsun, 2006:77).

1.2.1 Penetapan target PAD (*Planing*)

Perencanaan adalah fungsi yang sangat vital yang bukan hanya tugas seorang pemimpin tetapi juga harus melibatkan setiap orang dalam sebuah organisasi guna menentukan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mencapainya (Terry dalam Sutopo, 2001:24). Pada tahap perencanaan di Bidang Pendapatan melakukan perencanaan dengan penetapan target PAD. Tahap yang dilakukan untuk menentukan target PAD yang pertama adalah analisis potensi PAD yaitu dengan meninjau ulang apakah tarif Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (PDRD) masih bisa dikembangkan lagi atau tidak dan juga menggali pemasukan PDRD yang baru sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kedua adalah analisis capaian realisasi tahun yang lalu dengan menggunakan teori elastisitas atau pertumbuhan yang memungkinkan pemasukan PAD Kabupaten Wonosobo bisa bertambah setiap tahunnya.

1.2.2 Koordinasi dalam mengelola PAD (*Organizing*)

Pengorganisasian atau koordinasi adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang yang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian yang telah ditentukan (Siagian, 1984:13). Lebih lanjut Bidang Pendapatan merupakan koordinator dalam mengelola PAD, Namun demikian kinerja koordinator antara seksi-seksi pada Bidang Pendapatan dan UPD terkait ini dirasa kurang, mengelola PAD merupakan kewajiban bersama BPPKAD selaku koordinator dan UPD sebagai pihak yang secara langsung pemungutan Wajib pajak. Koordinator nantinya bisa mengukur merencanakan target kedepannya lebih baik lagi tidak cuma laporan dari UPD terkait, Sehingga penerimaan PAD bisa optimal.

1.2.3 Aksi-aksi yang dilakukan dalam mengelola PAD (*Actuating*)

Aksi (*actuating*) adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota suka berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran agar sesuai

dengan perencanaan dan usaha-usaha organisasi (Terry dalam Sutopo, 2001:24). Untuk mengelola PAD agar sesuai tujuan yang telah ditetapkan maka dalam operasionalnya perlu adanya standart operasional, standar opsional pada Bidang Pendapatan BPPKAD Kabupaten Woonosobo mengacu pada tugas pokok dan fungsi dari Bidang pendapatan itu sendiri yang diatur dalam Peraturan Bupati nomor 58 tahun 2008 pasal 10 tentang uraian tugas pokok dan fungsi . Dari pengamatan dilapangan, aksi-aksi yang dilakukan untuk mengelola PAD sudah mengikuti standar opsional dan mematuhi peraturan yang berlaku, adapun aksi-aksi yang dilakukan yaitu:

1. Menganalisa dalam rangka perencanaan dan pengembangan pendapatan
2. Melaksanakan segala usaha dan kegiatan untuk mengolah, menyusun rumusan kebijakan pengenaan pajak daerah dan perimbangan keuangan
3. Mengevaluasi terhadap pencapaian semua bidang pendapatan

4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas

Bidang Pendapatan menjalankan tugasnya berlandaskan peraturan yang berlaku sehingga kegiatan Bidang Pendapatan dalam mengelola PAD berpayung hukum.

1.2.4 Pengawasan dalam pengelolaan PAD (*Controlling*)

Pengawasan adalah suatu proses untuk menentukan apa yang harus dikerjakan, apa yang sedang dikerjakan, nilai proses dan hasil pelaksanaan pekerjaan atau tugas, melakukan koreksi-koreksi atas kesalahan kesalahan atau sesuai rencana sebagainya (Hadiprojo, 1993:53).

Tahap terakhir adalah pengawasan, pengawasan yang dilakukan adalah dengan evaluasi penerimaan jenis-jenis PAD. Evaluasi dilakukan setiap seksi yang kemudian dipertanggung jawabkan kepada Kepala Bidang Pendapatan. Dengan evaluasi diharapkan proses pengelolaan PAD bisa sesuai rencana. Evaluasi merupakan salah satu cara untuk menjaga kinerja Bidang

Pendapatan BPPKAD Kabupaten Wonosobo dalam mengelola PAD.

Proses evaluasi pada Bidang Pendapatan berjalan dengan baik hal ini terbukti dengan realisasi PAD mengalami surplus. Dengan pengawasan yang baik maka target yang telah ditetapkan dapat tercapai. Maka dari itu pengawasan merupakan salah satu bagian terpenting dalam mengelola PAD.

