

**STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN
DAERAH KABUPATEN GUNUNGKIDUL**

Tesis



Diajukan oleh

ANNA RAHMADIA

142202635

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KEUANGAN DAERAH KABUPATEN GUNUNGKIDUL

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh

ANNA RAHMADIA

142202635

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

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, Maret 2017

Anna Rahmadia

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

Sebagai Kabupaten yang menjalankan otonomi daerah, Kabupaten Gunungkidul dinilai belum mampu mengelola keuangan daerahnya diukur menggunakan rasio desentralisasi fiskal. Rasio ini menunjukkan tingkat kemampuan keuangan daerah dalam menjalankan desentralisasi. Tahun 2012-2015 rasio desentralisasi fiskal Kabupaten Gunungkidul berkisar antara 6% - 12% yang menunjukkan bahwa tingkat kemampuan keuangan daerah masih kurang. Penelitian ini bertujuan menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja keuangan daerah Kabupaten Gunungkidul. Sumber data yang digunakan yaitu data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara, dan data sekunder yang diperoleh melalui website Kabupaten Gunungkidul, BPS, dan literatur pendukung lainnya. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis SWOT. Hasil dari analisis SWOT menunjukkan bahwa prioritas strategi Kabupaten Gunungkidul adalah strategi menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman (ST). Adapun strategi yang dapat digunakan antara lain: Meningkatkan kepercayaan masyarakat dengan menggandeng sejumlah instansi/lembaga independent yang berkaitan, memaksimalkan peran PERDA sebagai dasar hukum yang mengatur penetapan pajak/retribusi, melakukan sosialisasi dan pendekatan terhadap wajib pajak/retribusi terutama yang berusaha menghindari kewajiban bayar pajak/retribusi, dan melakukan tindakan tegas terhadap penyimpangan yang dilakukan pegawai termasuk praktek KKN.

Kata kunci : Kinerja Keuangan, PAD, Analisis SWOT, Strategi.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan karya tulis yang berjudul “**Strategi Peningkatan Kinerja Keuangan Daerah Kabupaten Gunungkidul**”. Karya tulis ini tercipta bukanlah semata-mata hasil dari usaha penulis sendiri, namun tak luput dari bantuan dan dorongan pihak lain. Tanpa bantuan dari pihak lain pasti akan sangat sulit dalam menyelesaikan karya tulis ini. Dengan segala ketulusan hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs.Muhammad Subkhan.MM selaku Ketua STIE Widy a Wiwaha Yogyakarta.
2. Ibu Nur Widiastuti.SE.,M.Si selaku Direktur Magister Manajemen Widy a Wiwaha.
3. Bapak Prof.DR.Abdul Halim.MBA selaku dosen pembimbing 1 dan Bapak Moh. Mahsun.SE.,M.Si.,Ak.,CA.,CPA., selaku dosen pembimbing 2, terimakasih atas bimbingan dan inspirasinya dalam penulisan tesis ini.
4. Seluruh dosen Magister Manajemen Widy a Wiwaha yang telah menyumbangkan ilmu dan pengalamannya selama di Magister Manajemen Widy a Wiwaha, dan segenap karyawan Magister Manajemen Widy a Wiwaha.
5. Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gunungkidul, khususnya Kepala Bidang penetapan & bina pendapatan dan Kepala Bidang penagihan, pelayanan, dan pengendalian beserta staf.
6. Orang tua, kakak dan adik-adik ku, beserta keluarga besar.
7. Keluarga Bunda Retno dan Bapak Mardiasmo.
8. Semua sahabat-sahabat ku yang ada di Jogja.
9. Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan serta semangat yang tidak mungkin disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini belum sempurna, oleh sebab itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun guna penyempurnaan tesis ini. Akhir kata penulis berharap semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terkait dan juga pengembangan ilmu pengetahuan.

Yogyakarta, Maret 2017

Penulis

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Pernyataan	iii
Abstrak	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	ix
Daftar Diagram	x
Daftar Lampiran	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Pertanyaan Penelitian	8
1.4. Tujuan Penelitian	8
1.5. Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN T EORI	
2.1. Pengukuran Kinerja	10
2.2. Keuangan Daerah	12
2.3. Kinerja Keuangan Daerah	14
2.3.1. Rasio Desentralisasi Fiskal	15
2.3.2. Rasio Kemandirian Keuangan Daerah	16
2.3.3. Rasio Efektifitas dan Efisiensi PAD	16

2.4. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)	17
2.5. Pendapatan Asli Daerah (PAD)	20
2.6. Manajemen Strategi	22
2.7. Analisis SWOT	23
2.8. Matriks SWOT	24
2.9. Penelitian Terdahulu	26
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Rancangan Penelitian	29
3.2. Definisi Operasional	29
3.3. Instrumen Penelitian	30
3.4. Pengumpulan Data	31
3.5. Metode Analisis Data	33
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Keuangan Daerah Kabupaten Gunungkidul	37
4.1.1. Tugas Pokok dan Fungsi dan Struktur Organisasi Badan Keuangan dan Aset Kabupaten Gunungkidul	37
4.1.2. Struktur Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Gunungkidul	40
4.2. Analisis Faktor Internal dan Eksternal Peningkatan Keuangan Daerah Kabupaten Gunungkidul	42
4.2.1. Analisa Kekuatan	43
4.2.2. Analisa Kelemahan	44
4.2.3. Analisa Peluang	45
4.2.4. Analisa Ancaman	46
4.2.5. Analisa Strategi	47
4.3. Analisis SWOT	48

4.3.1. Analisis Faktor Internal	49
4.3.2. Analisis Faktor Eksternal	53
4.4. Pembahasan	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	62
5.2. Saran	64
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Realisasi Pendapatan pemerintah Kabupaten Gunungkidul menurut jenis pendapatan tahun 2012-2015	3
Tabel 1.2	Rasio desentralisasi Kabupaten Gunungkidul tahun 2012-2015.....	6
Tabel 1.3	Pendapatan asli daerah Daerah istimewa Yogyakarta tahun 2012-2014	7
Tabel 2.1	Matriks SWOT	26
Tabel 4.1	Realisasi Pendapatan pemerintah Kabupaten Gunungkidul menurut jenis pendapatan tahun 2012-2015	41
Tabel 4.2	Sumber Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Gunungkidul tahun 2013-2015	41
Tabel 4.3	IFAS Penerimaan PAD Kabupaten Gunungkidul	52
Tabel 4.4	EFAS Penerimaan PAD Kabupaten Gunungkidul	56
Tabel 4.5	Matriks SWOT Strategi Peningkatan Kinerja Keuangan Daerah Kabupaten Gunungkidul	61

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 3.1	Analisis Diagram SWOT	35
Diagram 4.1	Analisis Diagram SWOT Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Gunungkidul	57

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Kuesioner
- Lampiran 3 Hasil Pengolahan Kuesioner

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pelaksanaan otonomi daerah yang diatur dalam Undang-undang No.9 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua atas Undang-undang No.23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang No.33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah memberikan perubahan mendasar pada pola hubungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah, khususnya dalam hal keuangan. Sistem pemerintahan yang semula bersifat sentralisasi berubah menjadi desentralisasi.

Otonomi daerah merupakan wujud dari sistem desentralisasi. Daerah diberi kewenangan untuk mengatur serta mengurus sendiri kegiatan pemerintahannya. Dengan diterapkannya otonomi daerah setiap daerah dituntut untuk mampu mengelola sumber pendapatan secara maksimal guna membiayai kegiatan pemerintahannya sehingga tidak bergantung pada dana transfer dari pemerintah pusat. Salah satu tujuan otonomi daerah adalah mengurangi tingkat ketergantungan daerah terhadap dana transfer dari pemerintah pusat.

Sebagai daerah yang otonom, pemerintah daerah harus mampu meningkatkan jumlah Pendapatan Asli Daerah (PAD). Besarnya PAD merupakan cerminan dari kemandirian suatu daerah. Semakin besar jumlah PAD suatu daerah semakin mandiri daerah tersebut karena penyelenggaraan kegiatan dibiayai oleh PAD bukan dana transfer dari pusat.

Kabupaten Gunungkidul merupakan salahsatu Kabupaten di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan Ibukota Wonosari. Secara yuridis Kabupaten Gunungkidul merupakan daerah yang berhak untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri dalam lingkungan Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Undang-undang No.15 Tahun 1950 yang telah ditetapkan pada tanggal 15 Agustus 1950.

Kabupaten Gunungkidul memiliki potensi wisata yang beragam dan cukup potensial, mulai dari wisata alam berupa pantai, goa, bukit dan pegunungan, tempat bersejarah, desa wisata budaya, dan desa wisata religi. Objek wisata yang menjadi unggulan Kabupaten Gunungkidul adalah wisata pantai. Jumlah pantai ± 46 pantai yang terbentang ± 70 km di wilayah selatan mulai dari ujung barat ke ujung timur dan salah satunya adalah kawasan yang terdiri dari tujuh pantai yang letaknya saling berdekatan.

Kabupaten Gunungkidul juga memiliki wisata alam yang sangat unik berupa kawasan karst dengan luas 13.000 km². Keunikan tersebut bercirikan fenomena di permukaan (ekokarst) dan bawah permukaan (endokarst). Fenomena permukaan meliputi perbukitan karst, lembah karst, dan telaga karst. Fenomena bawah permukaan meliputi goa-goa karst dengan hiasan stalaktit dan stalakmit serta semua aliran sungai bawah tanah.

Beragam potensi daerah yang dimiliki Kabupaten Gunungkidul akan memberikan kontribusi yang besar terhadap penerimaan daerah. Hal ini akan meningkatkan jumlah PAD Kabupaten Gunungkidul, dan mengurangi tingkat

ketergantungan pada dana transfer pemerintah pusat. Namun, pada realisasinya pendapatan daerah Kabupaten Gunungkidul masih bergantung pada dana transfer pemerintah pusat. Kontribusi PAD terhadap penerimaan daerah Kabupaten Gunungkidul masih kecil.

Berikut tabel realisasi pendapatan Kabupaten Gunungkidul tahun 2012-2015:

Tabel 1.1
Realisasi Pendapatan Pemerintah Kabupaten Gunungkidul Menurut Jenis Pendapatan
Tahun 2012-2015
(Dalam Ribu Rupiah)

Jenis Pendapatan/ <i>Source of</i>	2012	2013	2014	2015
Pendapat an Asli Daerah / <i>Original Local Gov.Revenue</i>	67,050,782	83,427,448	159,304,338	196,099,244
Dana Perimbangan/ <i>Balanced Budget</i>	799,932,049	877,414,789	923,974,088	978,310,012
Lain-lain Pendapatan yang Sah / <i>Other Legal Revenue</i>	209,519,165	281,250,438	289,567,869	424,596,738
Jumlah / Total	1,076,501,996	1,242,092,675	1,372,846,295	1,599,005,994

Sumber : Survei Statistik Keuangan Daerah

Dari tabel 1.1 dapat dilihat pendapatan Kabupaten Gunungkidul yang berasal dari PAD sangat kecil jika dibandingkan dengan pendapatan yang berasal dari dana perimbangan. Dari tahun 2012-2015 besar PAD hanya 6-12% dari total penerimaan daerah, dan sisanya berasal dari dana perimbangan dan lain-lain pendapatan yang sah. Jumlah terbesar berasal dari dana perimbangan.

Sebagai daerah yang berhak mengatur rumah tangganya sendiri termasuk pengelolaan sumber pendapatannya, Kabupaten Gunungkidul belum bisa memenuhi salah satu tujuan dari otonomi daerah yaitu mengurangi tingkat ketergantungan pada dana transfer pemerintah pusat dengan meningkatkan jumlah

PAD. Otonomi daerah sangat erat kaitannya dengan kemandirian daerah. Kemandirian daerah dinilai dari besarnya PAD yang dihasilkan. Semakin besar jumlah PAD maka semakin mandiri daerah dalam membiayai kegiatan pemerintahannya.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Mahsun,et.al,2012). Menurut Robertson (dalam Mahsun,2012) pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: a) efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, b) kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), c) hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, d) efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk melihat seberapa jauh kinerja yang sudah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan. Salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan suatu daerah adalah rasio derajat desentralisasi fiskal.

