

**STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH  
DARI SEKTOR PAJAK DAERAH**  
**(Studi Kasus Pajak Mineral bukan Logam dan Batuan  
di Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung)**

Oleh

**Lingga Pranata<sup>1</sup>,  
Muh. Ilham<sup>2</sup>, Romi Saputra<sup>3</sup>**

<sup>1)</sup> Pemerintah Kabupaten Bangka  
Program Magister Terapan Ilmu Pemerintahan Institut Pemerintahan Dalam Negeri  
kombivespa83@gmail.com

<sup>2,3)</sup> Institut Pemerintahan Dalam Negeri

---

**ABSTRACT**

*Implementation of Regional Autonomy has consequences for regional governments to be more independent, both in terms of financing and in determining the direction of development. This has become a problem for the regions to increase adequate financial resources. Increasing PAD is an instrument to reduce dependence on Regional Finance from the Central Government.*

*This study aims to determine the internal and external factors in the management of non-metallic mineral and rock taxes in Bangka Regency and find out regional strategies in increasing PAD from the mineral tax sector.*

*The approach used to analyze the problem in this study is a qualitative descriptive approach with the SWOT analysis method, by looking at the existing Bangka District government policies and what strategies will be applied in increasing PAD from the tax sectors of non-metal minerals and rocks.*

*Based on the identification of internal factors and external and the determinant factor analysis SWOT. **Strength:** HR views of quantity, Regional Tax Management Board responsible for the implementation of the PAD, a clear organizational structure, budget support, employee discipline, Factor; **Weakness:** HR in terms of quality, limited facilities and infrastructure, ego of each field, lack of internal supervision, Lack of implementation of training on taxation; **Opportunity:** Executive and DPRD support, potential Minerba Tax that has not been explored optimally, conducive security conditions that have the opportunity to invest, technological progress in accessing information and communication; **Threat:** absence of regulations on mineral and coal taxes, still lack of coordination between OPD, lack of public awareness in paying taxes, uneven and not optimal internet access, there are still tax officers who deviate from tax collection.*

*The conclusion of this study is that there are three very strategic issues, namely making regional regulations on mineral taxes, increasing the government's commitment to provide training or training support to existing human resources, providing investment facilities for people who want to manage sand and rocks. It is recommended to immediately make a local regulation on mineral tax, provide increased human resource capacity such as tax and jurisdiction PPNS and facilitate the requirements for submitting licenses regarding the management of sand and rocks.*

**Keywords:** strategy, PAD, regional tax, Minerba, Bangka Regency

## ABSTRAK

Pelaksanaan Otonomi Daerah membawa konsekuensi bagi pemerintah daerah untuk lebih mandiri, baik dari segi pembiayaan maupun dalam menentukan arah pembangunan. Hal ini menjadi persoalan bagi daerah untuk meningkatkan sumber-sumber keuangan yang memadai. Peningkatan PAD merupakan salah satu instrument untuk mengurangi ketergantungan Keuangan Daerah dari Pemerintah Pusat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal dalam pengelolaan Pajak mineral bukan logam dan batuan di Kabupaten Bangka serta mengetahui strategi daerah dalam meningkatkan PAD dari sektor pajak Minerba.

Pendekatan yang digunakan untuk menganalisis masalah dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode analisis SWOT, dengan melihat kebijakan pemerintah Kabupaten Bangka yang ada serta strategi apa yang akan diterapkan dalam meningkatkan PAD dari sektor pajak mineral bukan logam dan batuan.

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dan analisis SWOT maka determinan Faktor **Kekuatan** (*Strength*) yaitu SDM dilihat dari kuantitas, Badan Pengelolaan Pajak Daerah yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan PAD, Struktur Organisasi yang jelas, dukungan anggaran, kedisiplinan pegawai, Faktor; **Kelemahan** (*Weakness*) SDM dilihat dari segi kualitas, sarana dan prasarana yang terbatas, Ego masing-masing bidang, kurangnya pengawasan internal, Kurangnya pelaksanaan diklat tentang perpajakan; Faktor **Peluang** (*Opportunities*) yaitu dukungan Eksekutif dan DPRD, potensi Pajak Minerba yang belum digali secara optimal, Kondisi keaamanan yang kondusif sehingga berpeluang berinvestasi, kemajuan teknologi dalam mengakses informasi dan komunikasi; Faktor **Ancaman** (*Treath*) yaitu Belum adanya peraturan tentang Pajak Minerba, masih kurangnya koordinasi antar OPD, kurangnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak, akses internet yang belum merata dan belum optimal, masih ada petugas pajak yang melakukan penyimpangan terhadap pemungutan pajak.