1.3 Output

Indikator hasil adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik. Indikator atau tolok ukur keluaran untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, instansi atau organisasi dapat menganalisis apakah kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu, indikator keluaran, harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan organisasi (Mahsun, 2006:77). Kegiatan yang dilakukan Bidang Pendapatan BPPKAD Kabupaten Wonosobo adalah pengelolaan PAD dan hasil dari pengelolaan tersebut adalah realisasi PAD.

Dengan realisasi PAD maka kinerja pengelolaan PAD dapat di analisis apakah sudah berjalan dengan baik apa belum. Kemampuan dalam mengelola PAD dikatakan baik apabila tingkat pencapaian minimal 100%. Semakin tinggi tingkat pencapaian PAD maka menggambarkan kinerja pengelolaan PAD semakin baik. Untuk target PAD disajikan di tabel 4.1

Tabel 4.1 Proyeksi APBD tahun anggaran 2011-2015

NO	URAIAN	PREDIKSI APBD 2011	PREDIKSI APBD 2012	PREDIKSI APBD 2013	PREDIKSI APBD 2014	PREDIKSI APBD 2015	JUMLAH RATA-RATA
I.	PENDAPATAN						
1.	PENDAPATAN ASLI DAERAH	60.314.879.680	61.763.937.274	71.999.216.019	73.439.200.339	74.907.984.346	68.485.043.532
	- Pajak Daerah	6.150.500.000	6.279.510.000	15.398.980.200	15.706.959.804	16.021.099.000	11.310.209.801
	- Retribusi Daerah	9.750.633.500	9.945.646.170	10.344.559.093	10.347.450.275	10.554.399.281	10.148.537.664
	- Pengelolaan Kekayaan Daerah yg dipisahkan	5.654.852.000	5.769.989.040	5.885.388.821	6.003.096.597	6.123.158.529	5.887.696.997
	- Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yg sah	38.754.894.180	39.774.792.064	40.570.287.905	41.381.693.663	42.209.327.536	40.538.599.070
	% PRD TERHADAP APBD	6,97	7,00	7,92	7,92	7,92	7,54
2.	DANA PERIMBANGAN	590.120.642.787	601.923.055.643	613.961.516.756	626.240.747.091	638.765.562.033	614.202.904.862
	- Bagi Hasil Pajak / Bukan Pajak	41.784.329.787	42.620.015.383	43.472.416.710	44.341.865.045	45.228.702.345	43.489.466.054
	- Dana Alokasi Umum	486.041.113.000	495.761.935.260	505.677.173.965	515.790.717.445	526.106.531.793	505.875.494.293
	- Dana Alokasi Khusus	62.295.200.000	63.541.104.000	64.811.926.080	66.108.164.602	67.430.327.894	64.337.344.515
	% DPERIMB. THD APBD	68,19	68,18	67,50	67,50	67,50	67,78
3.	LAIN-LAIN PENDAPATAN YANG SAH	214.956.990.551	219.187.790.362	223.571.546.169	228.042.977.093	232.603.896.634	223.373.228.162
	- Pendapatan Hibah	7.500.000.000	7.650.000.000	7.800.000.000	7.959.060.000	8.118.241.200	7.306.060.240
	- Bagi Hasil Pajak Provinsi & Pemda Lainnya	18.970.263.551	19.349.668.822	19.736.662.198	20.131.395.442	20.534.023.351	19.744.402.673
	- Dana Penyesuaian dan Otonomi Khusus	117.431.107.000	119.708.329.140	122.102.495.723	124.544.545.637	127.035.436.550	122.164.382.810
	- Bantuan Keuangan dari Prov / Pemda lainnya	71.058.620.000	72.479.792.400	73.929.388.248	75.407.976.013	76.916.135.533	73.358.382.439
	% LAIN-LAIN PYS Thd. APBD	24,84	24,83	24,58	24,58	24,58	24,68
	JUMLAH PENDAPATAN DAERAH	865.395.513.018	882.874.783.278	909.532.278.944	927.722.924.523	946.277.383.013	906.360.576.555

Sumber: Bagian Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Wonosobo Bapeda (diolah 2016)

Untuk realisasinya PAD disajikan di tabel 4.2

Tabel 4.2 Rata-rata pertumbuhan realisasi pendapatan Daerah tahun 2011-2015 Kabupaten Wonosobo