Rasio derajat desentralisasi fiskal dihitung berdasarkan perbandingan antara jumlah PAD dengan total penerimaan daerah. Rasio ini menunjukkan derajat kontribusi PAD terhadap total penerimaan daerah. Semakin tinggi kontribusi PAD maka semakin tinggi kemampuan pemerintah daerah dalam penyelenggaraan desentralisasi.

Rasio ini dirumuskan sebagai berikut (Mahmudi,2016:140):

$$\text{Derajat Desentralisasi Fiskal: } \frac{\text{Pendapatan Asli Daerah}}{\text{Total Penerimaan Daerah}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui seberapa besar tingkat ketergantungan fiskal, digunakan kriteria derajat desentralisasi daerah yang dibuat oleh Badan Litbang Depdagri dan Fisipol UGM (Ladjin,2008) sebagai berikut:

Kemampuan Keuangan	Derajat Desentralisasi Fiskal (%)
Sangat Kurang	< 10,00
Kurang	10,01 – 20,00
Cukup	20,01 – 30,00
Sedang	30,01 – 40,00
Baik	40,01 – 50,00
Sangat Baik	>50,00

Semakin tinggi rasio desentralisasi menunjukkan bahwa upaya dan kinerja pemerintah daerah semakin baik, dikarenakan adanya perencanaan dan pengelolaan yang matang khususnya dalam keuangan daerah.

Pemerintah pusat memiliki harapan dengan diberlakukannya otonomi daerah, pemerintah daerah mampu mengurus dan mengelola sendiri kegiatan

pemerintahan serta dana yang dibutuhkan dalam menjalankannya. Pemerintah pusat memberikan wewenang kepada pemerintah daerah untuk menggali potensi daerah masing-masing, sehingga bisa mengurangi tingkat ketergantungan terhadap pemerintah pusat. Namun, sampai sekarang harapan tersebut belum tercapai karena masih banyak daerah yang sangat bergantung pada pemerintah pusat termasuk Kabupaten Gunungkidul.

Berdasarkan realisasi PAD Kabupaten Gunungkidul pada tabel 1.1 jika diukur menggunakan rasio derajat desentralisasi fiskal akan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.2
Rasio Desentralisasi Kabupaten Gunungkidul
Tahun 2012 - 2015

(Dalam Ribu Rupiah)

Tahun	PAD (Rp)	Total Penerimaan Daerah (Rp)	Rasio Desentralisasi	Kemampuan Keuangan
2012	67.050.782	1.076.501.996	6%	sangat kurang
2013	83.427.448	1.242.092.675	7%	sangat kurang
2014	159.304.338	1.372.846.295	12%	kurang
2015	196.099.244	1.599.005.994	12%	kurang

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat pendapatan Kabupaten Gunungkidul dari tahun 2012-2015 terus mengalami peningkatan. Namun, jika dilihat dari rasio desentralisasi kemampuan keuangan Kabupaten Gunungkidul masih dibawah kategori cukup karena masih berada dibawah nilai 20%. Lebih dari 80% sumber penerimaan daerah berasal dari dana perimbangan, sementara kontribusi dari PAD hanya berkisar 6 -12%.

Dari sisi lain, apabila dibandingkan dengan PAD Kota/Kabupaten lain yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta, Kabupaten Gunungkidul masih menempati posisi paling rendah. Berikut tabel PAD Kota/Kabupaten di Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2012-2014:

Tabel 1.3
Pendapatan Asli Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta
Tahun 2012 - 2014

Kota/Kab	2012	2013	2014
Sleman	301,069,539,284.13	449,270,304,864.83	573,337,599,560.11
Yogyakarta	207,703,488,739.72	383,052,140,420.42	470,641,528,444.03
Bantul	166,597,778,028.56	224,197,864,331.31	357,411,062,723.21
Gunungkidul	67,050,782,000.00	83,427,447,822.42	159,304,338,220.22
Kulon Progo	74,028,663,155.07	95,991,512,851.06	158,623,927,339.19

Sumber: Data Diolah

Dari tabel 1.3 dapat dilihat perbandingan PAD tiap Kota/Kabupaten yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta dari tahun 2012-2014. Pada tahun 2012 Kabupaten Gunungkidul menempati posisi paling rendah. Tahun 2013 jumlah PAD Kabupaten Gunungkidul mengalami peningkatan namun dibandingkan dengan Kota/Kabupaten lainnya masih menempati urutan paling rendah. Tahun 2014 jumlah PAD Kabupaten Gunungkidul meningkat cukup signifikan dari dua tahun sebelumnya, dan mampu menempati urutan keempat dari lima Kota/Kabupaten di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Sebagai daerah yang sudah menerapkan otonomi daerah Kabupaten Gunungkidul belum mampu memenuhi harapan pemerintah pusat, karena masih memiliki ketergantungan yang sangat tinggi terhadap dana dari pemerintah pusat.

Dalam hal ini kinerja keuangan Kabupaten Gunungkidul dinilai belum optimal. Dalam rangka memperbaiki kinerja keuangan Kabupaten Gunungkidul perlu dibuat strategi guna meningkatkan PAD dan menurunkan tingkat ketergantungan terhadap dana pemerintah pusat.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, penulis ingin melakukan penelitian di Kabupaten Gunungkidul dengan judul *“Strategi Peningkatan Kinerja Keuangan Daerah Kabupaten Gunungkidul”*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pengukuran kinerja keuangan dengan menggunakan rasio derajat desentralisasi fiskal, **kinerja keuangan Kabupaten Gunungkidul belum optimal** dan masih dibawah kategori cukup dilihat dari tingginya tingkat ketergantungan daerah terhadap dana transfer pemerintah pusat. Selain itu, berdasarkan perbandingan dengan PAD Kota/Kabupaten lain yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2012 dan 2013 Kabupaten Gunungkidul berada di posisi terendah.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Bagaimana strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan daerah Kabupaten Gunungkidul?

1.4. Tujuan Penelitian

Menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja keuangan daerah Kabupaten Gunungkidul.

1.5. Manfaat Penelitian

1) Bagi Penulis

Penelitian ini akan menambah pengetahuan penulis dalam mendalami bidang keuangan daerah, khususnya strategi peningkatan kinerja keuangan daerah Kabupaten Gunungkidul.

2) Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi Kabupaten Gunungkidul dalam meningkatkan kinerja keuangan daerahnya.

3) Bagi Pembaca dan Akademisi

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi bagi pembaca tentang strategi peningkatan kinerja keuangan daerah Kabupaten Gunungkidul. Bagi akademisi penelitian ini diharapkan bisa menjadi salahsatu bahan acuan untuk melakukan penelitian selanjutnya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mahsun,2014:25).

Menurut Lohman (dalam Mahsun,*et.al*,2012) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Simons (dalam BPKP dalam Mahsun,2014) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi, pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Dalam organisasi sektor publik sering terjadi *expectation gap* yaitu kesenjangan yang terjadi karena adanya perbedaan antara harapan masyarakat dengan apa yang sebenarnya menjadi pedoman mutu manajemen suatu organisasi yang menyediakan layanan publik. Para pengelola pemerintahan sering mempunyai anggapan bahwa ukuran keberhasilan suatu instansi pemerintah ditekankan pada kemampuan instansi dalam menyerap anggaran tanpa memperhatikan hasil maupun dampak yang dicapai dari pelaksanaan program-program dari instansi tersebut. Keberhasilan ini hanya ditekankan pada aspek input tanpa melihat aspek output maupun *impact*-nya. Sementara masyarakat mengharapkan keberhasilan instansi pemerintah adalah tindakan nyata yang bisa meningkatkan kesejahteraan mereka.

Dalam modul sosialisasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dijelaskan bahwa tingkat keberhasilan suatu instansi pemerintah harus memperhatikan seluruh aktivitas. Melalui suatu pengukuran kinerja, keberhasilan suatu instansi pemerintah akan lebih mudah dilihat dari kemampuan instansi tersebut berdasarkan sumber daya yang dikelolanya untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah dituangkan dalam perencanaan strategis.

Dalam pengukuran kinerja sektor publik ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan, antara lain (Mahsun,*et.al*,2012:131-132):

- a) Analisis anggaran
- b) Analisis rasio laporan keuangan
- c) Balanced scorecard method, dan
- d) Performance audit (pengukuran value for money)

2.2. Keuangan Daerah

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. Pengelolaan keuangan daerah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah (PP No.58 Tahun 2005).

Mamesah (dalam Halim dalam Saputra, et.al. 2016) menyatakan “Keuangan daerah dapat diartikan sebagai semua hak dan kewajiban pemerintah yang dapat dinilai dengan uang, demikian pula segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan kekayaan daerah yang lebih tinggi serta pihak-pihak lain sesuai peraturan perundangan yang berlaku”.

Menurut Halim (dalam Saputra, et.al. 2016) ruang lingkup keuangan daerah terdiri dari keuangan daerah yang dikelola langsung dan kekayaan daerah yang dipisahkan. Keuangan daerah yang dikelola langsung adalah APBD dan barang-barang inventaris milik daerah. Sedangkan keuangan daerah yang dipisahkan meliputi Badan Usaha Milik Daerah.

Keuangan daerah diatur dalam PP No.58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Permendagri No.21 Tahun 2011 Tentang Perubahan Kedua atas Permendagri No.13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah dan PERDA Kabupaten Gunungkidul No.9 Tahun 2013 Tentang Pokok-pokok Pengelolaan Keuangan Daerah.

Asas umum pengelolaan keuangan daerah (PP No.58 Tahun 2005):

1. Keuangan daerah dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggungjawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, dan manfaat untuk masyarakat.
2. Pengelolaan keuangan daerah dilaksanakan dalam suatu sistem yang terintegrasi yang diwujudkan dalam APBD yang setiap tahun ditetapkan dengan peraturan daerah.

Ruang lingkup keuangan daerah meliputi (PERDA No.9 Tahun 2013, pasal 3):

1. Hak daerah untuk memungut pajak daerah dan retribusi daerah serta melakukan pinjaman;
2. Kewajiban daerah untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah dan membayar tagihan pihak ketiga;
3. Penerimaan daerah;
4. Pengeluaran daerah;
5. Kekayaan daerah yang dikelola sendiri atau oleh pihak lain berupa uang, surat berharga, piutang, barang, serta hak-hak lain yang dapat dinilai dengan uang, termasuk kekayaan yang dipisahkan pada perusahaan daerah; dan

6. Kekayaan pihak lain yang dikuasai oleh pemerintahan daerah dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintahan daerah dan/atau kepentingan umum.

2.3. Kinerja Keuangan Daerah

Kinerja instansi pemerintah bersifat multidimensional. Dalam arti tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara komprehensif untuk semua jenis instansi pemerintah. Indikator kinerja yang dipilih akan sangat tergantung pada faktor kiritikal keberhasilan yang telah diidentifikasi. Beberapa ukuran keberhasilan dapat diklasifikasikan dalam beberapa perspektif.

Analisis anggaran adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan, masyarakat secara tidak langsung dapat melakukan pengawasan atau pengendalian. Pengukuran kinerja berdasarkan anggaran hanya bermanfaat untuk menilai ekonomi dan efisiensi karena anggaran hanya memuat rencana-rencana keuangan. Fokus pengukuran kinerja berbasis anggaran adalah untuk mengetahui kinerja keuangan daerah, yaitu sejauh mana efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan daerah. Beberapa teknik pengukuran kinerja keuangan daerah, antara lain: rasio derajat desentralisasi fiskal, rasio kemandirian keuangan daerah, rasio efektifitas dan efisiensi PAD.