Simpulan dari penelitian ini adanya 3 isu yang sangat strategis yaitu membuat peraturan daerah tentang pajak Minerba, peningkatan komitmen pemerintah untuk memeberikan dukungan pelatihan atau diklat pada SDM yang ada, memeberikan kemudahan berinvestasi bagi masyarakat yang ingin mengelolaa pasir dan batuan. Disarankan untuk segera membuat perda tentang pajak Minerba, memberikan peningkatan kapasitas SDM seperti PPNS Pajak dan Jurusita dan Mempermudah persyaratan pengajuan perizinan tentang pengelolaan pasir dan batuan.

**Kata kunci:** strategi, PAD, pajak daerah, Minerba, Kabupaten Bangka

## PENDAHULUAN

Penerimaan daerah yang bersumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) diwujudkan di masing-masing daerah melalui kewenangan untuk memungut pajak dan retribusi daerah yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan, yakni Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Undang-undang tersebut telah memberikan kewenangan kepada pemerintah kabupaten/kota, termasuk Pemerintah Kabupaten Bangka untuk mengelola pajak dan Retribusi sendiri.

Di Kabupaten Bangka peraturan yang mengatur pungutan pajak adalah Peraturan Daerah No. 5 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah. Sesuai dengan potensi yang ada Kabupaten Bangka memungut sebelas jenis pajak daerah yang dikelola sesuai dengan potesi yang dimilikinya yang meliputi:

1. Pajak hotel;
2. Pajak restoran;
3. Pajak hiburan;
4. Pajak reklame;
5. Pajak penerangan jalan;
6. Pajak parkir;

Tabel 1 Realisasi Hasil Pajak Daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bangka Priode 2013 s.d. 2017

No	Tahun Anggaran	Realisasi Pajak Daerah (Rp)	PAD (Rp)	%
1.	2013	17.359.394.964,00	836.185.507.600,00	24,58
2.	2014	30.035.156.577,00	91.016.087.800,00	32,99
3.	2015	33.872.465.905,00	100.068.489.000,00	33,84
4.	2016	43.856.887.840,00	136.797.880.750,00	32,05
5.	2017	72.789.960.651,00	202.662.585.537,00	35,91

Sumber: Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bangka Tahun 2018

7. Pajak air tanah;
8. Bea perolehan hak atas tanah dan bangunan;
9. Pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan;
10. Pajak sarang burung walet; dan
11. Mineral bukan logam dan batuan

Dari keseluruhan jenis pajak yang dikelola Pemerintah Kabupaten Bangka, pajak mineral bukan logam dan batuan yang disingkat (Minerba) menjadi salah satu jenis pajak daerah yang memiliki potensi besar dalam menunjang PAD Kabupaten Bangka. Hal ini mengingat Pulau Bangka merupakan daerah penghasil timah sehingga banyak terdapat tambang-tambang yang di eksploitasi dan meninggalkan gundukan pasir dan bantuan. Selain itu kontur daerah Kepulauan Bangka yang banyak terdapat batu-batu granit. Data realisasi penerimaan

pajak lima tahun terakhir Kabupaten Bangka dapat dilihat pada tabel 1 di atas.

Melihat fenomena diatas, secara umum Pemerintah Kab. Bangka belum optimal dalam pengelolaan pajak Minerba. Terdapat lokasi-lokasi penjual pasir atau batuan ilegal sehingga tidak terdata oleh petugas pajak. Hal ini sangat memengaruhi penemimaan pajak daerah di sektor pajak Minerba. Saat ini ada beberapa lokasi pengambilan pasir dan batuan yang tersebar di wilayah Kab. Bangka. Dengan adanya lahan pengambilan pasir dan batu, jika pengelolanya serta mengikuti aturan yang berlaku ditambah dengan pengawsan petugas, maka seharusnya akan memberikan kontribusi yang sangat besar bagi PAD Kab. Bangka khususnya sektor pajak Minerba.

Data realisasi penerimaan pajak Minerba Kabupaten Bangka dari lima tahun terakhir dapat dilihat dari tabel 2.