No	Uraian	Jumlah (Rp)					Rata2 %
		2011	2012	2013	2014	2015*)	
1	PAD	67.398.727.303	82.335.296.487	108.729.508.524	175.319.364.867	182.730.830.131	29,82
	Pendapatan Pajak Daerah	8.822.122.048	9.441.193.141	20.415.352.679	26.122.524.174	27.484.141.296	44,38
	Pendapatan Retribusi Daerah	13.017.009.172	17.822.354.240	19.024.710.402	23.816.881.941	9.907.184.006	-18,78
	Pendapatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang	4.997.838.563	4.728.450.130	6.120.819.960	8.179.049.882	9.200.538.063	29,71
	Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah	40.561.967.617	50.543.298.976	57.168.625.883	117.200.600.070	135.938.965.296	188,87
2	DANA PERMBAHAN	890.833.383.925	897.894.306.428	758.139.018.884	824.858.337.009	838.382.532.154	9,23
	Dana Bagi Hasil Pajak/bukan	42.798.344.925	43.795.582.425	34.945.804.884	40.988.318.009	31.393.027.154	-4,92
	Dana Alokasi Umum	485.798.438.000	597.858.484.888	885.148.034.000	724.245.000.000	748.447.761.000	15,27
	Dana Alokasi Khusus	62.280.000.000	58.970.270.000	67.860.180.000	58.423.010.000	56.541.744.000	9,73
3	LAIN-LAINPENDAPATAN YG SAH	321.458.898.879	351.118.308.939	377.313.995.387	377.188.948.888	413.189.480.078	43,38
	Pendapatan Hibah	7.900.000.000	0	0	8.900.000.000	0	8,00
	Bagi hasil pajak	27.879.845.639	37.532.838.178	42.906.742.934	47.049.296.780	81.707.802.179	34,41
	Dana penyelesaian dan Otonomi Khusus	145.743.888.040	107.637.478.530	145.810.630.000	169.467.713.000	188.827.870.000	31,18
	Bantuan keuangan	140.534.190.000	108.047.989.731	89.596.627.453	55.627.958.309	127.634.817.899	131,12
	ADD	0	0	0	0	0	8,00
	JUMLAH PENDAPATAN	879.683.907.107	1.831.047.909.921	1.744.187.522.895	1.977.645.689.883	1.432.282.852.383	15,67

Sumber : Bagian Keuangan dan Aset Daerah Setda Kabupaten Wonosobo, 2010-2016

Rappoda 2016 (data diolah)

Ket *) : Data unaudit

Pengelolaan PAD mulai dari tahun 2011 target sebesar Rp 60.314.879.680 realisasi 67.398.727.303, tahun 2012 target sebesar Rp 61.763.937.274 realisasi Rp 82.335.296.457, tahun 2013 target sebesar Rp 71.999.216.019 realisasi Rp 108.729.508.524, 2014 target sebesar Rp 73.439.200.339 realisasi Rp 175.319.364.867, tahun 2015 target sebesar Rp 74.907.984.346 realisasi Rp 182.730.830.131. realisasi pendapatan daerah tahun 2011-2015 Kabupaten Wonosobo terus mengalami kenaikan. Dan realisasi nya melebihi 100% maka dari sini bisa disimpulkan kinerja pengelolaan PAD sudah cukup baik.

2. Ketercapaian Penerimaan PAD Kabupaten Wonosobo

Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Wonosobo dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, tetapi Peranannya terhadap APBD masih tergolong kecil. Kontribusi PAD Kabupaten Wonosobo terhadap APBD-nya, dalam kurun waktu lima tahun anggaran terakhir (2011 s/d 2015), Disajikan di tabel 4.3 di bawah ini:

Peranan PAD terhadap APBD Kabupaten Wonosobo Tahun Anggaran 2011 s/d 2015

Tabel 4.3 Kontribusi PAD terhadap APBD

No	Tahun	PAD	APBD	Presentasi
1	2011	67.398.727.303	979.683.002.107	6.8%
2	2012	82.335.296.457	1.031.047.909.021	7.9%
3	2013	108.729.508.524	1.144.182.522.595	9.5%
4	2014	175.319.364.867	1.277.145.669.965	13.7%
5	2015	182.730.830.131	1.432.282.852.363	12.7%
Rata-rata kenaikan		29.82%	15.67%	

Sumber: Bagian keuangan dan aset daerah setda kabupaten wonosobo 2010-2016: Bappeda (data diolah)

Terlihat pada tabel 4.3 diatas peranan PAD terhadap APBD masih tergolong kecil yaitu kurang dari 14%. Adapun peranan PAD yang cenderung mengalami kenaikan dari tahun ke tahun rata rata mengalami kenaikan sebesar 29.82%.