2.3.1. Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal

Rasio derajat desentralisasi fiskal merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan daerah dalam menghasilkan PAD. Semakin tinggi rasio derajat desentralisasi fiskal, semakin tinggi tingkat kemampuan daerah dalam melaksanakan otonomi daerah. Rasio derajat desentralisasi fiskal diukur melalui perbandingan PAD dengan total pendapatan daerah. Rasio ini dirumuskan sebagai berikut (Mahmudi,2016:140):

$$\text{Derajat Desentralisasi Fiskal: } \frac{\text{Pendapatan Asli Daerah}}{\text{Total Penerimaan Daerah}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui seberapa besar tingkat ketergantungan fiskal, digunakan kriteria derajat desentralisasi daerah yang dibuat oleh Badan Litbang Depdagri dan Fisipol UGM (Ladjin,2008) sebagai berikut:

Kemampuan Keuangan	Derajat Desentralisasi Fiskal (%)
Sangat Kurang	< 10,00
Kurang	10,01 – 20,00
Cukup	20,01 – 30,00
Sedang	30,01 – 40,00
Baik	40,01 – 50,00
Sangat Baik	>50,00

2.3.2. Rasio Kemandirian Keuangan Daerah

Kemandirian keuangan daerah (otonomi fiskal) menunjukkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat yang telah membayar pajak dan retribusi sebagai sumber pendapatan yang diperlukan daerah. Kemandirian daerah ditunjukkan oleh besar kecilnya PAD dibandingkan dengan pendapatan daerah yang berasal dari sumber lain, misalnya bantuan pemerintah pusat dan propinsi, atau pinjaman. Rasio ini dirumuskan sebagai berikut:

Rasio Kemandirian:

$$\frac{\text{Pendapatan Asli Daerah}}{\text{Bantuan Pemerintah Pusat atau Propinsi dan Pinjaman}}$$

Semakin tinggi rasio kemandirian mengandung arti bahwa tingkat ketergantungan daerah terhadap bantuan pihak ekstern semakin rendah, dan sebaliknya. Tingkat kemandirian daerah merupakan wujud dari partisipasi masyarakat dalam membayar pajak dan retribusi.

2.3.3. Rasio Efektifitas dan Efisiensi PAD

Rasio efektifitas menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam merealisasikan PAD yang direncanakan dibandingkan dengan target yang ditetapkan, berdasarkan potensi riil daerah. Rasio ini dirumuskan sebagai berikut:

Rasio Efektifitas :

$$\frac{\text{Realisasi Penerimaan PAD}}{\text{Target Penerimaan PAD yang Ditetapkan Berdasarkan Potensi Riil Daerah}}$$

Kemampuan daerah dalam menjalankan tugas dikategorikan efektif apabila rasio yang dicapai minimal sebesar 1 (satu) atau 100 persen.

Rasio efisiensi menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima. Kinerja pemerintah dalam melakukan pemungutan pendapatan dikategorikan efisien apabila kurang dari 1 (satu) atau dibawah 100 persen. Rasio ini dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio Efisiensi: } \frac{\text{Biaya yang Dikeluarkan untuk Memungut PAD}}{\text{Realisasi Penerimaan PAD}}$$

2.4. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) adalah daftar yang memuat rincian penerimaan daerah dan pengeluaran/belanja daerah selama satu tahun yang ditetapkan dengan peraturan daerah (Perda) untuk masa satu tahun, mulai dari tanggal 1 januari sampai dengan tanggal 31 desember (Mahsun,2012).

APBD merupakan alat utama pemerintah untuk mensejahterakan rakyatnya dan sekaligus alat pemerintah untuk mengelola perekonomian daerah. Sebagai alat pemerintah, APBD tidak hanya menyangkut keputusan ekonomi, namun juga menyangkut keputusan politik (Halim,2014). Struktur APBD merupakan kesatuan dari pendapatan daerah, belanja daerah, dan pembiayaan daerah.

a) Pendapatan Daerah

Pendapatan daerah adalah hak pemerintah daerah yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih. Pendapatan daerah berasal dari PAD, dana perimbangan, dan lain-lain pendapatan yang sah. Transaksi penerimaan daerah meliputi semua penerimaan uang melalui rekening kas umum daerah yang menambah ekuitas dana dan merupakan hak daerah dalam satu tahun anggaran dan tidak perlu dibayar kembali oleh daerah.

Transaksi penerimaan daerah antara lain:

1. Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD), meliputi:
 - a. Pajak daerah
 - b. Retribusi daerah
 - c. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan
 - d. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah
2. Penerimaan dana perimbangan, meliputi:
 - a. Dana bagi hasil
 - b. Dana alokasi umum
 - c. Dana alokasi khusus
3. Penerimaan lain-lain pendapatan daerah yang sah, yaitu:
 - a. Hibah berasal dari pemerintah, pemerintah daerah lainnya, badan atau lembaga atau organisasi swasta dalam negeri, kelompok masyarakat atau perorangan, dan lembaga luar negeri yang tidak mengikat.

- b. Dana darurat dari pemerintah dalam rangka penanggulangan korban atau kerusakan akibat bencana alam.
- c. Dana bagi hasil pajak dari provinsi kepada kabupaten atau kota.
- d. Dana penyesuaian dan dana otonomi khusus yang ditetapkan oleh pemerintah.
- e. Bantuan keuangan dari provinsi atau dari pemerintah daerah lainnya.

b) Belanja Daerah

Belanja daerah adalah kewajiban pemerintah daerah yang diakui sebagai pengurang nilai kekayaan bersih. Transaksi belanja daerah meliputi semua pengeluaran dari rekening kas umum daerah yang mengurangi ekuitas dana, merupakan kewajiban pemerintah daerah dalam satu tahun anggaran dan tidak akan diperoleh pembayarannya kembali oleh daerah. Klasifikasi belanja daerah dapat didasarkan atas urusan pemerintahan dan program/kegiatan.

Klasifikasi belanja daerah berdasarkan urusan pemerintahan, antara lain:

1. Belanja penyelenggaraan urusan wajib
2. Belanja penyelenggaraan urusan pilihan

Klasifikasi belanja daerah berdasarkan program dan kegiatan, antara lain:

1. Kelompok belanja tidak langsung
2. Kelompok belanja langsung.

c) Pembiayaan Daerah

Pembiayaan daerah adalah semua penerimaan yang perlu dibayar kembali dan/atau pengeluaran yang akan diterima kembali, baik pada tahun anggaran yang

bersangkutan maupun tahun-tahun anggaran berikutnya. Transaksi pembiayaan daerah antara lain:

1. Penerimaan pembiayaan, semua penerimaan yang ditujukan untuk menutup defisit APBD:
 - a. Sisa lebih perhitungan anggaran tahun sebelumnya (SILPA)
 - b. Pencairan dana cadangan
 - c. Hasil penjualan kekayaan daerah yang dipisahkan
 - d. Penerimaan pinjaman daerah
 - e. Penerimaan kembali pemberian pinjaman
 - f. Penerimaan piutang daerah
2. Pengeluaran pembiayaan, semua pengeluaran yang ditujukan untuk memanfaatkan surplus APBD:
 - a. Pembentukan dana cadangan
 - b. Penerimaan modal (investasi) pemerintah daerah
 - c. Pembayaran pokok utang
 - d. Pemberian pinjaman daerah

2.5. Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Pendapatan Asli Daerah adalah penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku (UU No.33 Tahun 2004). PAD merupakan salah satu tolak ukur dalam menilai kemampuan keuangan suatu daerah. Semakin besar nilai PAD semakin baik tingkat kemampuan daerah dalam melaksanakan desentralisasi.

Struktur PAD terdiri atas:

- a. Pajak daerah, meliputi: Pajak hotel, restoran, hiburan, reklame, penerangan jalan, pajak mineral bukan logam dan batuan, pajak parkir, pajak air tanah, pajak sarang burung walet, pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan; dan bea perolehan hak atas tanah dan bangunan.
- b. Retribusi daerah, tergolong dari:
 - i. Retribusi jasa umum, meliputi: retribusi pelayanan kesehatan, pelayanan persampahan/kebersihan, penggantian biaya cetak kartu tanda penduduk dan akta catatan sipil, pelayanan pemakanam dan pengabuan mayat, pelayanan parkir di tepi jalan umum, pelayanan pasar, pengujian kendaraan bermotor, pemeriksaan alat pemadam kebakaran, penggantian biaya cetak peta, penyediaan dan/atau penyedotan kakus, pengolahan limbah cair, pelayanan tera/tera ulang, pelayanan pendidikan, dan pengendalian menara telekomunikasi.
 - ii. Retribusi jasa usaha, meliputi: retribusi pemakaian kekayaan daerah, pasar grosir dan/atau pertokoan, tempat pelelangan, terminal, tempat khusus parkir, tempat penginapan/ pesanggrahan/ villa, rumah potong hewan, pelayanan kepelabuhan, tempat rekreasi dan olahraga, penyeberangan di air, dan penjualan produksi usaha daerah.

- iii. Retribusi perizinan tertentu, meliputi: retribusi izin mendirikan bangunan, izin tempat penjualan minuman beralkohol, izin gangguan, izin trayek, dan izin usaha perikanan.
- c. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, mencakup: bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik daerah/BUMD, BUMN, dan perusahaan milik swasta atau kelompok usaha masyarakat.
- d. Lain-lain PAD yang sah, mencakup: hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan, hasil pemanfaatan atau pendayagunaan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan, jasa giro, pendapatan bunga, tuntutan ganti rugi, keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, dan komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah.

2.6. Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan organisasi (Hunger & Wheelen, 2014:4).

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan (Muhammad,2013:6).

Organisasi didirikan dengan berbagai tujuan. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok yaitu faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh organisasi dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali organisasi.

Faktor eksternal merupakan lingkungan yang melingkupi operasi organisasi yang memunculkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro: ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

Faktor internal meliputi semua jenis manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya organisasi. Dari penguasaan internal organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

2.7. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Analisis SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) internal dari suatu organisasi serta *Opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman) lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis organisasi (Pearce II & Robinson, Jr, 2013:156).

Menurut Griffin (dalam Sahroni, *et.al*, 2015) analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal suatu

organisasi yang dilakukan secara berhati-hati, dan juga evaluasi atas peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan.

Berikut komponen yang terdapat dalam analisis SWOT:

1. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu organisasi. Kecenderungan utama merupakan salah satu sumber peluang.

2. Ancaman (*Threat*)

Ancaman (*threat*) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu organisasi. Ancaman merupakan penghalang utama bagi organisasi dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan.

3. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*strength*) merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu organisasi yang membuat organisasi relatif lebih unggul dibandingkan dengan organisasi lainnya. Kekuatan muncul dari sumber daya dan kompetensi yang tersedia bagi organisasi.

4. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya/kapabilitas suatu organisasi. Kelemahan berasal dari dalam organisasi.

2.8. Matriks SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis organisasi adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana

peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti,2015:83).

Tabel 2.1
MATRIKS SWOT

IFAS EFAS	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O)	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T)	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2015)

Matriks SWOT menghasilkan empat rangkaian alternatif strategi yang dapat diimplementasikan, antara lain:

a. Strategi SO (*strength-opportunity*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST (*strength-threat*)

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (*weakness-opportunity*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT (*weakness-threat*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.9. Penelitian Terdahulu

Hasanusi (2015) melakukan penelitian tentang “analisis strategi peningkatan kinerja Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Lampung Barat” dengan menggunakan analisis data SWOT dan litmus test. Hasil yang diperoleh berupa faktor-faktor strategis yang mampu meningkatkan pendapatan pajak daerah, yaitu pendataan ulang terhadap wajib pajak, melakukan kerjasama dengan pihak swasta/ LSM dalam pengelolaan atau pemungutan pajak daerah, pembenahan manajemen pengelolaan pajak daerah, sanksi bagi pelanggaran pajak daerah, memperluas *tax*-base pajak daerah, re-identifikasi visi dan mandat organisasi, menerapkan komputersasi penerimaan di Dinas PPKAD.

Rohmat Hafinudin Sahroni,dkk (2015) melakukan penelitian tentang “strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pajak daerah di Kota Malang” dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini antara lain, yaitu: faktor penghambat dalam melakukan peningkatan penerimaan pajak daerah adalah lemahnya disiplin wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya dan adanya kualitas SDM DISPENDA yang berbeda.