Tabel 2 Realisasi Penerimaan Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan Kabupaten Bangka Tahun 2013-2017

No	Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	(%)
1.	2013	11.460.000.000,00	8.603.836.348,87	75,07
2.	2014	8.675.000.000,00	5.426.496.526,88	62,55
3.	2015	3.996.000.000,00	1.058.664.935,51	26,49
4.	2016	3.040.083.000,00	1.644.210.937,59	54,08
5.	2017	3.040.083.000,00	1.405.020.733,20	46,21

Sumber: Badan Pengloalan Pajak dan Retrebusi Daerah Kab. Bangka, 2018

Selain potensi pajak Minerba sebagai salah satu penunjang pendapatan asli daerah dibutuhkan strategi-strategi dalam pengelolaan kebijakan Pajak Daerah, agar dapat secara optimal pelaksanaan kebijakan tentang Pajak Daerah. Oleh sebab itu, perlu menjadi bahan pemikiran Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah untuk merumuskan strategi baru dalam upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah dari sektor pajak daerah. Strategi yang dimaksud dapat dirumuskan dalam bentuk manajemen strategi.

Definisi *manajemen strategi* adalah “kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang diulang-ulang dalam menciptakan nilai serta kemampuan untuk mengantar dan memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan (Aimee dkk, 2010:9)”.

Kata *strategi* apabila dikaitkan dalam manajemen, menurut Nawawi (2012;147-148) dapat diartikan sebagai “kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi.

Dari uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian bagaimana mengoptimalkan potensi pajak yang ada serta mengetahui kendala yang dihadapi agar peningkatan PAD di Kabupaten Bangka dapat optimal.

Rumusan masalah di atas selanjutnya diuraikan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Faktor-faktor internal apakah yang menentukan pengelolaan pendapatan asli daerah dari sektor pajak mineral bukan logam dan batuan di Kabupaten Bangka ?
2. Faktor-faktor eksternal apakah yang menentukan pengelolaan pendapatan asli daerah dari sektor pajak mineral bukan logam dan batuan di Kabupaten Bangka ?

3. Bagaimana strategi peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor pajak mineral bukan logam dan batuan di Kabupaten Bangka?

## KAJIAN PUSTAKA

### Pajak Daerah

Menurut Marihot (2005: 10), mengemukakan bahwa:

“Pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh daerah kepada orang pribadi atau badan tanpa imbalan langsung yang seimbang yang dapat dilaksanakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah. Dengan demikian pajak daerah merupakan pajak yang ditetapkan oleh pemerintah daerah dengan peraturan daerah (perda), yang wewenang pemungutannya dilaksanakan oleh pemerintah daerah dan hasilnya digunakan untuk membiayai pengeluaran pemerintah daerah dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah”

Sementara itu, menurut Bastian (2009: 17)

“Pajak Daerah adalah pemungutan dari masyarakat oleh negara (pemerintah) berdasarkan undang-undang yang bersifat dapat dipaksakan dan terutang oleh yang wajib membayarnya dengan tidak mendapatkan prestasi kembali (kontra/balas jasa) secara langsung. Yang hasilnya digunakan untuk membiayai pengeluaran negara dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. selain dijadikan sebagai sumber dana untuk mengisi anggaran negara, pajak juga digunakan sebagai sumber kebijakan di bidang keuangan

dan investasi yang berdampak pada peningkatan pertumbuhan ekonomi sehingga kesejahteraan rakyat semakin baik”.

Berdasarkan pengertian pajak daerah diatas dapat disimpulkan bahwa pajak daerah adalah iuran atau pungutan yang bersifat wajib yang diberikan kepada pemerintah daerah oleh masyarakat baik secara perorangan maupun kelompok di tingkat lokal.

### **Pajak Mineral Bukan Logam Batuan**

Darwin (2010;151) mengemukakan sebagai berikut.

“Pemungutan pajak merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari penghimpunan data objek dan subjek pajak. Penentuan besarnya pajak yang terhutang sampai dengan kegiatan penagihan pajak kepada wajib pajak serta pengawasan penyetorannya”

Pajak mineral bukan logam dan batuan menurut Peraturan Daerah No. 5 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah, Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan adalah pajak atas kegiatan pengambilan mineral bukan logam dan batuan, baik dari sumber alam dan/atau permukaan bumi untuk dimanfaatkan. Yang dimaksud dengan Mineral Bukan Logam dan Batuan adalah mineral bukan logam dan batuan sebagaimana dimaksud di dalam peraturan perundang-undangan di bidang mineral dan batu bara.