Untuk Tahun Anggaran 2011 bersumber dari APBD 2015 dapat diuraikan bahwa besaran PAD Rp 182.730.830.131,- terdiri

dari Rp 27.484.141.296,- yang berasal dari pendapatan pajak daerah, Rp 9.967.184.606,- berasal dari retribusi daerah, Rp 9.290.538.963,- berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan dan Rp 135.988.965.266,- berasal dari lain-lain pendapatan yang sah, Disajikan di Tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4 Elemen PAD

Uraian	2011	2012	2013	2014	2015
PAD	67.398.727.303	82.335.296.457	108.729.508.524	175.319.364.867	182.730.830.131
Pajak Daerah	8.822.722.948	9.441.193.741	26.416.352.676	26.122.824.174	27.484.141.296
Retribusi Daerah	13.017.003.175	17.622.354.246	19.024.710.492	23.816.881.941	9.967.184.606
Hasil pengelolaan Kekayaan yang di pisahkan	4.967.038.563	4.728.450.130	6.129.819.969	8.179.049.682	9.290.538.963
Lain-lain Pendapatan yang sah	40.591.962.617	50.543.298.340	57.158.625.387	117.200.609.070	135.988.965.266

Sumber: Bagian keuangan dan aset daerah setda kabupaten wonosobo 2010-2016: Bappeda (data diolah)

Hal ini dapat disimpulkan bahwa pemerintah Kabupaten Wonosobo sudah memperlihatkan kinerjanya untuk meningkatkan PAD dari beberapa sektor seperti pajak daerah maupun retribusi daerah tiap tahun mengalami peningkatan, hanya pada tahun 2015 untuk retribusi daerah mengalami penurunan yang signifikan. Untuk keseluruhan penerimaan PAD Kabupaten Wonosobo belum optimal, untuk kemandirian sebagian daerah otomom dan kontribusi pendapatan asli daerah Kabupaten Wonosobo terhadap APBD-masih kecil yang terbesar pada tahun 2014 sebesar 13,7%.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi Penerimaan PAD seperti:

2.1 Faktor Pendukung

2.1.1 Faktor Internal

Landasan hukum untuk mengelola PAD Dalam pelaksanaan pengelolaan PAD Bidang Pendapatan didukung dengan adanya peraturan-peraturan berlaku, sehingga kegiatan yang dilakukan oleh Bidang Pendapatan berpayung hukum. Adapun peraturan tersebut adalah sebagai berikut:

- a). Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yang telah diubah dengan Undang-Undang No.43 Tahun 1999
- b). Undang-Undang No. 10 tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan
- c). Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- d). Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah
- e). Peraturan Pemerintah No. 79 Tahun 2005 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggara

- f). Pemerintah Daerah Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.

2.1.2. Faktor Eksternal

Besarnya potensi PAD yang belum tergali seluruhnya sehingga memungkinkan bertambahnya realisasi tahun-tahun berikutnya. Sumber Pendapatan Asli Daerah pada dasarnya dikelompokkan kedalam empat komponen, yaitu:

- a) Pajak daerah
- b) Retribusi daerah
- c) Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan
- d) Lain-lain penerimaan PAD yang sah

Formulasi kebijakan dalam mendukung pengelolaan anggaran pendapatan daerah akan lebih difokuskan pada upaya untuk mobilisasi PAD dan penerimaan daerah lainnya. Kebijakan pendapatan daerah Kabupaten Wonosobo tahun berikutnya diperkirakan akan mengalami pertumbuhan dimana perkiraan kenaikannya didasarkan atas komposisi realisasi dan pertumbuhan PAD tahun yang lalu. Maka dari itu penggalan PAD yang belum terjamah oleh peraturan-peraturan yang berlaku bisa dikembangkan lagi.

2.2 Faktor Penghambat

2.2.1 Faktor Internal

- Sistem kerja pegawai yang belum optimal. Kualitas pegawai kurang dikarenakan banyak pegawai yang baru dikarenakan adanya Perubahan aturan atau Struktur Organisasi Tata Kerja (SOTK) baru yang di rilis pada bulan januari 2017. Yang menyebabkan pengaruh terhadap belum optimalnya penerimaan PAD.
- Kurangnya Kinerja koordinasi antara koordinator dengan UPD terkait, dikarenakan jarak yang ada dan teleinformasi yang yang belum memadai.
- Belum adanya pendelegasian ke wilayah-wilayah kecamatan sehingga BPPKAD susah dalam pendataan potensi yang ada.
- Potensi PAD belum terkelola secara optimal.