Faktor pendukung dalam rangka meningkatkan penerimaan pajak daerah adalah adanya sarana dan prasarana yang memadai dan sistem informasi yang mendukung. Strategi peningkatan pajak daerah dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu program intensifikasi dan ekstensifikasi. Dari hasil analisis SWOT yang diperoleh DISPENDA Kota Malang perlu melakukan strategi melalui promosi media video interaktif, melakukan promosi mengenai bayar pajak daerah melalui media sosial, peningkatan kualitas SDM, dan pembentukan UPTD.

Bayu Prawoto,dkk (2014) melakukan penelitian tentang “analisis kinerja keuangan daerah Kabupaten Probolinggo tahun 2001-2012” dengan menggunakan analisis kuantitatif rasio keuangan, analisis deskriptif, dan analisis SWOT. Hasil dari analisis rasio keuangan dengan menggunakan 4 metode menunjukkan bahwa dari hasil perhitungan rasio kemandirian rata-rata sebesar 26,56% yang menunjukkan kinerja keuangan sudah baik, dengan pola kemandirian yang konsultif. Dari perhitungan rasio desentralisasi fiskal rata-rata rasio sebesar 5,46% yang menunjukkan kemampuan kinerja keuangan daerah masih sangat kurang. Dari perhitungan rasio efektifitas rata-rata rasio sebesar 114,92% yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan daerah telah berjalan efektif. Hasil perhitungan rasio belanja pembangunan terhadap APBD menunjukkan selama 12 tahun kinerja keuangan mengalami penurunan karena terlalu banyak pengeluaran untuk belanja.

Dari hasil analisis deskriptif dan analisis SWOT yaitu prioritas strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan PAD khususnya Kabupaten Probolinggo yaitu strategi memanfaatkan peluang yang ada dengan cara

meminimalkan kelemahan yang ada (WO). Adapun strategi yang dapat digunakan diantaranya: mengoptimalkan kekayaan dan keanekaragaman SDA yang ada menjadi sumber pendapatan daerah untuk mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat sehingga menjadi daerah yang mandiri, dapat memenuhi kebutuhan dana pembangunan, dan memanfaatkan tenaga kerja yang ada dan memilih yang berkualitas dan jujur guna meningkatkan kinerja sehingga dapat meningkatkan penerimaan daerah khususnya PAD.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono,2015:1).

Desain penelitian kualitatif yang digunakan adalah format desain deskriptif kualitatif. Format deskriptif kualitatif pada umumnya dilakukan pada penelitian dalam bentuk studi kasus, yaitu memusatkan diri pada suatu unit tertentu dari berbagai fenomena dan juga merupakan penelitian eksplorasi dan memainkan peranan yang amat sangat penting dalam menciptakan hipotesis atau pemahaman orang tentang berbagai variabel sosial (Bungin,2007:68-69).

3.2. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional adalah suatu petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi ini menunjuk pada suatu informasi ilmiah yang amat membantu peneliti lain yang ingin menemukan variabel yang sama. Dengan informasi tersebut dapat diketahui bagaimana caranya pengukuran atas variabel itu dilakukan. Dapat juga

menentukan apakah prosedur pengukuran yang sama akan dilakukan atau perlu dilakukan prosedur pengukuran yang baru (Effendi dalam Maderoji,2012).

Adapun variabel dalam penelitian ini, antara lain:

- Kinerja adalah gambaran umum mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.
- Keuangan daerah 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 tersebut. Dirangkum dalam APBD.
- Rasio derajat desentralisasi fiskal adalah salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kemampuan daerah dalam menghasilkan PAD, diukur melalui perbandingan antara PAD dengan total penerimaan daerah.
- Pendapatan asli daerah (PAD) adalah penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Seperti pajak dan retribusi daerah.

3.3. Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi (2006:163) metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya, sedangkan instrument penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam

mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah.

Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara (Sugiyono,2015:61).

Dalam penelitian ini akan digunakan instrumen penelitian berupa pedoman wawancara, dan pengisian kuesioner.

3.4. Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari narasumbernya. Data primer diperoleh melalui wawancara dan pengisian kuesioner. Dalam wawancara yang menjadi informannya yaitu Kepala bidang penetapan & bina pendapatan dan Kepala bidang penagihan, pelayanan, dan pengendalian Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Gunungkidul. Untuk pengisian kuesioner yang menjadi respondennya adalah staf bidang penetapan & bina pendapatan dan bidang penagihan, pelayanan, dan pengendalian BKAD Kabupaten Gunungkidul.

Esterberg (dalam Sugiyono,2015) mendefinisikan interview sebagai berikut. *“a meeting of two persons to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic”*. Wawancara merupakan pertemuan dua orang

untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topic tertentu.

Angket atau kuesioner adalah seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis dalam lembaran kertas atau sejenisnya dan disampaikan kepada responden penelitian untuk diisi olehnya tanpa intervensi dari peneliti atau pihak lain (Danim,2013:138).

Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, seperti mengutip dari buku-buku, literatur, bacaan ilmiah, dan sebagainya yang mempunyai relevansi dengan tema penelitian. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Dalam hal dokumen Bogdan (dalam Sugiyono,2015) menyatakan “*in most tradition of qualitative research, the phrase personal document is used broadly to refer to any first person narrative produced by an individual which describes his or her own actions, experience and belief*”. Hasil penelitian dari observasi atau wawancara, akan lebih kredibel /dapat dipercaya kalau didukung oleh sejarah pribadi kehidupan di masa kecil, di sekolah, ditempat kerja, di masyarakat, dan autobiografi.

Data sekunder yang digunakan berupa data realisasi APBD dan RPJMD Kabupaten Gunungkidul, beserta beberapa literatur pendukung yang diperoleh dari website resmi Kabupaten Gunungkidul, BPS dan BKAD Kabupaten Gunungkidul.

3.5. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis organisasi (Pearce II & Robinson, Jr, 2013:156). Menurut Griffin (dalam Sahroni, *et.al*, 2015) analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal suatu organisasi yang dilakukan secara berhati-hati, dan juga evaluasi atas peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan.

Proses penyusunan perencanaan strategis melalui tiga tahap analisis, yaitu (Rangkuti, 2015) :

1. Tahap pengumpulan data

Dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data, pengkalisifikasian, dan pra-analisis. Data dibedakan menjadi dua jenis, yaitu data eksternal dan data internal. Model yang dipakai pada tahap ini yaitu matriks faktor strategi eksternal, matriks faktor strategi internal.

2. Tahap analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi.

3. Tahap pengambilan keputusan

Setelah dilakukan analisis terhadap faktor eksternal dan internal akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang bisa digunakan oleh manajemen.

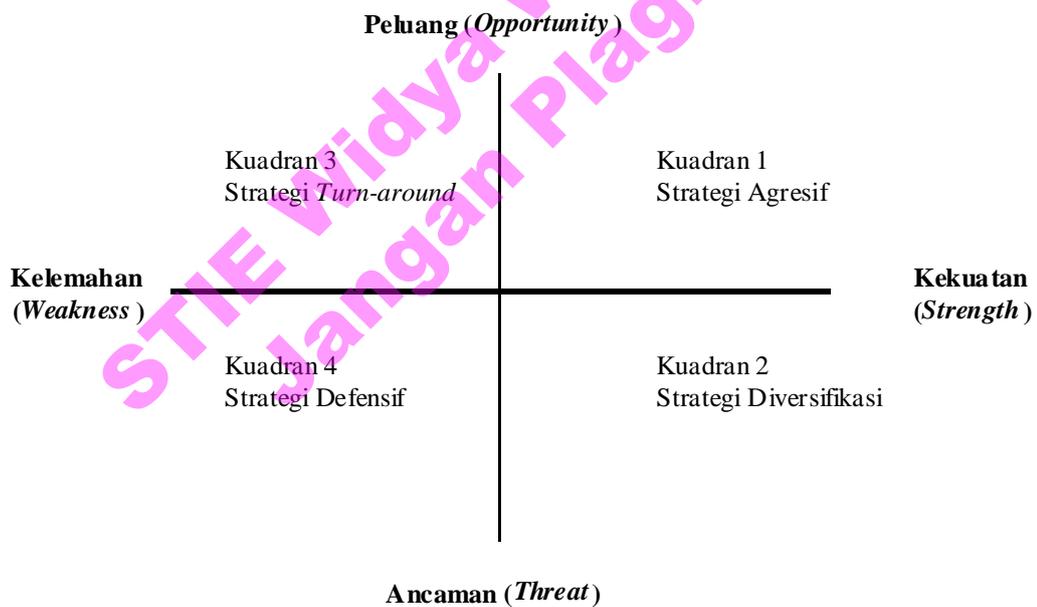
Analisa ini akan mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi PAD, serta mencari strategi pemecahan dalam pengambilan keputusan dalam upaya peningkatan kinerja keuangan daerah Kabupaten Gunungkidul.

Langkah pertama yang dilakukan dalam analisa SWOT adalah dengan mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta melihat peluang dan ancaman dalam kegiatan yang ada, kemudian dilakukan suatu perencanaan. Untuk pengukuran yang lebih akurat dilakukan teknik positing, yaitu menempatkan PAD dalam peta SWOT. Untuk melakukan positing diperlukan sistim pembobotan terhadap masing-masing aspek, dengan cara:

- 1) Terlebih dahulu membuat prosentase dari yang berpengaruh paling kuat ke paling lemah;
- 2) Menentukan prosentase bobot dari masing-masing aspek;

- 3) Menentukan skor masing-masing variabel (aspek yang berpengaruh);
- 4) Selanjutnya skor masing-masing aspek dikalikan dengan bobotnya;
- 5) Skor tertimbang dari masing-masing kelompok (eksternal dan internal) dijumlahkan untuk memperoleh skor total tertimbang;
- 6) Hasil perhitungan tersebut kemudian digunakan untuk menentukan letak aspek yang dianalisis pada peta/kuadran SWOT.

Diagram 3.1
Analisis Diagram SWOT



Sumber: Rangkuti (2015)

Kuadran 1: Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

Kuadran 3: Organisasi menghadapi peluang yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, organisasi menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Keuangan Daerah Kabupaten Gunungkidul

4.1.1. Tugas Pokok Fungsi dan Struktur Organisasi Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Gunungkidul

Sebagai instansi yang berada dibawah Pemerintahan Daerah Kabupaten Gunungkidul, Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) yang kemudian diubah menjadi Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) berdasarkan Peraturan Bupati No.73 Tahun 2016 merupakan unsur pelaksana urusan penunjang Pemerintahan Daerah di bidang keuangan daerah. BKAD mempunyai tugas melaksanakan urusan penunjang pemerintahan dan tugas pembantuan di bidang keuangan daerah.

Adapun fungsi BKAD, antara lain:

- a. Perumusan kebijakan umum di bidang keuangan daerah
- b. Perumusan kebijakan teknis di bidang keuangan daerah
- c. Penyusunan rencana kinerja dan perjanjian kinerja di bidang keuangan daerah
- d. Pelaksanaan pembinaan pengelolaan pendapatan, keuangan, dan aset daerah
- e. Pelaksanaan dan pembinaan pemungutan pajak daerah
- f. Pembinaan pendapatan daerah
- g. Pengelolaan penerimaan dana perimbangan dan lain-lain pendapatan

- h. Penyusunan rancangan anggaran pendapatan dan belanja daerah dan rancangan perubahan anggaran pendapatan dan belanja daerah
- i. Penyusunan rancangan pertanggungjawaban anggaran pendapatan dan belanja daerah
- j. Pelaksanaan dan pembinaan penatausahaan keuangan daerah
- k. Pelaksanaan fungsi Bendahara Umum Daerah
- l. Penyimpanan seluruh bukti asli kepemilikan kekayaan daerah
- m. Pelaksanaan dan pembinaan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan daerah
- n. Pengelolaan barang milik daerah
- o. Pengesahan dokumen pelaksanaan anggaran dan dokumen perubahan pelaksanaan anggaran
- p. Perumusan kebijakan teknis hibah daerah dan bantuan keuangan
- q. Pelaksanaan pengendalian pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja daerah
- r. Pelaksanaan kerja sama pemanfaatan aset
- s. Penyelenggaraan sistem pengendalian intern di bidang keuangan daerah
- t. Penyusunan dan penerapan norma, standar, pedoman, dan petunjuk operasional di bidang keuangan daerah
- u. Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kkegiatan bidang keuangan daerah, dan
- v. Pengelolaan UPT.