Berdasarkan Perda No. 5 Tahun 2010 yang menjadi objek pajak mineral bukan logam dan batuan adalah kegiatan pengambilan mineral bukan logam dan batuan yang meliputi:

- Asbes
- Batu apung
- Batu kapur
- Batu permata
- Batu setengah permata

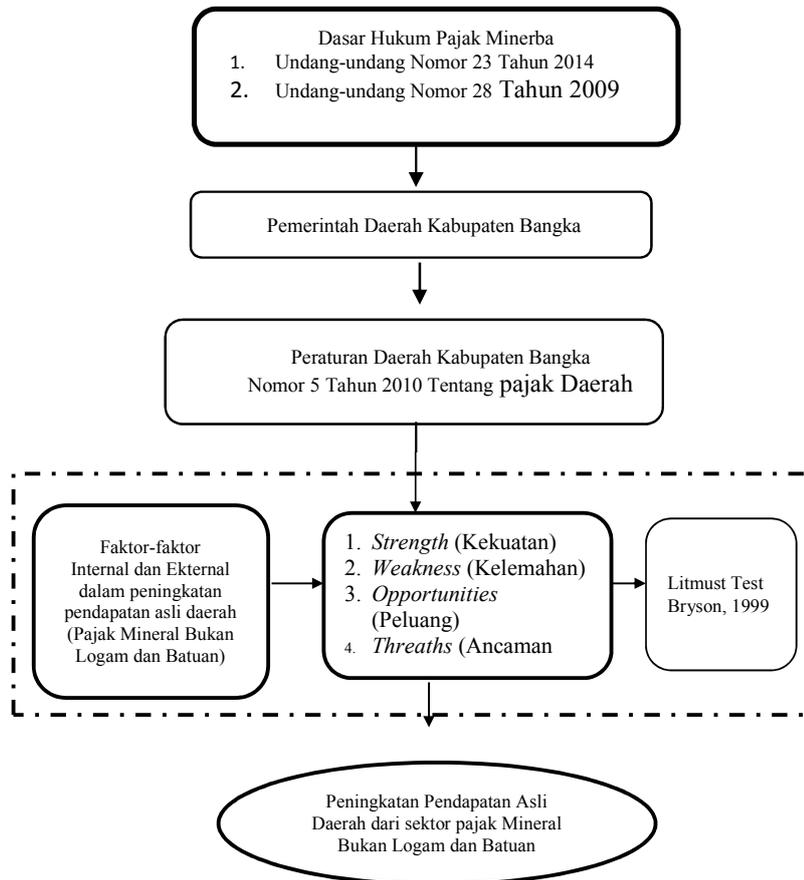
- Batu tulis
- Bentonit
- Dolomit
- Feldspar
- Garam batu
- Gips
- Grafit
- Granit/and esit
- Kalsit
- Kaolin
- Leusit
- Magnesit
- Marmer
- Mika
- Mineral bukan logam
- Nitrat
- Oker
- Opsidien (fullersearch)
- Pasir dan kerikil
- Pasir kuarsa
- Perlit
- Phospat
- Talk
- Tanah diatome
- Tanah liat
- Tanah serap
- Tawas (alum)
- Trakkit
- Tras
- Yarosif
- Zeolibasalt
- Dan batuan lainnya Sesuai dengan Ketentuan peraturan Perundang-undangan

### **Strategi**

Berdasarkan matriks SWOT dalam Rangkuti (2014:83) dapat diketahui bahwa analisis SWOT membagi dua jenis lingkungan organisasi dalam menentukan strategi, yaitu lingkungan internal dan lingkungan

eksternal. Dalam melakukan analisis eksternal, organisasi harus mengidentifikasi semua peluang (*opportunities*) yang berkembang menjadi tren pada saat itu, serta memperhatikan berbagai ancaman (*threats*) yang mungkin timbul dari lingkungan sekitar

organisasi tersebut. Sedangkan analisis yang bersifat internal lebih memfokuskan pada berbagai kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada pada organisasi tersebut. Matriks SWOT dapat dilihat pada tabel 3.



**Gambar 1**  
Kerangka Pemikiran

**Tabel 3** Operasionalisasi Konsep

Judul	Konsep	Definisi konseptual	Definisi operasional
Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dari sektor Pajak Daerah	Strategi Peningkatan	Analisis SWOT (Rangkuti, 2014)	1. <i>Strength</i> (Kekuatan) 2. <i>Weakness</i> (Kelemahan) 3. <i>Opportunities</i> (Peluang) 4. <i>Threats</i> (Ancaman)
		<i>Litmus Test</i> (Bryson, 2008)	

(Studi Kasus Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan) di Kabupaten Bangka Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	Peningkatan PAD melalui sektor pajak	Pajak Daerah : Iuran wajib yang dilakukan oleh daerah kepada orang pribadi atau badan tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah.	Pajak Daerah yang dimaksud yaitu pajak Kabupaten, terdiri atas : 1. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan
	Faktor-faktor Internal dan Eksternal dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah	Internal          Eksternal	SDM 2, Anggaran/Sumber dana 3. Sarana Prasarana 4. Budaya organisasi  1. Hukum 2. Politik 3. Ekonomi 4. Sosial 5. Teknologi