2.2.2 Faktor Eksternal

- Hambatan dari luar, diartikan hambatan yang berasal dari luar pemerintahan Kabupaten Wonosobo, diantaranya:
 - 1) Peraturan Perundang-undangan yang masih belum berpihak pada pemerintah daerah.
 - 2) Belum stabilnya sistem sosial politik yang ada
 - 3) Keseimbangan jumlah penduduk

4) Tingkat inflasi yang masih terlalu tinggi

- Hambatan dari dalam, diartikan hambatan yang bersal dari dalam pemerintahan Kabupaten Wonosobo, diantaranya:

- i. Keterbatasannya kewenangan pemerintah kabupaten untuk mengembangkan seluruh potensi yang ada (*closeface*) atau tidak bisa diubah-ubah
- ii. Belum optimalnya kinerja BUMD untuk menopang PAD
- iii. Kurangnya iklim investasi yang dibuat oleh Pemerintah Kabupaten
- iv. Belum memadainya sistem sarana dan prasarana public
- v. Masih banyak Peraturan Daerah yang perlu di tinjau kembali.

3. Upaya Meningkatkan PAD Kabupaten Wonosobo

Untuk mengetahui Kemandirian sebagai daerah otonom.

Pola Hubungan dan Tingkat Kemampuan daerah disajikan di tabel

4.5 dibawah ini:

Tabel 4.5 Kemandirian Daerah

Kemampuan keuangan	Kemandirian (%)
Rendah Sekali	0% - 25%
Rendah	25% - 50%

Sedang	50% - 75%
Tinggi	75% -100%

Sumber: (Abdul Halim, 2007:269)

Dengan rumus mencari rasio kemandirian keuangan daerah

$$\text{RKKD} = \frac{\text{PAD}}{\text{PENDAPATAN TRANSFER}} \times 100\%$$

Tabel 4.6 Elemen PAD dan Pendapatan Tranfer Pemerintah

Tahun	PAD	PENDAPATAN TRANSFER	Presentasi %
2011	67.398.727.303	912.284.274.804	7,4%
2012	82.335.296.457	948.712.612.564	8,7%
2013	108.729.508.524	1.035.453.014.071	10,5%
2014	175.319.364.867	1.101.826.305.098	15,9%
2015	182.730.830.131	1.249.552.022.231	14,6%

Sumber: Bagian keuangan dan aset daerah setda kabupaten wonosobo 2010-2016: Bappeda (data diolah)

Dari data table 4.6 menunjukan kemandirian keuangan daerah Kabupaten Wonosobo dari tahun 2011- 2015 yang tertinggi sebesar 15,9%, bisa disimpulkan kemampuan keuangan Kabupaten Wonosobo masih rendah sekali.

Adapun beberapa alternatif untuk menunjang peningkatan PAD yang biasa dilakukan oleh kabupaten Wonosobo adalah sebagai berikut:

3.1 Intensifikasi dan Ekstensifikasi PAD

Dalam lima tahun mendatang, kemampuan keuangan Daerah Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia akan ditingkatkan dengan mengandalkan pada kebijakan intensifikasi dan ekstensifikasi pemungutan retribusi dan pajak daerah namun demikian, kekuatan pembaharuan yang diajukan sebagai strategi barunya adalah pada aksentuasi manajemen pengelolaan dan audit kinerjanya, sebagai contoh optimalisasi retribusi obyek wisata di wonosobo.

3.2 Pengembangan Kerjasama dalam Menggali PAD

Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kemampuan pembiayaan penyelenggaraan Pemerintahan dan pembangunan di daerah, perlu dikembangkan strategi baru yang tidak semata berorientasi pada intensifikasi maupun ekstensifikasi retribusi dan pajak daerah. Perlu adanya kerjasama dari pihak infestor luar atau pihak swasta untuk mengembangkan potensi- potensi yang ada.

3.3 Merevisi Peraturan Daerah yang sudah tidak Relevan

Untuk saat ini Perda yang ada sudah tidak Relevan atau tidak layak lagi di terapkan untuk tarifnya. Contohnya tarif parkir sebetulnya di perda hanya Rp 300 rupiah, untuk roda 2 dan roda 4 Rp 500 rupiah karena sudah tidak relevan otomatis disesuaikan.