Organisasi BKAD Kabupaten Gunungkidul, terdiri dari:

- a. Kepala Badan
- b. Sekretariat, terdiri dari:
 - 1) Subbagian Perencanaan
 - 2) Subbagian Keuangan
 - 3) Subbagian Umum
- c. Bidang Penetapan dan Bina Pendapatan, terdiri dari:
 - 1) Subbidang Pendaftaran dan Pendataan
 - 2) Subbidang Pengolah Data dan Penetapan
 - 3) Subbidang Bina Pendapatan dan Pengembangan
- d. Bidang Penagihan, Pelayanan, dan Pengendalian, terdiri dari:
 - 1) Subbidang Penagihan dan Pengawasan
 - 2) Subbidang Pelayanan dan Keberatan
 - 3) Subbidang Pengendalian dan Pelaporan
- e. Bidang Anggaran, terdiri dari:
 - 1) Subbidang Penyusunan Anggaran
 - 2) Subbidang Pengendalian Anggaran
 - 3) Subbidang Hibah dan Bantuan Keuangan
- f. Bidang Perbendaharaan, terdiri dari:
 - 1) Subbidang Perbendaharaan Pendapatan
 - 2) Subbidang Perbendaharaan Belanja Non Gaji
 - 3) Subbidang Perbendaharaan Belanja Gaji

- g. Bidang Akuntansi, terdiri dari:
 - 1) Subbidang Akuntansi Pendapatan
 - 2) Subbidang Akuntansi Belanja
 - 3) Subbidang Akuntansi Aset dan Selain Kas
- h. Bidang Aset, terdiri dari:
 - 1) Subbidang Perencanaan Aset
 - 2) Subbidang Pendayagunaan Aset
 - 3) Subbidang Monitoring dan Evaluasi Aset
- i. UPT, dan
- j. Kelompok Jabatan Fungsional.

4.1.2. Struktur Penerimaan Keuangan Daerah Kabupaten Gunungkidul

Dalam menjalankan roda pemerintahan, setiap daerah membutuhkan sumber dana untuk membiayai semua kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam UU No.33 Tahun 2004 menyebutkan bahwa pendapatan daerah bersumber dari Pendapatan Asli Daerah, Dana Perimbangan, dan Lain-lain pendapatan. Pendapatan daerah Kabupaten Gunungkidul juga berasal dari tiga sumber tersebut. Berikut tabel penerimaan keuangan daerah Kabupaten Gunungkidul tahun 2012-2015:

Tabel 4.1
Realisasi Pendapatan Pemerintah Kabupaten Gunungkidul Menurut Jenis Pendapatan
Tahun 2012-2015

(Dalam Ribu Rupiah)

Jenis Pendapatan/ Source of	2012	2013	2014	2015
Pendapatan Asli Daerah / <i>Original Local Gov.Revenue</i>	67,050,782	83,427,448	159,304,338	196,099,244
Dana Perimbangan / <i>Balanced</i>	799,932,049	877,414,789	923,974,088	978,310,012
Lain-lain Pendapatan yang Sah / <i>Other Legal Revenue</i>	209,519,165	281,250,438	289,567,869	424,596,738
Jumlah / Total	1,076,501,996	1,242,092,675	1,372,846,295	1,599,005,994

Sumber : Survei Statistik Keuangan Daerah

Dari tabel 4.1 dapat dilihat sumber penerimaan daerah Kabupaten Gunungkidul yang paling besar berasal dari dana perimbangan. Sebagai wujud otonomi daerah, seharusnya sumber pendapatan daerah tidak bergantung pada dana perimbangan melainkan PAD. Kecilnya jumlah PAD menggambarkan kemampuan Kabupaten Gunungkidul dalam menjalankan desentralisasi masih rendah. Kabupaten Gunungkidul belum mampu menggali dan mengelola potensi daerahnya dilihat dari kecilnya jumlah PAD yang dihasilkan.

PAD bersumber dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah.

Berikut tabel sumber PAD Kabupaten Gunungkidul tahun 2013-2015:

Tabel 4.2
Sumber Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Gunungkidul
Tahun Anggaran 2013-2015

Sumber PAD	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
Pendapatan Pajak Daerah	12,350,676,839.00	28,477,674,863.50	36,178,235,921.92
Pendapatan Retribusi Daerah	25,024,939,544.00	25,682,892,167.00	28,059,628,030.30
Pendapatan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan	6,815,317,916.25	7,939,323,691.06	10,584,694,070.93
Lain-lain PAD	39,236,513,523.17	97,204,447,498.66	121,276,686,180.87
Total	83,427,447,822.42	159,304,338,220.22	196,099,244,204.02

Sumber: Data Diolah

Dari tabel 4.2 dapat dilihat sumber PAD Kabupaten Gunungkidul berasal dari empat sumber. Lain-lain PAD merupakan sumber yang memberikan kontribusi paling besar dibandingkan tiga sumber lainnya. Pada tahun 2013-2015 sumber PAD terbesar berasal dari Lain-lain PAD dan yang paling kecil adalah pendapatan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan. Untuk pajak dan retribusi daerah berada di urutan kedua dan ketiga dari empat jenis sumber PAD tersebut.

4.2. Analisa Faktor Internal dan Eksternal Peningkatan Kinerja Keuangan Daerah Kabupaten Gunungkidul

Analisa Internal merupakan analisa yang dilakukan terhadap faktor-faktor internal yang nantinya akan menentukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Analisa terhadap kedua faktor ini akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan daerah Kabupaten Gunungkidul khususnya penerimaan PAD. Dengan melakukan analisa terhadap dua faktor ini akan diketahui apa saja yang menjadi kekuatan daerah yang bisa digunakan untuk meningkatkan kemajuan daerah dan meminimalkan kelemahan yang akan menghambat perkembangan daerah Kabupaten Gunungkidul.

Analisa eksternal merupakan analisa yang dilakukan terhadap lingkungan daerah Kabupaten Gunungkidul. Dari hasil analisa eksternal akan diperoleh apa saja yang menjadi peluang serta ancaman yang akan/sedang dihadapi oleh Kabupaten Gunungkidul dalam rangka peningkatan kinerja keuangan daerah khususnya penerimaan PAD.

4.2.1. Analisa Kekuatan

Analisa terhadap kekuatan akan menghasilkan data potensi yang dimiliki oleh Kabupaten Gunungkidul dalam meningkatkan kinerja keuangan daerahnya. Potensi ini akan digunakan untuk meningkatkan penerimaan PAD melalui pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain PAD yang sah.

Untuk mengetahui kekuatan yang dimiliki oleh Kabupaten Gunungkidul dalam usaha meningkatkan kinerja keuangan daerahnya, telah dilakukan wawancara dengan Kepala Bidang di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gunungkidul. Berikut hasil wawancaranya:

“Kekuatan yang kami miliki untuk meningkatkan PAD yaitu kondisi geografis wilayah. Kemudian kita memiliki kekayaan alam yang potensial. Untuk SDM sama seperti daerah lain, belum bisa dikatakan kekuatan namun lebih tepat dikatakan sebagai modal. Goodwill dari bupati melalui kebijakan-kebijakannya yang mudah dipahami dan tidak terlalu abstrak” (Kabid Bina Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan BKAD Kabupaten Gunungkidul, 14 Februari 2017).

“Kekuatan kita adalah mempunyai sumber daya alam, wisata banyak, kemudian kita kemas. Pelayanan. Adanya beberapa investor dan banyak pengusaha muda yang mengembangkan usaha-usaha. Kekayaan alam selain wisata, pendapatan yang banyak berasal dari PBB. Sarana dan prasarana sudah sangat mendukung, kendaraan sudah ada roda 4 dan roda 2, kurangnya hanya tidak baru. Komplain dari masyarakat juga tidak banyak” (Kabid Penagihan, Pelayanan, dan Pengendalian BKAD Kabupaten Gunungkidul, 16 Februari 2017).

Dari hasil wawancara diatas diperoleh informasi mengenai kekuatan yang dimiliki Kabupaten Gunungkidul dalam rangka meningkatkan kinerja keuangan daerah. Adapun kekuatan tersebut, antara lain:

1. Kondisi geografis wilayah.

2. Kekayaan alam dengan jumlah wisata yang banyak.
3. Goodwill dari Bupati melalui kebijakan-kebijakan yang mudah dipahami, dan tidak terlalu abstrak.
4. Sarana dan pra sarana yang mendukung.
5. Rendahnya tingkat komplain dari masyarakat.

4.2.2. Analisa Kelemahan

Kelemahan adalah sesuatu yang menjadi kendala dalam usaha meningkatkan kinerja keuangan Kabupaten Gunungkidul. Kelemahan ini harus segera diperbaiki agar tidak menghambat perkembangan daerah. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan diperoleh beberapa kelemahan Kabupaten Gunungkidul dalam rangka meningkatkan kinerja keuangan daerah. Berikut hasil wawancara yang diperoleh:

“Pengelolaan pendapatan dari pariwisata masih belum seperti yang diharapkan, masih banyak wisatawan yang lolos, masih banyak waktu penjagaan yang kosong dan perlu dibenahi, dari sisi perform petugas masih perlu dibina lagi. Data objek yang kami miliki belum update sesuai dengan yang ada di lapangan. Masih ada juga objek yang belum tercover oleh kami, karena beberapa kendala seperti kekurangan tenaga operasional. Selama ini kita hanya fokus di pariwisatanya saja, tapi ini praktis tidak menghasilkan PAD. Masih banyak penambang yang tidak dikelola dengan baik, karena dikelola oleh masyarakat kecil, mereka punya lahan dan menambang sendiri, sehingga pemda tidak signifikan menerima dari hasil alam ini.” (Kabid Bina Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan BKAD Kabupaten Gunungkidul, 14 Februari 2017).

“Kurangnya SDM baik dari sisi kuantitas maupun kompetensi. Sarana dan pra sarana masih perlu ditingkatkan, satu lagi kami butuh laptop untuk komunikasi dan pelayanan, sebenarnya kami punya laptop pada tahun 2008 dan sampai sekarang belum diganti. Mestinya setiap petugas memiliki satu laptop/komputer tapi disini tidak begitu sehingga antrian pembayaran pajak menjadi panjang. Tingkat kesadaran masyarakat masih perlu ditingkatkan. Terbatasnya kemampuan petugas dalam memahami teknologi informasi seperti laptop karena kebanyakan usianya sudah

senior” (Kabid Penagihan, Pelayanan, dan Pengendalian BKAD Kabupaten Gunungkidul, 16 Februari 2017).

Dari hasil wawancara di atas diperoleh hal-hal yang menjadi kendala bagi Kabupaten Gunungkidul dalam meningkatkan kinerja keuangan daerahnya. Adapun kendala/kelemahannya, antara lain:

1. Kurangnya tenaga operasional dari sisi kuantitas, kualitas, dan profesionalisme.
2. Terbatasnya kemampuan petugas dalam menguasai teknologi, dikarenakan faktor usia.
3. Masih banyak wisatawan yang luput dari pembayaran retribusi.
4. Masih banyak waktu yang lepas dari penjagaan petugas retribusi.
5. Data objek pajak/retribusi belum update sesuai di lapangan.
6. Tingkat kesadaran masyarakat masih perlu ditingkatkan
7. Sarana dan prasarana perlu diperbaharui.
8. Penerimaan dari hasil alam belum dikelola dengan baik.

4.2.3. Analisa Peluang

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Peluang dimanfaatkan untuk meningkatkan kemajuan daerah. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan diperoleh hal-hal yang menjadi peluang Kabupaten Gunungkidul dalam rangka peningkatan kinerja keuangan daerah. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Potensi yang bisa diangkat dari Gunungkidul yaitu pariwisata, kalau pertanian kita terbatas, peternakan juga begitu, sebenarnya ada dua hal yaitu pariwisata dan sumber alam. Sumber alam masih berpotensi untuk

dikelola, tinggal di fokuskan saja karena selama ini kita hanya fokus pada pariwisata. Untuk hotel dan restoran disini sudah banyak tapi ya kecil-kecil, namun penghasilan dari hotel dan restoran sudah jauh meningkat dan selalu ada progress. Teknologi sekarang ini sangat pengaruh terutama medsos. Karena dari medsos ini banyak orang yang tertarik, terutama dari postingan personal” (Kabid Bina Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan BKAD Kabupaten Gunungkidul, 14 Februari 2017).