**Sumber:** Hasil olahan peneliti mengacu teori para ahli

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Faktor-faktor Internal yang Memengaruhi pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kab. Bangka

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mencermati faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang memengaruhi perkembangan pajak Minerba. Faktor-faktor internal yang menjadi fokus analisis adalah: sumber daya manusia, sumber dana/anggaran, sarana dan prasarana, dan budaya organisasi

### Faktor-faktor Eksternal yang Memengaruhi Pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kab. Bangka

Dalam mewujudkan suatu tujuan lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang tidak dapat secara langsung dikendalikan oleh organisasi perangkat daerah, namun demikian lingkungan ini dapat memengaruhi dalam capaian

target PAD baik secara langsung atau tidak langsung terutama dari pajak mineral bukan logam dan batuan. Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi sebagai peluang dan ancaman yang memengaruhi perkembangan pajak Minerba di kabupaten Bangka. Peluang-peluang itu perlu dimanfaatkan dan berbagai ancaman perlu diatasi atau diminimalisir oleh Organisasi Perangkat Daerah–Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah ( OPD BP2RD).

Untuk mengetahui peluang dan ancaman dapat dilihat dari:

- a) Bidang hukum
- b) Bidang politik,
  1. Kebijakan *stakeholder*
  2. Kerja sama pihak lain/kolaborasi
- c) Bidang ekonomi
- d) Bidang sosial
- e) Bidang teknologi

### Identifikasi Isu Strategis

Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilih berbagai hal yang memengaruhi variabel yakni kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang kemudian diterapkan dalam matriks SWOT. Matriks

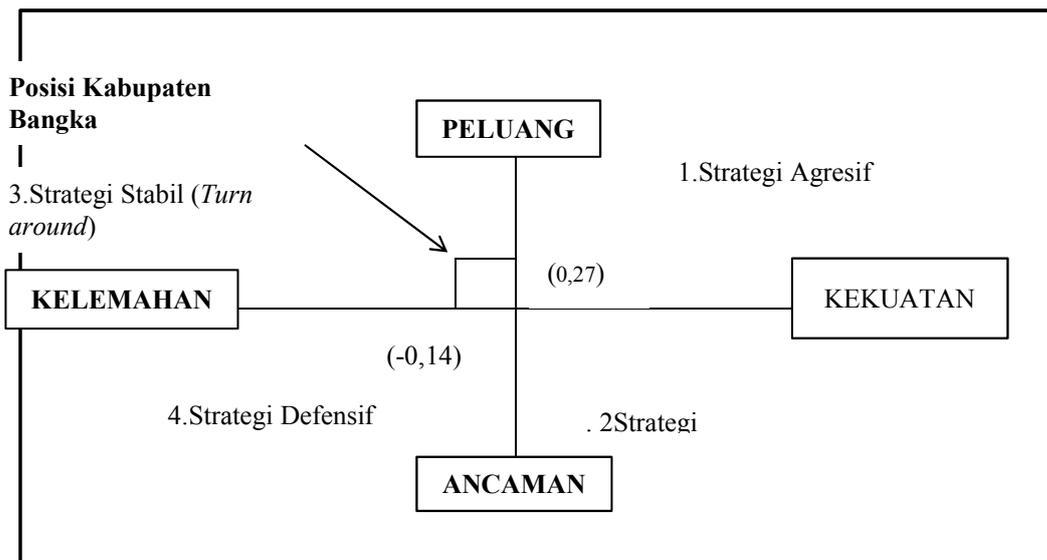
SWOT ini dapat disusun empat strategi utama, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT. Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh faktor-faktor kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman dari peningkatan PAD dari sektor pajak Minerba di Kabupaten Bangka, yaitu sebagai berikut.