3.4 Pemberdayaan BUMD

Strategi keempat adalah pemberdayaan BUMD untuk memformulasikan regulasi ekonomi baru. Berikut adalah alternatif yang dapat dilakukan dalam pemberdayaan BUMD:

3.4.1 Reformasi Misi BUMD:

- 1) BUMD sebagai salah satu pelaku ekonomi daerah dapat mendayagunakan aset daerah untuk mewujudkan kemakmuran rakyat.
- 2) BUMD adalah penyedia pelayanan umum yang menjaga kualitas, kuantitas dan kontinuitas pelayanan.
- 3) BUMD mampu berperan sebagai pendukung perekonomian daerah dengan memberikan kontribusi kepada APBD, baik dalam bentuk pajak maupun deviden dan mendorong pertumbuhan perekonomian daerah melalui *multiplier effect* yang tercipta dari kegiatan bisnis yang efisien seperti bertambahnya lapangan kerja dan kepedulian sosial.
- 4) BUMD mampu berperan sebagai *countervailing power* terhadap kekuatan ekonomi yang ada melalui pola kemitraan. Diharapkan berbagai perusahaan swasta dalam dan luar negeri berminat melakukan kerjasama dengan BUMD terpilih untuk selanjutnya

membentuk *Joint Venture/Joint Operation Company* (JV/OC).

3.4.2 Restrukturisasi BUMD

Langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja dan kesehatan BUMD, yaitu tindakan yang ditujukan untuk membuat setiap BUMD menghasilkan laba termasuk mengubah mekanisme pengendalian oleh Pemerintah Daerah yang semula kontrol secara langsung melalui berbagai bentuk perizinan, aturan, dan petunjuk menjadi kontrol yang berorientasi kepada hasil. Artinya Pemerintah Daerah selaku pemegang saham hanya menentukan target kuantitatif dan kualitatif yang menjadi indikator kinerja yang harus dicapai oleh manajemen, misalnya *Return On Equity* (ROE) tertentu yang didasarkan kepada *benchmarking* kinerja yang sesuai dengan perusahaan sejenis, Pengkajian secara komprehensif terhadap keberadaan BUMD, karena selama ini BUMD dianggap kurang tepat bila disebut sebagai lembaga korporasi, khususnya, dikaitkan dengan upaya pemberdayaan BUMD agar dapat menjadi salah satu sumber keuangan daerah:

Restrukturisasi BUMD dengan prinsip *Good Corporate Governance* dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) kelompok yaitu :

- 1) Kelompok BUMD PDAM dimana tersedia berbagai pilihan restrukturisasi perusahaan yang dapat dilakukan tergantung permasalahan yang dihadapi dan potensi yang tersedia
- 2) Kelompok BUMD Non PDAM, dapat diselesaikan secara kasus per kasus dengan berbagai pilihan sesuai dengan visi pengelolaan BUMD yang bersangkutan.

3.4.3 Profitisasi BUMD

Profitisasi BUMD dalam rangka menghasilkan keuntungan atau laba serta memberikan kontribusi pada Pemerintah Daerah yaitu dapat dilakukan sebagai berikut :

- 1) Melakukan proses penyehatan perusahaan secara menyeluruh dengan meningkatkan kompetensi manajemen dan kualitas Sumber Daya Manusia;
- 2) Mengarahkan BUMD untuk dapat berbisnis secara terfokus dan terspesialisasi dengan pengelolaan yang bersih, transparan dan professional;

- 3) Bagi BUMD yang misi utama untuk pelayanan publik dan pelayanan sosial, diberikan sasaran kuantitatif dan kualitatif tertentu;
- 4) Memberdayakan Direksi dan Badan Pengawas yang dipilih dan bekerja berdasarkan profesionalisme melalui proses fit and proper test;
- 5) Merumuskan kebijakan yang diarahkan kepada tarif yang wajar, kenaikan harga produk (minimal menyesuaikan dengan inflasi, tarif listrik, BBM, dan lain-lain) untuk menghindarkan biaya produksi yang jauh lebih mahal, sehingga profit dapat diraih.

3.4.4 Privatisasi BUMD

Privatisasi utamanya bertujuan agar BUMD terbebaskan dari intervensi langsung birokrasi dan dapat mewujudkan pengelolaan bisnis yang efisien, profesional dan transparan. Diharapkan setelah melalui tahapan restrukturisasi, pihak perusahaan swasta akan berminat mengembangkan usaha dengan cara melakukan aliansi strategis dengan BUMD, dan bila memungkinkan untuk BUMD yang sehat dan memiliki prospek bisnis dapat

menawarkan penjualan saham melalui Pasar Modal yang didahului *Initial Public Offering* (IPO). Penataan dan penyehatan BUMD yang usahanya bersinggungan dengan kepentingan umum dan bergerak dalam penyediaan fasilitas publik ditujukan agar pengelolaan usahanya menjadi lebih efisien, transparan, profesional. Hubungan kemitraan dapat dilaksanakan dalam bentuk kerjasama usaha yang saling menunjang dan menguntungkan antara koperasi, swasta, dan BUMD, serta antara usaha besar, menengah dan kecil dalam rangka memperkuat struktur ekonomi nasional. Bagi BUMD yang usahanya tidak berkaitan dengan kepentingan umum didorong untuk privatisasi melalui pasar modal.