“Potensi yang bisa diangkat yaitu wisata dan alam. Penganekaragaman/diversifikasi produk. Hasil pertanian dan perkebunan tidak terlalu berpengaruh, tapi jika musim panen lancar akan berpengaruh pada kemampuan masyarakat dalam membayar pajak. Regulasi menjadi peluang karena dengan adanya regulasi kami memiliki dasar yang jelas dalam melakukan pemungutan” (Kabid Penagihan, Pelayanan, dan Pengendalian BKAD Kabupaten Gunungkidul, 16 Februari 2017).

Dari hasil wawancara diatas dapat diperoleh kesimpulan mengenai peluang yang dimiliki Kabupaten Gunungkidul, sebagai berikut:

1. Potensi pariwisata dan sumber alam.
2. Diversifikasi produk.
3. Teknologi seperti media sosial
4. Regulasi sebagai dasar hukum untuk melakukan pemungutan.

4.2.4. Analisa ancaman

Ancaman merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Ancaman merupakan penghalang utama bagi perusahaan dalam mencapai posisi saat ini atau yang diinginkan. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan diperoleh hal-hal apa saja yang menjadi ancaman dalam meningkatkan kinerja keuangan Kabupaten Gunungkidul. Berikut hasil wawancaranya:

“Regulasi tidak selamanya menjadi ancaman. Kebijakan terkadang memang merugikan kita. Contoh dulu kami bisa memungut pajak hiburan baik itu skala lokal ataupun nasional. Namun sekarang kami tidak bisa

memungut yang lokal, karena ada peraturan terbaru bahwa hiburan yang berskala lokal itu free. Konflik politik di daerah bisa juga menyebabkan penurunan, tapi jarang terjadi. Ketidakpastian hukum tentang investasi dan tata ruang juga menjadi ancaman, karena banyak keluhan mereka yang ingin berinvestasi namun tidak bisa karena katanya itu wilayah keraton. Isu terorisme kami belum pernah melakukan kajian, tetapi dari logika saya rasa keamanan itu penting ya, namun tidak terlalu besar. Untuk kondisi cuaca dan isu tsunami pengaruhnya besar karena kami menjual pantai. Kemiskinan masyarakat juga sangat berpengaruh, karena jika daya beli mereka menurun bagaimana mereka mau jalan-jalan. Persaingan antar daerah seperti tumbuhnya objek baru di daerah lain bisa mengurangi PAD” (Kabid Bina Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan BKAD Kabupaten Gunungkidul, 14 Februari 2017).

“Yang menjadi penghalang atau ancaman bagi kami yaitu kurangnya sumber informasi bagi masyarakat, ketidak tahuan mereka akan kewajiban mereka. Isu politik dan teroris itu berpengaruh tetapi tidak terlalu besar. Isu terhadap adanya penggelapan pajak itu berpengaruh, untuk itu kami menggandeng instansi independen untuk meraih kepercayaan mereka” (Kabid Penagihan, Pelayanan, dan Pengendalian BKAD Kabupaten Gunungkidul, 16 Februari 2017).

Dari hasil wawancara diatas dapat diambil kesimpulan mengenai hal-hal yang menjadi ancaman bagi Kabupaten Gunungkidul, antara lain:

1. Regulasi yang melarang pemungutan terhadap objek pajak/retribusi yang sebelumnya menjadi sumber PAD.
2. Ketidakpastian hukum tentang tata ruang dan investasi.
3. Isu tentang teroris, tsunami, penggelapan pajak, dan kondisi cuaca.
4. Tingkat kemiskinan masyarakat.

4.2.5. Analisa strategi

Strategi merupakan rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Dari hasil wawancara diperoleh strategi yang bisa digunakan untuk

menghadapi faktor-faktor internal dan eksternal dalam rangka peningkatan kinerja keuangan Kabupaten Gunungkidul. Berikut hasil wawancara yang dilakukan:

“Strategi yang bisa dilakukan menurut saya pembenahan infrastruktur. Penambahan jaringan dengan agen-agen perjalanan. Menjaga kenyamanan wisatawan baik itu kebersihan pantai, privasi wisatawan, dan juga parkir. Memberikan kepastian hukum untuk tata ruang dan investasi” (Kabid Bina Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan BKAD Kabupaten Gunungkidul, 14 Februari 2017).

“Strategi nya yaitu peningkatan pelayanan, mendatangi wajib pajak utk penyampaian informasi, peningkatan kuantitas dan kualitas SDM, memaksimalkan sarana dan pra sarana, peningkatan anggaran untuk sosialisasi” (Kabid Penagihan, Pelayanan, dan Pengendalian BKAD Kabupaten Gunungkidul, 16 Februari 2017).

Dari hasil wawancara diatas dibuat kesimpulan mengenai strategi yang bisa diambil untuk menghadapi kondisi internal dan eksternal Kabupaten Gunungkidul, antara lain:

1. Pembenahan sarana dan pra sarana, dan infrastruktur
2. Peningkatan SDM dari sisi kuantitas dan kualitas
3. Penambahan jaringan kerjasama dengan agen-agen perjalanan
4. Kepastian hukum tentang tata ruang dan investasi
5. Peningkatan pelayanan terhadap masyarakat (Wajib pajak/retribusi) dan wisatawan
6. Peningkatan anggaran untuk sosialisasi kepada masyarakat.

4.3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah evaluasi atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal suatu organisasi yang dilakukan secara berhati-hati, dan juga evaluasi atas peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan (Griffin dalam Sahroni,*et.al*,2015).

4.3.1. Analisis Faktor Internal

Dari faktor internal dapat diidentifikasi antara kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki Kabupaten Gunungkidul, sehingga dapat diketahui seberapa besar peluang yang diperoleh Kabupaten Gunungkidul dari kekuatan yang dimiliki dan mengetahui kelemahan yang harus diperbaiki.

Berdasarkan perolehan data hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden, diperoleh faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan Kabupaten Gunungkidul dalam usaha meningkatkan kinerja keuangan daerah khususnya PAD. Kekuatan yang dimiliki antara lain:

1. SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD memiliki kemampuan dan kompetensi.
2. Pembagian tugas yang jelas. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas akan menghindari terjadinya tumpang tindih tanggung jawab antar pegawai sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.
3. Adanya Peraturan Daerah (PERDA) yang mengatur tentang penerimaan daerah. Penerimaan daerah sudah diatur melalui PERDA Kabupaten Gunungkidul.
4. Sarana dan prasarana yang mendukung.
5. Hubungan kerjasama yang baik dengan beberapa instansi terkait. Sumber PAD berasal dari berbagai jenis. Dengan melakukan kerjasama dengan instansi terkait akan memperoleh hasil yang lebih optimal. Misalnya pemungutan retribusi terhadap wisatawan dapat bekerjasama dengan dinas pariwisata.

6. Dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas pemungutan. Pemberian insentif akan memacu semangat kerja para petugas, karena petugas yang berprestasi akan mendapatkan reward berupa insentif.
7. Pengawasan dari pemerintah terhadap pengelolaan PAD. Kontrol terhadap pengelolaan PAD akan meminimalisir terjadinya penyalahgunaan PAD.

Adapun kelemahan yang dimiliki oleh Kabupaten Gunungkidul dalam upaya meningkatkan kinerja keuangan daerah, antara lain:

1. Kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD. Jumlah tenaga operasional yang ada belum sebanding dengan banyaknya jumlah wajib pajak yang tersebar di wilayah Kabupaten Gunungkidul.
2. Belum maksimalnya koordinasi antar seksi dan instansi pemerintah terkait. Hubungan kerjasama sudah berjalan, namun koordinasi belum maksimal, sehingga kadang terjadi *miscommunication*.
3. Pemerintah belum mampu menetapkan sanksi tegas. Pemerintah sudah membuat peraturan terkait dengan sanksi pelanggaran yang dilakukan wajib pajak/retribusi. Namun, belum diberlakukan secara tegas. Sehingga masih banyak wajib pajak/retribusi yang melakukan pelanggaran.
4. Kurangnya perhatian terhadap wajib pajak/retribusi. Banyaknya jumlah Wajib Pajak/Retribusi yang tidak sebanding dengan petugas mengakibatkan kurangnya perhatian terhadap wajib pajak/retribusi yang berkontribusi kecil.

5. Keterbatasan data potensi daerah. Banyak objek pajak/retribusi baru yang bermunculan, namun data yang dimiliki pemerintah belum update sesuai dengan yang ada di lapangan.
6. Perputaran/perpindahan pegawai pengelola PAD terlalu cepat. Seringnya rotasi pegawai akan membuat kemampuan pegawai menurun.
7. Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal. Pemerintah sudah memiliki software keuangan SIPKD. Namun sistem ini masih harus tetap dikembangkan.

Tabel hasil analisis SWOT terhadap faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan dapat dilihat pada tabel 4.3. Dari tabel 4.3 diperoleh total rating skor kekuatan yang dimiliki Kabupaten Gunungkidul sebesar 3,29 dan total rating skor kelemahan sebesar 3,06. Selisih antara total kekuatan dengan total kelemahan adalah 0,22.

Tabel 4.3

Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS)

Penerimaan PAD Kabupaten Gunungkidul

No.	Faktor Internal	Rating	Bobot	Rating Score (rating x bobot)
A.	Kekuatan (strength)			
1	SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD memiliki kemampuan dan kompetensi	3.30	0.14	0.47
2	Pembagian tugas para petugas pengelola PAD	3.30	0.14	0.47
3	Terdapat PERDA yang mengatur penerimaan daerah	3.40	0.15	0.50
4	Terdapat Sarana dan prasarana yang mendukung	3.20	0.14	0.45
5	Adanya keterlibatan dan kerjasama dengan beberapa instansi dalam penerimaan PAD	3.30	0.14	0.47
6	Adanya dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas pemungutan	3.20	0.14	0.45
7	Adanya pengawasan yang diberikan pemerintah terhadap pengelolaan PAD	3.30	0.14	0.47
	Total Kekuatan	23.00	1.00	3.29
B.	Kelemahan (weakness)			
1	Kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD	3.20	0.15	0.48
2	Belum maksimalnya koordinasi antara seksi dan instansi pemerintah terkait	3.10	0.14	0.45
3	Pemerintah belum mampu dalam menetapkan sanksi	3.00	0.14	0.42
4	Kurangnya perhatian terhadap wajib pajak/retribusi	3.00	0.14	0.42
5	Keterbatasan data potensi daerah	3.30	0.15	0.51
6	Perputaran/perpindahan (<i>turn over</i>) pegawai pengelola PAD terlalu cepat	2.90	0.14	0.39
7	Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal	2.90	0.14	0.39
	Total Kelemahan	21.40	1.00	3.06
SELISIH KEKUATAN - KELEMAHAN				0.22

Sumber : Analisa Peneliti (2017)

4.3.2. Analisis Faktor Eksternal

Analisis terhadap faktor eksternal dalam upaya meningkatkan kinerja keuangan daerah Kabupaten Gunungkidul khususnya PAD akan melihat peluang yang dimiliki serta ancaman yang sedang/akan dihadapi oleh Kabupaten Gunungkidul. Faktor eksternal bersumber dari lingkungan pemerintah Kabupaten Gunungkidul yang memberi pengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangannya.