**Tabel 4** Peluang dan Ancaman Eksternal Pengelolaan PAD di Kabupaten Bangka

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
<b>1 Peluang</b>					
1.1	Kewenangan yang lebih luas menurut UU 23 Tahun 2014 dan UU 28 Tahun 2009 tentang pajak dan retribusi daerah serta Perda No 06 tahun 2010 tentang pajak daerah	0.14	4	0.56	Peluang untuk meningkatkan pendapatan daerah dari sektor pajak Minerba lebih besar, dan keleluasaan dalam mengelola potensi daerah juga lebih luas
1.2	Komitmen Eksekutif dan DPRD dalam meningkatkan PAD	0.09	3	0.27	Perda-perda yang ditetapkan lebih banyak untuk PAD
1.3	Potensi sumber-sumber PAD yang belum digali secara optimal khususnya pajak Minerba	0.12	4	0.48	Pendataan potensi objek pajak Minerba lebih terdata dan akurat
1.4	Pertumbuhan ekonomi positif sehingga kemampuan membayar pajak semakin meningkat	0.11	3	0.33	Realisasi meningkat karena kemampuan membayar pajak semakin tinggi
1.5	Kondusifnya keamanan di Bangka sehingga membuka peluang untuk investasi				banyaknya yang berinvestasi
1.	Kemajuan teknologi informasi membawa kemudahan dalam mendata sumber PAD	0.06	2	0.12	Lebih mudah dan akurat dalam mendata subjek/objek pajak
<b>2 Ancaman</b>					
2.1	Belum adanya Perda tentang Pajak Minerba	0.18	4	0.72	Belum adanya Perda Minerba mengakibatkan kurang optimalnya pemungutan pajak Minerba
2.2	Kurangnya koordinasi antar OPD di kabupaten Bangka	0.11	2	0.22	Menghambat pemungutan pajak Minerba
2.3	Akses internet yang masih belum merata dan optimal	0.08	2	0.16	Menghambat pembayaran dan pemungutan pajak
2.4	Masih rendahnya kesadaran masyarakat untuk membayar pajak/retribusi daerah	0.13	3	0.39	Target tidak tercapai
2.5	Masih adanya petugas yang melakukan penyimpangan terhadap pemungutan pajak daerah	0.14	3	0.39	Kurangnya pengawasan internal
Jumlah		1.00		3.25	

**Tabel 5** Kekuatan dan Kelemahan Eksternal Pengelolaan PAD di Kabupaten Bangka

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
1	Kekuatan				
1.1	SDM yang memadai dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi mempunyai kekuatan dalam mencapai tujuan.	0.14	4	0.56	Mencukupi sesuai dengan kebutuhan organisasi
1.2	OPD yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pajak daerah	0.12	3	0.36	Mendukung dalam peningkatan PAD
1.3	Kejelasan struktur organisasi yang ada sebagai panduan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi	0.09	2	0.18	Terpenuhinya kebutuhan organisasi dalam setiap bidang tugas
1.4	Dukungan dana yang memadai merupakan kekuatan utama dalam pengelolaan PAD	0.15	3	0.45	Dukungan dana harus besar
1.5	Kedisiplinan Pegawai yang baik	0.14	4	0.39	Tingkat kehadiran yang cukup tinggi
2	Kelemahan				
2.1	Masih rendahnya kualitas SDM yang ada, menyebabkan tugas pokok dan fungsi tidak berjalan optimal	0.14	4	0.56	Kualitas SDM sangat menentukan.
2.2	Masih minimnya sarana dan prasarana yang mendukung dalam pengelolaan PAD menyebabkan target tidak tercapai	0.15	4	0.60	sarana dan prasarana harus memadai
2.3	Perilaku dan budaya organisasi yang kontraproduktif berakibat tidak optimalnya kinerja yang dihasilkan	0.10	2	0.20	Perubahan terhadap perilaku dan budaya organisasi
2.4	Ego masing-masing bidang	0.11	3	0.19	Tidak terciptanya suasana kerja yang baik
2.5	Kurangnya pengawasan yang dilakukan menyebabkan terjadinya penyimpangan pengelolaan PAD	0.11	3	0.33	Pengawasan dibutuhkan untuk menghindari penyimpangan
2.6	Kurangnya diklat perpajakan	0.10	4	0.55	Rendahnya kompetensi pegawai
	Jumlah	1.00		3.24	



Gambar 2 Peta SWOT Pengelolaan PAD di Kabupaten Bangka

Tabel 6 Matriks SWOT Penerapan Staregi Peingkatan PAD dari Sektor Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan di Kabupaten Bangka