Infrastruktur BUMD tentunya harus dikelola secara profesional sehingga kinerjanya dapat ditingkatkan dan mampu menjalin kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak operator swasta dan Pemerintah Daerah. Aliansi Strategis dengan operator swasta sangat dibutuhkan untuk mengisi peluang usaha telekomunikasi yang kompetitif pada segmen pasar tertentu. Sebagai

konsekuensi logis implementasi otonomi daerah, maka peranan Pemerintah Daerah sebagai salah satu *stakeholder* mempunyai pengaruh yang cukup signifikan dalam penentuan arah kebijakan publik di daerahnya. Untuk itu perlu dikaji lebih mendalam pengembangan kerjasama Pemerintah Daerah dengan pihak swasta, baik langsung maupun melalui BUMD dalam rangka menjalin hubungan kemitraan yang saling menguntungkan. Untuk memelihara *sense of belonging*, daerah/BUMD dan masyarakat dapat diberi peluang untuk memiliki sebagian saham BUMD tertentu yang berusaha di daerahnya sehingga merasa ikut memiliki dan turut bertanggung jawab atas keberhasilan usahanya. Dalam upaya optimalisasi sumber-sumber pembiayaan dan investasi bagi daerah otonom, diperlukan dukungan pemerintah dalam berbagai bentuk pembinaan dan pengawasan di berbagai bidang.

3.5 Monitoring dan Evaluasi

- 1) Meningkatkan mekanisme kontrol dari masyarakat dan LSM terhadap pelaksanaan pengelolaan

keuangan Daerah sebagai wujud nyata pelaksanaan asas transparansi dan akuntabilitas fiskal.

- 2) Memberikan arahan yang jelas tentang alokasi anggaran terhadap sumber-sumber penerimaan baik PAD. Adapun peran pusat hanya sekedar memberikan arahan tentang hal yang seyogyanya dilakukan oleh daerah.

Adapun beberapa usulan yang ditujukan untuk pemerintah kabupaten untuk meningkatkan PAD, diantaranya:

- a. Meningkatkan kemampuan ekonomi masyarakat dari sektor andalan
- b. Adanya keseimbangan insentif & disinsentif untuk menjamin kepatuhan
- c. Mengoptimalkan peran legislative
- d. Meningkatkan efisiensi pelayanan public
- e. Kendalikan KKN dalam sistem pemungutan pajak dan retribusi
- f. Meningkatkan jaminan keadilan bagi wajib pajak/retribusi
- g. Adanya pembedakan kebijakan pajak (*tax*) & retribusi (*service charge*) secara jelas

- h. Meningkatkan kemampuan administrasi:
pendataan, analisis potensi, penetapan,
penagihan, keberatan & dispensasi, pengawasan,
penegakan hukum

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Kinerja Pendapatan Asli daerah pada BPPKAD dalam pengelolaan pendapatan asli daerah kinerjanya baik. Hal ini terbukti dengan hasil analisis kinerja menggunakan indikator kinerja yaitu input, proses, dan output. Dari indikator input cukup baik, sumber daya manusia (SDM) di BPPKAD memiliki latar belakang pendidikan yang mumpuni namun masih kurang berpengalaman dalam tugasnya dan potensi PAD belum tergali secara optimal. Indikator proses ada 4 macam yaitu proses penetapan target, pengorganisasian yang kurang, aksi-aksi dalam mengelola PAD yang sudah sesuai peraturan yang berlaku, dan pengawasan yang sudah baik. Indikator output yaitu realisasi PAD yang sangat baik karena dari mulai tahun 2011-2015 realisasi bisa mencapai 100%. Yaitu tahun 2015 target sebesar Rp 74.907.984.346,- realisasi Rp 182.730.830.131,- realisasi lebih dari target.
2. Tingkat Penerimaan PAD pada Badan Pendapatan Pengelola keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Wonosobo belum optimal dikarenakan rata-rata pendapatan daerah Kabupaten

Wonosobo dari tahun ke tahun sebesar 29,82%, dengan pemasukan terbesar di pajak daerah dan retribusi daerah. Namun, kontribusi PAD Kabupaten Wonosobo terhadap APBD tergolong masih kecil, yaitu terbesar sekitar 13,7% pada tahun 2014.