Berdasarkan hasil kuesioner yang diperoleh, dapat diketahui bahwa peluang yang dimiliki dalam meningkatkan kinerja keuangan daerah, antara lain:

1. Banyaknya kesempatan diklat bagi pegawai. Hal ini akan meningkatkan kualitas kinerja SDM, baik dalam pelayanan terhadap wajib pajak maupun dalam pengelolaan potensi sumber daya daerah.
2. Lokasi yang strategis. Berada di wilayah yang memiliki pantai yang sangat luas menjadi peluang untuk mengembangkan sektor pariwisata.
3. Sarana dan prasarana yang semakin modern akan menunjang kinerja para pegawai. Dengan didukung sarana dan prasarana yang modern akan menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja.
4. Kesadaran membayar pajak dari masyarakat. Semakin banyak masyarakat yang sadar akan membayar pajak semakin tinggi tingkat PAD yang berasal dari pajak daerah.
5. Adanya objek pajak/retribusi yang belum tergali. Masih banyak objek pajak/retribusi yang belum terdata. Ini akan menambah jumlah penerimaan daerah.

6. Teknologi informasi yang makin maju. Memberi kemudahan kepada para pegawai dalam memperoleh informasi dan melakukan koordinasi antar bagian maupun dengan instansi lain. Selain itu, masyarakat juga menjadi lebih mudah dalam mencari informasi yang mereka butuhkan.
7. Pertambahan jumlah penduduk. Semakin banyak jumlah penduduk akan meningkatkan jumlah pendapatan pajak/retribusi. Diantaranya pendapatan yang berasal dari PBB.

Adapun ancaman yang dihadapi pemerintah Kabupaten Gunungkidul terkait upaya peningkatan kinerja keuangan daerah khususnya PAD, antara lain:

1. Krisis kepercayaan dari masyarakat. Kecilnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah dalam hal pajak akan berdampak negatif terhadap penerimaan PAD. Penerimaan PAD akan mengalami penurunan karena masyarakat enggan untuk membayar pajak.
2. Instabilitas keamanan. Keamanan yang tidak stabil akan mempengaruhi minat wisatawan yang ingin berkunjung ke tempat wisata di Kabupaten Gunungkidul. Berkurangnya kunjungan wisatawan akan mengurangi tingkat pendapatan dari retribusi. Instabilitas keamanan juga akan mempengaruhi minat para investor yang ingin berinvestasi di Kabupaten Gunungkidul. Sehingga pendapatan dari hasil investasi juga akan menurun.

3. Adanya wajib pajak yang merasa keberatan terhadap penetapan pajak/retribusi yang ditetapkan oleh pemerintah daerah. Wajib pajak merasa terbebani dengan tarif pajak/retribusi yang telah ditetapkan.
4. Manajemen pengusaha yang kurang baik. Manajemen perusahaan membuat laporan fiktif terkait pembayaran pajak. Laporan yang dibuat tidak sesuai dengan pendapatan asli perusahaan dan cenderung jauh lebih kecil dari jumlah aslinya. Sehingga jumlah pajak yang dibayarkan juga jauh lebih kecil dari yang seharusnya.
5. Maraknya praktek KKN.
6. Adanya wajib pajak/retribusi yang menghindar untuk membayar pajak/retribusi. Wajib pajak/retribusi merasa jumlah penghasilan mereka terlalu kecil untuk dikenakan pajak, sehingga mereka cenderung menghindar dari kewajiban membayar pajak.
7. Perkembangan politik dan ekonomi. Menurunnya tingkat perekonomian masyarakat akan membawa dampak negatif terhadap penerimaan PAD. Jumlah wisatawan dan investor akan berkurang karena kondisi ekonomi yang menurun, sehingga penerimaan daerah juga akan menurun.

Tabel hasil analisis SWOT terhadap faktor eksternal, yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) dapat dilihat pada tabel 4.4. Dari tabel 4.4 diperoleh total rating skor peluang yang dimiliki Kabupaten Gunungkidul adalah 2,87 dan total rating skor ancaman sebesar 3,06. Selisih antara peluang dengan ancaman yaitu -0,19.

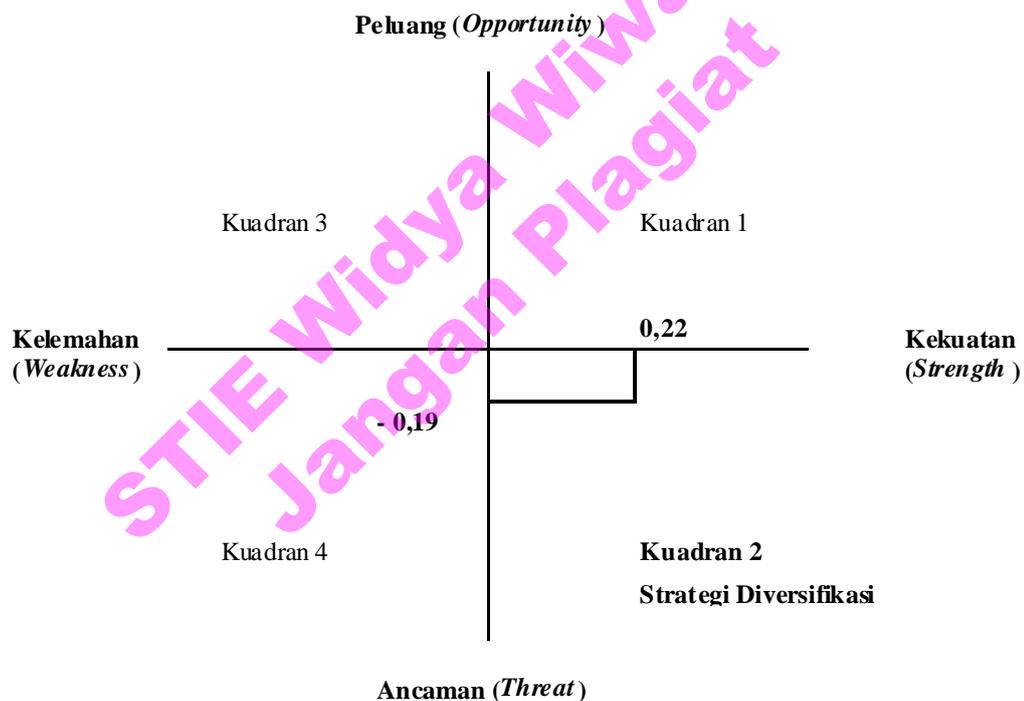
Tabel 4.4
External Strategic Factor Analysis Summary (EFAS)
Penerimaan PAD Kabupaten Gunungkidul

No.	Faktor Eksternal	Rating	Bobot	Rating Score (rating x bobot)
A. Peluang (Opportunity)				
1	Banyaknya kesempatan diklat pegawai pengelola penerimaan PAD	3.00	0.15	0.45
2	Berada pada lokasi yang strategis	2.60	0.13	0.34
3	Terdapat modernisasi sarana dan prasarana	3.00	0.15	0.45
4	Kesadaran membayar pajak dari masyarakat	3.40	0.17	0.58
5	Masih adanya objek pajak/retribusi yang belum tergali	2.40	0.12	0.29
6	Teknologi informasi yang makin maju	3.00	0.15	0.45
7	Pertambahan jumlah penduduk	2.40	0.12	0.29
Total Peluang		19.80	1.00	2.87
B. Ancaman (Threat)				
1	Krisis kepercayaan dari masyarakat	2.90	0.14	0.39
2	Instabilitas keamanan	3.00	0.14	0.42
3	Adanya keberatan terhadap penetapan pajak/retribusi	3.00	0.14	0.42
4	Manajemen pengusaha yang kurang baik	3.10	0.14	0.45
5	Praktek KKN yang masih ada	3.20	0.15	0.48
6	Adanya wajib pajak/retribusi yang menhindar membayar pajak/retribusi	3.10	0.14	0.45
7	Perkembangan politik dan ekonomi	3.10	0.14	0.45
Total Ancaman		21.40	1.00	3.06
SELISIH PELUANG - ANCAMAN				-0.19

Sumber : Analisa Peneliti (2017)

Berdasarkan hasil analisis dan perhitungan terhadap faktor internal dan eksternal diperoleh hasil analisa internal (kekuatan dan kelemahan) adalah 0,22 dan analisa eksternal (peluang dan ancaman) adalah -0,19. Hasil analisa tersebut digunakan untuk menentukan posisi dalam kuadran SWOT, sebagai berikut:

Diagram 4.1
Analisis Diagram SWOT
Penerimaan PAD Kabupaten Gunungkidul



Sumber: Hasil Analisa Peneliti (2017)

Dari diagram SWOT diatas dapat dilihat bahwa posisi Kabupaten Gunungkidul berada pada kuadran 2, yaitu Kabupaten Gunungkidul menghadapi berbagai ancaman dalam upaya meningkatkan kinerja keuangan daerah khususnya

peningkatan PAD, namun di sisi memiliki kekuatan dari segi internal. Fokus strategi yang harus dilakukan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

4.4. Pembahasan

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan terhadap faktor internal dan eksternal Kabupaten Gunungkidul yang berkaitan dengan strategi peningkatan kinerja keuangan daerah diperoleh empat alternatif strategi yang dirumuskan dari matriks SWOT pada tabel 4.5. Adapun empat alternatif strategi tersebut, sebagai berikut:

1. Strategi SO (*strength-opportunity*), yaitu:
 - a. PERDA sebagai dasar hukum pengelolaan objek pajak/retribusi dan potensi daerah yang belum tergali.
 - b. Memanfaatkan kesempatan diklat untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan pegawai dalam mengelola maupun memungut PAD.
 - c. Meningkatkan penerimaan PAD melalui penambahan jumlah penduduk yang didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai.
 - d. Meningkatkan kualitas informasi yang dihasilkan melalui teknologi informasi yang semakin maju dan hubungan kerjasama dengan instansi-instansi terkait.

2. Strategi ST (*strength-threat*), yaitu:

- a. Meningkatkan kepercayaan masyarakat dengan menggandeng sejumlah instansi/ lembaga independent yang berkaitan.
- b. Memaksimalkan peran PERDA sebagai dasar hukum yang mengatur penetapan pajak/retribusi.
- c. Melakukan sosialisasi dan pendekatan terhadap wajib pajak. Terutama terhadap wajib pajak/retribusi yang berusaha menghindari dari kewajibannya.
- d. Melakukan tindakan tegas terhadap penyimpangan yang dilakukan pegawai termasuk praktek KKN.

3. Strategi WO (*weakness-opportunity*), yaitu:

- a. Memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan, informasi potensi daerah, serta koordinasi antar bagian/instansi dengan memanfaatkan teknologi informasi yang semakin maju.
- b. Menegaskan penerapan sanksi bagi wajib pajak/retribusi yang melanggar peraturan.
- c. Merekrut tenaga operasional yang kompeten.

4. Strategi WT (*weakness-threat*), yaitu:

- a. Memaksimalkan kinerja pegawai dalam hal pelayanan dan penyampaian informasi yang relevan terhadap wajib pajak/retribusi.
- b. Mengambil tindakan tegas terhadap pelaku praktek KKN, dan wajib pajak/retribusi yang tidak melakukan kewajibannya

- c. Menjaga kestabilan politik dan ekonomi, serta menciptakan kondisi yang kondusif untuk meningkatkan penerimaan daerah.

Berdasarkan hasil analisis SWOT pada diagram 4.1 menunjukkan bahwa posisi Kabupaten Gunungkidul berada pada kuadran 2 yaitu perpotongan sumbu SW 0,22 dan sumbu OT -0,19. Dalam kondisi ini, Kabupaten Gunungkidul menghadapi berbagai ancaman dalam upaya peningkatan kinerja keuangan daerah, namun di sisi lain memiliki kekuatan internal.

Adapun strategi yang tepat digunakan untuk kondisi ini adalah strategi ST (*strength-threat*), yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepercayaan masyarakat dengan menggandeng sejumlah instansi/ lembaga independent yang berkaitan.
2. Memaksimalkan peran PERDA sebagai dasar hukum yang mengatur penetapan pajak/retribusi.
3. Melakukan sosialisasi dan pendekatan terhadap wajib pajak. Terutama wajib pajak/retribusi yang berusaha menghindari dari kewajibannya, dan
4. Melakukan tindakan tegas terhadap penyimpangan yang dilakukan pegawai termasuk praktek KKN.