	INTERNAL FAKTOR	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
FAKTOR EKSTERNAL		1. SDM dilihat dari kuantitas 2. OPD yang Bertanggung jawab dalam pelaksanaan PAD 3. Struktur Org. yang jelas 4. Dukungan anggaran 5. Kedisiplinan pegawai yang baik 6. Sarana pranasarana yang sudah ada	1. SDM dilihat dari kualitas 2. Sarana dan prasarana yang terbatas 3. Perilaku dan budaya organisasi yang kontraproduktif 4. Ego masing-masing bidang 5. Kurangnya pengawasan internal 6. Kurangnya pelaksanaan diklat tentang perpajakan
	OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
	1. UU 23 Tahun 2014 dan UU 28 Tahun 2009, perda 06 tahun 2010 2. Dukungan eksekutif dan DPRD komitmen meingkatkan PAD 3. Potensi sumber PAD kusunya Pajak Minerba yang belum digali secara optimal 4. Pertumbuhan ekonomi yang positif. 5. Kondusinya keamanan di Bangka sehingga membuka peluang untuk investasi 6. Kemajuan teknologi dalam mengakses informasi dan komunikasi.	1. Mengoptimalkan fungsi pegawai yang ada untuk melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing. 2. Memberikan Kemudahan dalam ber investasi terkusus pengolahan lahan untuk produksi batuan dan pasir.	1. Meningkatkan komitmen pemerintah dalam memberikan dukungan pelatihan pada SDM yang ada 2. Meningkatkan pengawasan mengurangi terjadinya penyimpangan dalam Pungutan Pajak.

THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. Belum adanya peraturan daerah tentang pajak Minerba	1. Membuat Perda tentang pajak Minerba	1. Meningkatkan sarana prasarana pendukung dalam mengoptimalkan penerimaan pendapatan
2. Masih kurangnya koordinasi antar OPD	2. Meningkatkan koordinasi antar OPD	2. Merubah perilaku dan budaya organisasi yang kontraproduktif, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman
3. Kurangnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak	3. Intensifikasi sosialisasi perda-perda tentang Pajak Daerah kepada masyarakat	
4. Akses internet yang belum merata dan optimal.		
5. Masih adanya petugas yang melakukan penyimpangan terhadap pemungutan pajak daerah, khususnya pajak Minerba.	4. Mengintensifkan pemungutan pajak dengan dukungan finansial yang ada.	

Sumber: Hasil Penelitian 2019

## SIMPULAN DAN SARAN

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian melalui analisis SWOT dan akumulasi perhitungan dengan menggunakan uji litmus, maka dapat diketahui strategi yang dapat digunakan untuk peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor pajak mineral bukan logam dan batuan pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bangka sebagai berikut.

- 1) Isu sangat strategis, meliputi:
  - a. Membuat peraturan daerah tentang pajak mineral bukan logam dan batuan.
  - b. Meningkatkan komitmen pemerintah daerah untuk memberikan dukungan pelatihan pada SDM yang ada.
  - c. Memeberikan kemudahan berinvestasi bagi masyarakat yang ingin mengelola pasir dan batuan.
- 2) Isu cukup strategis, meliputi:
  - a. Meningkatkan koordinasi antar OPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka.

- b. Mengoptimalkan fungsi kebagaiwan untuk mengoptimalkan tugas dan fungsi masing-masing.
- c. Meningkatkan sarana prasarana pendukung bagi petugas lapangan.
- d. Meningkatkan pengawasan mengenai terjadinya penyimpangan dalam pemungutan pajak.
- e. Merubah perilaku dan budaya organisasi antarbidang, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis.

- 3) Isu bersifat operasional, meliputi:
  - a. intensifikasi pemungutaan pajak daerah dengan dukungan anggaran/ finansial yang ada.
  - b. Intensifikasi sosialisasi perda-perda tentang pajak daerah yang ada kepada masyarakat.

### SARAN

Rekomendasi isu-isu strategis yang telah dipilih menjadi prioritas dalam meningkatkan PAD setelah mempertimbangkan tingkat kestrategisan dan keterbatasan sumber daya yang

dimiliki dihasilkan strategi peningkatan PAD di Kabupaten Bangka, yaitu sebagai berikut.