3. Upaya Untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah

- 1) Intensifikasi dan ekstensifikasi PAD
- 2) Pengembangan kerjasama dalam menggali PAD
- 3) Merevisi Peraturan Daerah yang sudah tidak relevan
- 4) Pemberdayaan BUMD
- 5) Monitoring dan evaluasi

B. Saran

Dari kesimpulan diatas rekomendasi atau saran untuk diberikan kepada Badan Pengelola Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Wonosobo sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan pegawai melalui pelatihan atau kursus sesuai dengan tugas yang di berikan.
2. Mengoptimalkan potensi PAD yang ada dengan meningkatkan informasi mengenai data potensi PAD di daerah yang susah terjangkau.
3. Perlu adanya pembaharuan regulasi yang sudah tidak relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahrullah, Akbar. 2002. *Fungsi Manajemen Keuangan*, Boklet Publikasi BPK, No.87 Bulan Oktober, Jakarta, BPK.
- Dewi, Elita. 2002. *Identifikasi Sumber Pendapatan Asli Daerah dalam rangka Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Jurnal. digitized by USU digital library. Medan
- Edison Henri H. Panggabean. 2009. *Pengaruh Pendapatan Asli Daerah Terhadap Belanja Daerah Di Kabupaten Toba*. Tesis S2 USU. Medan
- Halim, Abdul. (2016). *Akutansi Sektor Publik*. Jakarta: salemba empat. Edisi kedua
- Halim, Abdul dan Theresia Damayanti. (2007) *Manajemen Keuangan Daerah, Pengelolaan Keuangan Daerah. Edisi Kedua*. Yogyakarta, UPP STIM YKPN
- Mahendras. 2010. *Fungsi Retribusi dalam Meningkatkan PAD*. (on-line). <http://mahenraz.wordpress.com/2010/07/14/fungsi-retribusi-dalam-meningkatkan-pad/>. diakses 23 Maret 2017
- Mahmudi. (2010). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Edisi Dua* Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, Muhammad (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFEE.
- Mardiasmo. (2009). *Akutansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Miles dan Huberman. (1992) *Analisis Data Kualitatif*. Bandung, PT Remaja Rosdakarya
- Nurhidayat. (2005). *Otonomi Daerah Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah, UU RI No. 32 Tahun 2004 & UU RI No. 33 Tahun 2004*. Bandung: Nuansa Aulia.
- Nur Ridho, Irvan (2013). “*Analisis Kinerja Pada Bidang Pendapatan dalam mengelola Pendapatan Asli Daerah (studi pada dinas pendapatan pengelolaan keuangan dan aset daerah Kabupaten Ponorogo)*”.

- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA
- Suparmoko. (1987). *Keuangan Negara Dalam Teori dan Praktek*. Yogyakarta: BPFE.
- Suparmoko (2002). *Ekonomi Publik untuk keuangan & pembangunan daerah*. Yogyakarta: penerbit Andi
- Supriady. Deddy. 2004. *Otonomi penyelenggaraan pemerintahan daerah*. Jakarta: Penerbit Gramedia
- Sunarto & Soedarsono. 2007. *Sistem Administrasi Keuangan Daerah I*. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP
- Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah*
- Undang-undang No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.*
- Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah*
- Undang-undang No. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat*
- Panggayuh, Hendri."Analisis Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan upaya peningkatannya di kabupaten Banyumas"(online)
- <http://hendripanggayuh.blogspot.co.id/2014/02/analisis-asli-daerah-pad-dan.html> pendapatan-
- Peraturan Pemerintah RI No. 65 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah*
- Peraturan Pemerintah RI No. 66 Tahun 2000 tentang Retribusi Daerah*
- Peraturan Pemerintah RI No. 104 Tahun 2000 tentang Dana Perimbangan*
- Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2005 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan*
- Peraturan Pemerintah RI No. 58 Tahun 2005, tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah

Republik Indonesia, Kepmendagri No. 29 Tahun 2000 tentang “Pedoman Pengurusan Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan APBD

Undang-Undang RI No. 5 Tahun 1974 Tentang Otonomi Daerah

Undang-Undang RI No. 18 Tahun 1997 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah

Undang-Undang RI No. 34 Tahun 2000 tentang Pajak daerah dan Retribusi Daerah

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang Pajak dan Retribusi

<http://www.djpk.depkeu.go.id/>.

STIE Widya Wivaha
Jangan Plagiat