Ta bel 4.5
MATERIKS SWOT

Strategi Peningkatan Kinerja Keuangan Daerah Kabupaten Gunungkidul		Strengths (S)	Weaknesses (W)
<p>THREATS</p> <p>OPPORTUNITIES</p>	<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Banyaknya kesempatan diikat pegawai pengelola penerimaan PAD Berada pada lokasi yang strategis Terdapat modernisasi sarana dan prasarana Kesadaran membayar pajak dari masyarakat Masih adanya objek pajak/retribusi yang belum tergali Teknologi informasi yang makin maju Pertambahan jumlah penduduk 	<ol style="list-style-type: none"> SDM yang bertugas untuk mengelola penerimaan PAD memiliki kemampuan dan kompetensi Pembagian tugas para petugas pengelola PAD Terdapat PERDA yang mengatur penerimaan daerah Terdapat Sarana dan prasarana yang mendukung Adanya keefektifan dan kerjasama dengan beberapa instansi dalam penerimaan PAD Adanya dukungan anggaran operasional yang berupa pemberian insentif pada petugas penungutan Adanya pengawasan yang diberikan pemerintah terhadap pengelolaan PAD 	<ol style="list-style-type: none"> Kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD Belum maksimalnya koordinasi antara seksi dan instansi pemerintah terkait Pemerintah belum mampu dalam menetapkan sanksi Kurangnya perhatian terhadap wajib pajak/retribusi Keterbatasan ditatap otens daerah Peraturan/perpindahan (<i>turn over</i>) pegawai pengelola PAD ter luru cepat Sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal
	<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Krisis kepercayaan dari masyarakat Instabilitas keamanan Adanya keberatan terhadap penetapan pajak/retribusi Manajemen pengusaha yang kurang baik Praktik KKN yang masih ada Adanya wajib pajak/retribusi yang menghindar membayar pajak/retribusi Perkembangan politik dan ekonomi 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> PERDA sebagai dasar hukum pengelolaan objek pajak/retribusi dan potensi daerah yang belum tergal. Memfaatkan kesempatan diikat untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan pegawai Meningkatkan penerimaan PAD melalui pertambahan jumlah penduduk yang didukung dengan sarana dan prasarana yang memadai. Meningkatkan kualitas informasi yang dihasilkan melalui teknologi informasi yang semakin maju dan kerjasama dengan instansi-instansi terkait. 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> Memaksimalkan sistem pengelolaan keuangan, informasi potensi daerah, serta koordinasi antar bagian/instansi dengan memanfaatkan teknologi informasi yang semakin maju. Menegaskan penerapan sanksi bagi wajib pajak/retribusi yang melanggar peraturan. Merekrut tenaga operasional yang berkompoten.
	<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> Krisis kepercayaan dari masyarakat Instabilitas keamanan Adanya keberatan terhadap penetapan pajak/retribusi Manajemen pengusaha yang kurang baik Praktik KKN yang masih ada Adanya wajib pajak/retribusi yang menghindar membayar pajak/retribusi Perkembangan politik dan ekonomi 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kepercayaan masyarakat dengan menggendong sejumlah instansi/ lembaga independent yang berkalitas. Memaksimalkan peran PERDA sebagai dasar hukum yang mengatur penetapan pajak/retribusi. Melakukan sosialisasi dan pendekatan terhadap wajib pajak/retribusi. Melakukan pendekatan terhadap penyempangan yang dilakukan pegawai termasuk praktik KKN 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> Memaksimalkan kinerja pegawai dalam hal pembayaran dan penyempangan informasi yang relevan terhadap wajib pajak/retribusi. Mengambil tindakan tegas terhadap pelaku praktik KKN dan wajib pajak/retribusi yang tidak melakukan kewajibannya Menjaga kestabilan politik dan ekonomi, serta menciptakan keadaan yang kondusif untuk meningkatkan penerimaan daerah.

Sumber: *Analisa Peneliti (2017)*

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan di bab sebelumnya dan untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja keuangan daerah Kabupaten Gunungkidul, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Kekuatan Kabupaten Gunungkidul antara lain: SDM yang memiliki kemampuan dan kompetensi, pembagian tugas yang jelas, adanya Peraturan Daerah yang mengatur tentang penerimaan daerah, sarana dan prasarana yang mendukung, hubungan kerjasama yang baik dengan beberapa instansi terkait, dukungan anggaran operasional berupa pemberian insentif pada petugas pemungutan, pengawasan dari pemerintah terhadap pengelolaan PAD.
2. Kelemahan yang harus diperbaiki antara lain: kekurangan tenaga operasional dalam penerimaan PAD, belum maksimalnya koordinasi antar seksi dan instansi pemerintah terkait, pemerintah belum mampu menetapkan sanksi tegas, kurangnya perhatian terhadap wajib pajak/retribusi, keterbatasan data potensi daerah, perputaran/perpindahan pegawai pengelola PAD terlalu cepat, sistem pengelolaan keuangan daerah yang belum maksimal.

3. Peluang yang dimiliki antara lain: banyaknya kesempatan diklat bagi pegawai, lokasi yang strategis, sarana dan prasarana yang semakin modern, kesadaran membayar pajak dari masyarakat, objek pajak/retribusi yang belum tergal, teknologi informasi yang makin maju, penambahan jumlah penduduk.
4. Ancaman yang dihadapi antara lain: krisis kepercayaan dari masyarakat, instabilitas keamanan, adanya wajib pajak yang merasa keberatan terhadap penetapan pajak/retribusi yang ditetapkan oleh pemerintah daerah, manajemen pengusaha yang kurang baik, maraknya praktek KKN, adanya wajib pajak/retribusi yang menghindar untuk membayar pajak/retribusi, perkembangan politik dan ekonomi.
5. Strategi yang bisa digunakan Kabupaten Gunungkidul untuk meningkatkan kinerja keuangan daerah, yaitu strategi ST (*strength-threat*):
 - a. Meningkatkan kepercayaan masyarakat dengan menggandeng sejumlah instansi/ lembaga independent yang berkaitan.
 - b. Memaksimalkan peran PERDA sebagai dasar hukum yang mengatur penetapan pajak/retribusi.
 - c. Melakukan sosialisasi dan pendekatan terhadap wajib pajak. Terutama wajib pajak yang berusaha menghindar dari kewajibannya.
 - d. Melakukan tindakan tegas terhadap penyimpangan yang dilakukan pegawai termasuk praktek KKN.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisa dan kesimpulan diatas, Kabupaten Gunungkidul harus memanfaatkan kekuatannya untuk menghadapi ancaman dalam upaya meningkatkan kinerja keuangan daerah. Adapun saran yang direkomendasikan, antara lain:

- a. Meningkatkan hubungan baik dengan masyarakat untuk meraih kembali kepercayaan mereka.
- b. Melakukan sosialisasi dan menyampaikan informasi yang relevan terkait pajak/retribusi kepada masyarakat khususnya wajib pajak/retribusi.
- c. Meningkatkan koordinasi antar seksi maupun antar instansi terkait dan meningkatkan etos kerja pegawai, baik dalam pelayanan terhadap masyarakat maupun dalam melaksanakan tugas pokok fungsi yang telah diberikan.
- d. Meningkatkan informasi data potensi daerah dan memaksimalkan pengelolaan sumber-sumber PAD.
- e. Memberikan kepastian hukum terkait tata ruang dan investasi di Gunungkidul.
- f. Meningkatkan sarana dan prasarana yang mendukung peningkatan penerimaan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi (2004), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Renika Cipta.
- Bayu Prawoto, Aisah Jumiati, dan Edy Santoso (2014), “Analisis Kinerja Keuangan daerah Kabupaten Probolinggo Tahun 2001-2012”, *Artikel Ilmiah Mahasiswa*, Universitas Jember.
- Bungin, Burhan (2011), *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya. ed.2, cet.5*. Jakarta: Kencana.
- Danim, Sudarwan (2013), *Menjadi Peneliti Kualitatif: Ancangan Metodologi, Presentasi, dan Publikasi Hasil Penelitian untuk Mahasiswa dan Peneliti Pemula Bidang Ilmu-ilmu Sosial, Pendidikan, dan Humaniora, cet.2*, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Didik Budi Haryanta (2010), “Strategi Peningkatan Retribusi Obyek Wisata Di Kabupaten Kulon Progo”, *Tesis tak diterbitkan*, Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta.
- Halim, Abdul (2014), *Manajemen Keuangan Sektor Publik: Problematika Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul dan Theresia Woro Damayanti (2007), *Seri Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah: Pengelolaan Keuangan Daerah, ed.2*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hasanusi (2015), “Analisis Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Lampung Barat”, *Jurnal Magister Manajemen, Vol.1, No.1*, Universitas Jaya Baya, Jakarta.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis, ed.5*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Maderoji (2012), “Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Sintang”, *TAPM Tidak Diterbitkan*, Universitas Terbuka, Jakarta. (<http://repository.ut.ac.id/1492/1/1340977.pdf> diakses 01 Februari 2017).
- Mahmudi (2016), *Buku Seri Membudayakan Akuntabilitas Publik: Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah, ed.3*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mahsun, Mohamad (2014), *Pengukuran Kinerja Sektor Publik, ed.1, cet.5*, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.

Moh. Mahsun, Firma Sulistyowati, dan Heribertus Andre Purwanugraha (2012), *Akuntansi Sektor Publik, ed.3, cet.3*, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.

Muhammad, Suwarsono (2008), *Matriks & Skenario dalam Strategi, ed.1, cet.1*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

_____ (2013), *Manajemen Strategik: Konsep dan Alat Analisis, ed.5, cet.1*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Ni Ketut Sutiari (2011), “Analisis SWOT Untuk Rencana Strategik Pengembangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Puskesmas di Kabupaten Gianyar”, *Tesis Tidak Diterbitkan*, Universitas Udayana, Denpasar. (<http://www.pps.unud.ac.id/thesis/detail-339-analisis-swot-untuk-rencana-strategik-pengembangan-badan-layanan-umum-daerah-bludpuskesmas-di-kabupaten-gianyar.html>) (diakses 17 Januari 2017).

Nurjanna Ladjin (2008), “Analisis Kemandirian Fiskal Di Era Otonomi Daerah (Studi Kasus Di Propinsi Sulawesi Tengah)”, *Tesis Tidak Diterbitkan*, Universitas Diponegoro, Semarang. (http://eprints.undip.ac.id/18492/1/NURJANNA_LADJIN.pdf diakses 17 Januari 2017).

Pearce II, John A dan Richard B. Robinson Jr. (2013), *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, ed.12*, Jakarta: Salemba Empat.

Peraturan Bupati Gunungkidul, No.73 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Keuangan dan Aset Daerah

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, No.58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan daerah

Rangkuti, Freddy (2015), *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, cet.20*. Jakarta: Gramedia

Rohmat hafinudin sahrani, Djamhur Hamid, dan Mohammad Iqbal (2015), “Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Melalui Pajak Daerah di Kota Malang (Studi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)”, *jurnal mahasiswa perpajakan*, Vol.2, No.2, Universitas Brawijaya.

Sugiyono (2004), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.

_____ (2015), *Memahami Penelitian Kualitatif*, cet. 11, Bandung: Alfabeta.

Suparmoko (2002), *Ekonomi Publik Untuk Keuangan & Pembangunan Daerah*, ed.1, Yogyakarta: Penerbit Andi.

Undang-Undang Republik Indonesia, No.33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.

http://eprints.undip.ac.id/45759/1/23_RUDIYANTO.pdf (diakses 11 Oktober 2016).

[http://gunungkidulkab.go.id/pustaka/bab_iii_\(2\)_lakip_gk_2014.pdf](http://gunungkidulkab.go.id/pustaka/bab_iii_(2)_lakip_gk_2014.pdf) (diakses 11 Oktober 2016).

<http://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJM/article/view/6720/4581> (diakses 28 Oktober 2016).

http://jdih.gunungkidulkab.go.id/page/3/?s=keuangan+daerah&submit&post_type=produk-hukum (diakses 22 Januari 2017).

<http://digilib.unila.ac.id/11734/16/BAB%20III.pdf> (diakses 30 Januari 2017).

http://www.pps.unud.ac.id/thesis/pdf_thesis/unud-339-932554085-lampiran.pdf (diakses 30 Januari 2017).

<http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/131484-T-27470-Strategi%20kebijakan-Lampiran.pdf> (diakses 30 Januari 2017).