1. Membuat peraturan daerah tentang pengelolaan sumber daya alam berupa pasir dan batuan sehingga dapat dijadikan potensi pajak tambahan dari yang sudah ada.
2. Memberikan kemudahan investasi bagi perusahaan atau perorangan atau masyarakat untuk berusaha di bidang pengelolaan sumber potensi berupa lahan pasir dan batuan serta memberikan keamanan pada pengelola potensi tersebut.
3. Strategi peningkatan kualitas SDM aparatur dengan fokus utama untuk mendapatkan atau menghasilkan pegawai yang profesional dan memiliki kemampuan manajerial dan teknis melalui pemberian kesempatan untuk mengikuti pendidikan formal, diklat struktural, dan diklat fungsional dan teknis terutama pengadaan diklat PPNS (penyidik pegawai negeri sipil) perpajakan dan juru sita; pemberian insentif yang lebih adil dan dan penempatan pegawai dapat menunjang motivasi kerja berdasarkan keahlian dan kompetensi agar dapat meminimalisir defviasi atau kenakalan pegawai pada saat melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai petugas pajak.
4. Menciptakan susana kerja yang nyaman dan penuh kekeluargaan di antara pegawai dilingkungan OPD BP2RD agar terjalin kerja sama yang baik tanpa ada batasan antarbidang.
5. Menjalini kerja sama dengan OPD pendukung dalam menyelesaikan urusan PAD, baik pajak atau retribusi, agar beban kerja BP2RD dapat berkurang.
6. Penggunaan anggaran yang tepat sasaran dan lebih menekankan kepada kepada kompetensi pegawai terutama pengikutsertaan dalam diklat-diklat perpajakan.
7. Meningkatkan pengawasan bagi petugas lapangan akar mengurangi deviasi atau kecurangan dalam melaksanakan tugasnya.
8. Peningkatan sarana dan prasarana pengeloaan PAD dilakukan untuk lebih mengoptimalkan petugas lapangan, yang berguna dalam pemungutan pajak dan retribusi daerah dan pengolahan data-data yang berhubungan dengan pengelolaan sumber-sumber PAD. Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah: a) Menambah kendaraan dinas, baik roda dua maupun roda empat; b) Membangun prasarana khususnya untuk teknologi informasi, seperti jaringan LAN (*local area network*) sehingga lebih memudahkan bagi OPD pengelola PAD dalam mengakses data yang dibutuhkan; dan c) Perlunya penambahan kantor kas daerah di UPT kecamatan agar lebih mengefektif dan aman dalam penyetoran pajak.
9. Strategi pendataan potensi PAD dengan fokus utama untuk mewujudkan penerimaan PAD yang sesungguhnya melalui: a) Pendataan objek dan subjek PAD; penghitungan potensi PAD; dan b) Penetapan target PAD berdasarkan potensi yang ada secara akurat.
10. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk penelitian lanjutan dalam hal peningkatan pendapatan asli daerah di antaranya:
  - a. Analisis tentang potensi riil pajak dan retribusi daerah di Kabupaten Bangka;

- b. Analisis tentang kebutuhan pegawai dan logistik di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bangka;
- c. Analisis tentang *reward and punishment* dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah di Kabupaten Bangka.

Ikbar, Yanuar. 2012. *Metode Penelitian Sosial Kualitatif*. Bandung. Refika Aditama.

Mardiasmo, 2006. *Perpajakan*. Yogyakarta. ANDI

Mahmudi, 2010. *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta. Erlangga

Moleong, Lexy J. 2013 *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. Remaja Rosdakarya

Miles, B.B., dan A.M. Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif*, UI Press Jakarta

Nawawi, H.Hadari, 2012. *Manajemen Strategik organisasi non profit bidang pemerintahan*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Indoensia Press.

Pakhi Pamungkas, 1997 *Ensiklopedi Indonesia*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta

Deddy, Mulyana. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Effendy, Khasan. 2010. *Memadukan Metode Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV. Indra Prahasta.

Gulo, W. 2010. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Grasindo.

Hamidi. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif Pendekatan Praktis Penulisan Proposal dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM Press

Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hunger, J David. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.

Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Silalahi, Ulber. 2010. *Metodologi Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.

## DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta: Rineka Cipta

Amirin, Tatang M. 2000. *Menyusun Rencana Penelitian*. Jakarta. Raja Grafindo Persada.

Bryson, M Jhon, 2008. *Perencana Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.

Backhaus, dkk. 2004. *Hand Book of Public Finance*. Kluwe Academic Publisher. Boston

Burhan Bungin. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana

Dirgantoro, Crown. 2007. *Manajemen Strategi*. Jakarta. grasindo

David, Fred R. 2012. *Strategic Management Manajemen Strategis konsep* (Buku 1, edisi 12). Jakarta. Salemba Empat

Darise, Nurlan. 2009. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta. IndeksDarlington, Yvonne and Scott, Dorothy. 2002. *Qualitative Research In Pratices Stories From The Field*. Allen & Unwin. Australia

Haris, Syamsudin, 2007. *Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Jakarta Lippi PressHeene, Aime dkk. 2003. *Manajemen Startegis*. Yogyakarta. ANDI

Simangunsong, Fernandes. 2016. *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta.

**Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang No 28 Tahun 2009 tentang Pajak dan Retribusi Daerah

Peraturan Daerah Kabupaten Bangka No 05 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah.