

POTENSI PENGEMBANGAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (Studi di Kabupaten Lombok Timur)

H. SYAHRUDIN

Akademi Sekretari dan Manajemen (ASM) Mataram

e-mail: Odink1962@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi berbagai jenis sumber pendapatan asli daerah yang potensial untuk dikembangkan dan merumuskan strategi pengembangan pendapatan asli daerah. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terstruktur, dokumentasi, dan diskusi kelompok terarah. Kemudian data dianalisis dengan collection ratio, proporsi PAD, pertumbuhan PAD dan analisis SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 4 (empat) pos sumber PAD sebanyak 3 (tiga) pos yang tergolong kategori potensial untuk dikembangkan, yaitu Pajak Daerah, Retribusi Daerah, dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah. Strategi pengembangan ketiga pos sumber PAD potensial tersebut meliputi optimalisasi Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Pengelolaan Kekayaan Milik Daerah dan Bisnis Plan bagi BUMD

Kata kunci: pendapatan asli daerah, potensi, pengembangan

ABSTRACT

The aim of the research is to identify various potential sources of regional real income which develop and formulate strategy of regional real income. Student interview, documentation, and focus group discussion are used for collecting data. Data analyzed using collection ratio, regional real income proportion, regional real income growth, and SWOT analysis. The research result showed that 3 from 4 sources of own regional income which are potential to be developed, namely regional tax, regional retribution and profit of regional asset management. The development strategy for 3 potential own regional income include optimizing regional tax, regional retribution as well as profit of regional asset management, and business plan of district governmental enterprise.

Keywords: regional own income, potentition, development

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka terjadi pergeseran sistem pemerintahan yang semula bersifat sentralistik menjadi desentralistik. Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan. Disisi lain, daerah otonom merupakan kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah tertentu.

Wewenang yang dimaksud dalam otonomi daerah dimaknai sebagai hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pendapatan Asli Daerah (PAD) bertujuan memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah untuk mendanai pelaksanaan otonomi daerah sesuai dengan potensi daerah. Dalam konteks otonomi daerah sekarang ini, daerah diberikan kewenangan yang lebih besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangga sendiri. Tujuannya antara lain adalah untuk lebih mendekatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat, memudahkan masyarakat untuk memantau dan mengontrol kegunaan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), selain untuk menciptakan persaingan yang sehat antar daerah dan mendorong timbulnya inovasi. Disisi lain, sejalan

dengan kewenangan tersebut, pemerintah daerah diharapkan lebih mampu untuk menggali sumber-sumber keuangan khususnya untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pemerintahan dan pembangunan di daerah melalui pendapatan asli daerah (PAD).

Tuntutan peningkatan PAD semakin besar seiring dengan semakin banyaknya kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan ke daerah disertai pengalihan personil, peralatan, pembiayaan ke daerah dalam jumlah besar. Sejauh ini dana perimbangan yang merupakan transfer keuangan oleh pusat kepada daerah dalam rangka mendukung pelaksanaan otonomi daerah meskipun jumlahnya relatif memadai yakni sekurang-kurangnya 25 persen dari penerimaan dalam negeri dalam APBN, namun daerah harus lebih kreatif dalam meningkatkan PAD untuk meningkatkan akuntabilitas dan keleluasaan dalam pembelanjaan APBD. Untuk itu, berbagai sumber penerimaan daerah yang potensial harus digali secara maksimal, namun tentu saja dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk diantaranya adalah pajak daerah dan retribusi daerah yang memang telah sejak lama menjadi unsur PAD yang utama.

Rumusan Masalah

seberapa besar potensi PAD dan dari mana sumber-sumber PAD yang potensial untuk dikembangkan serta bagaimana strategi untuk mengembangkan PAD tersebut

Tujuan Penelitian

Penelitian dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut: (1) mengidentifikasi berbagai jenis sumber Pendapatan Asli Daerah yang potensial untuk dikembangkan, (2) merumuskan strategi pengembangan Pendapatan Asli Daerah.

LANDASAN TEORI

Desentralisasi Fiskal

Ada tiga variasi desentralisasi fiskal dalam kaitannya dengan derajat kemandirian pengambilan keputusan yang dapat dilakukan di daerah. Pertama desentralisasi berarti pelepasan tanggung jawab yang berada dalam lingkungan pemerintah pusat ke instansi vertikal di daerah atau pemerintah daerah. Kedua, delegasi berhubungan dengan suatu situasi, yaitu daerah bertindak sebagai perwakilan pemerintah untuk melaksanakan fungsi-fungsi tertentu atas nama pemerintah. Ketiga, devolusi (pelimpahan) berhubungan dengan suatu situasi yang bukan saja implementasi tetapi juga kewenangan untuk memutuskan apa yang perlu dikerjakan di daerah.

Seberapa jauh desentralisasi dapat dinilai dengan jelas, sebagian tergantung pada apakah yang sudah dilakukan lebih bersifat deskonsentrasi, delegasi, atau devolusi. Hal ini juga tergantung apakah seseorang mengamatinya dari atas ke bawah (*top down*) atau dari bawah ke atas (*bottom up*) (Bird, 2000). Pendekatan desentralisasi fiskal dari bawah ke atas umumnya menekankan nilai politis misalnya, perbaikan pemerintahan dalam kaitannya dengan kemauan menerima saran dan efisiensi alokasi dalam arti perbaikan kesejahteraan sebagaimana tercakup dalam teori desentralisasi oleh Oates (1998).

Desentralisasi tidak hanya menghasilkan pengandaan pelayanan yang efisien dan adil melalui pemanfaatan pengetahuan local. Tetapi juga kan merangsang partisipasi demokrasi yang lebih besar. Hasilnya, dukungan yang lebih luas kepada pemerintah dan memperbaiki stabilitas politik. Bila kebaikan-kebaikan dan manfaat ini ditambah dengan sisi manfaat yang lain seperti peningkatan mobilisasi sumber-sumber dan pengenduran tekanan atas keuangan pusat, peningkatan akuntabilitas, dan peningkatan ketanggapan serta tanggung jawab pemerintah secara umum tidak megherankan banyak orang menganggap desentralisasi merupakan sesuatu yang demikian berharga.

Apa pun hasil persis dari pengadopsian sistem desentralisasi (dalam arti pelimpahan) pengambilan keputusan, semua dianggap dari perspektif ini memuaskan, semata-mata karena prosesnya pun disukai. Masyarakat daerah mungkin mengambil keputusan yang keliru dilihat dari kacamata pusat atau kacamata pengamat luar, tetapi, kacamata keputusan itu pasti diasumsikan benar bagi mereka. Dari perspektif ini, desentralisasi kemudian menjadi sesuatu yang mulia, sebab dia melembagakan partisipasi bagi mereka yang terkait dengan keputusan daerah. Hasil dari suatu proses yang baik, dengan sendirinya juga baik.

Permasalahannya menjadi tidak begitu jelas jika kita melihat prosesnya dari atas ke bawah (*top down*), bukan dari bawah ke atas (*bottom up*). Dari atas ke bawah (pemerintah), dasar pemikiran desentralisasinya

misalnya, meringankan beban pusat dengan mengalihkan defisit atau paling tidak sebagian dari tekanan politis atas defisit ke bawah. Otonomi fiskal daerah merupakan salah satu aspek yang sangat penting dari otonomi daerah secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena pengertian otonomi fiskal daerah, menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah, retribusi dan lain-lain.

Kemampuan Keuangan Daerah

Ciri utama yang menunjukkan suatu daerah otonom mampu berotonomi yaitu terletak pada kemampuan keuangan daerah. Artinya, daerah otonom harus memiliki kewenangan dan kemampuan untuk menggali sumber-sumber keuangan sendiri, mengelola dan menggunakan keuangan sendiri yang cukup memadai untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerahnya. Ketergantungan kepada bantuan Pusat harus seminimal mungkin, sehingga PAD khususnya pajak dan retribusi daerah harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar, yang didukung oleh kebijakan perimbangan keuangan Pusat dan Daerah sebagai prasyarat mendasar dalam sistem pemerintahan negara (Shah Anwar, 2003).

Berkaitan dengan hal tersebut, optimalisasi sumber-sumber PAD perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan keuangan daerah. Untuk itu diperlukan intensifikasi dan ekstensifikasi subyek dan obyek pendapatan. Dalam jangka pendek kegiatan yang paling mudah dan dapat segera dilakukan adalah dengan melakukan intensifikasi terhadap obyek atau sumber pendapatan daerah yang sudah ada terutama melalui pemanfaatan teknologi informasi. Dengan melakukan efektivitas dan efisiensi sumber atau obyek pendapatan daerah, maka akan meningkatkan produktivitas PAD tanpa harus melakukan perluasan sumber atau obyek pendapatan baru yang memerlukan studi, proses dan waktu yang panjang.

Dukungan teknologi informasi secara terpadu guna mengintensifkan pajak mutlak diperlukan karena sistem pemungutan pajak yang dilaksanakan selama ini cenderung tidak optimal. Masalah ini tercermin pada sistem dan prosedur pemungutan yang masih konvensional dan masih banyaknya sistem berjalan secara parsial, sehingga besar kemungkinan informasi yang disampaikan tidak konsisten, versi data yang berbeda dan data tidak *up-to-date*. Permasalahan pada sistem pemungutan pajak cukup banyak, misalnya: baik dalam hal data wajib pajak/retribusi, penetapan jumlah pajak, jumlah tagihan pajak dan target pemenuhan pajak yang tidak optimal.

Secara umum, upaya yang perlu dilakukan oleh Pemerintah Daerah dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah melalui optimalisasi intensifikasi pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah, antara lain dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut (Bird, 2000):

1. Memperluas basis penerimaan

Tindakan yang dilakukan untuk memperluas basis penerimaan yang dapat dipungut oleh daerah, yang dalam perhitungan ekonomi dianggap potensial, antara lain yaitu mengidentifikasi pembayar pajak baru/potensial dan jumlah pembayar pajak, memperbaiki basis data objek, memperbaiki penilaian, menghitung kapasitas penerimaan dari setiap jenis pungutan.

2. Memperkuat proses pemungutan

Upaya yang dilakukan dalam memperkuat proses pemungutan, yaitu antara lain mempercepat penyusunan Perda, mengubah tarif, khususnya tarif retribusi dan peningkatan SDM.

3. Meningkatkan pengawasan

Hal ini dapat ditingkatkan yaitu antara lain dengan melakukan pemeriksaan secara dadakan dan berkala, memperbaiki proses pengawasan, menerapkan sanksi terhadap penunggak pajak dan sanksi terhadap pihak fiskus, serta meningkatkan pembayaran pajak dan pelayanan yang diberikan oleh daerah.

4. Meningkatkan efisiensi administrasi dan menekan biaya pemungutan

Tindakan yang dilakukan oleh daerah yaitu antara lain memperbaiki prosedur administrasi pajak melalui penyederhanaan administrasi pajak, meningkatkan efisiensi pemungutan dari setiap jenis pemungutan.

5. Meningkatkan kapasitas penerimaan melalui perencanaan yang lebih baik

Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait di daerah.

METODE PENELITIAN

Metode Pendekatan

Berbagai jenis sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) dapat diklasifikasikan menjadi 4 (empat) kategori, yaitu: prima, berkembang, potensial dan terbelakang (lihat gambar 1). Pada PAD kategori prima, pungutan PAD telah maksimal sehingga tidak memungkinkan lagi untuk dilakukan upaya ekstensifikasi maupun intensifikasi PAD. Pada PAD kategori berkembang masih memungkinkan dilakukan upaya

ekstensifikasi maupun intensifikasi PAD untuk mencapai PAD kategori prima. Disisi lain, pada PAD kategori potensial masih sangat memungkinkan untuk dilakukannya berbagai upaya ekstensifikasi maupun intensifikasi untuk mencapai PAD kategori berkembang.

Sedangkan, pada PAD kategori terbelakang tidak mungkin lagi dilakukan upaya ekstensifikasi maupun intensifikasi PAD. Keempat kategori PAD tersebut ditentukan berdasarkan 2 (dua) komponen, yaitu Proporsi PAD (Pri) dan Pertumbuhan PAD (Prt). Rincian keempat kategori PAD tersebut ditampilkan pada gambar 1 (Harrovinsah, 2006 dan Dwi Anggraini, 2012).

Proporsi PAD (Pri) merupakan perbandingan antara nilai pajak atau retribusi daerah pada tahun tertentu dibagi dengan nilai rata-rata pajak atau retribusi daerah dalam periode tahun tertentu. Sedangkan, Pertumbuhan PAD (Prt) merupakan perbandingan antara selisih nilai pajak atau retribusi daerah antara pada tahun tertentu dengan tahun acuan dengan nilai pajak atau retribusi daerah pada tahun acuan. Mengacu kedua komponen tersebut (Pri dan Prt), maka termasuk kategori **PAD Prima** jika $Pri > 1$ dan $Prt > 1$, **PAD Berkembang** jika $Pri < 1$ dan $Prt > 1$, **PAD Potensial** jika $Pri > 1$ dan $Prt < 1$ serta **PAD Terbelakang** jika $Pri < 1$ dan $Prt < 1$

Gambar 1. Kategori Pendapatan Asli Daerah (PAD)



Pengumpulan Data

Studi ini difokuskan pada pajak dan retribusi daerah. Sejalan dengan fokus studi dimaksud, maka variabel dalam studi ini meliputi pajak dan retribusi daerah. Dalam pada itu, berbagai jenis objek pajak dan retribusi daerah digali melalui metode “Diskusi Kelompok Terarah” (*Focus Group Discussion/FGD*). Selanjutnya, untuk mengetahui besaran setiap jenis objek pajak dan retribusi daerah secara kuantitatif dilakukan melalui metode “wawancara terstruktur” (*structured interview*).

Pengumpulan data juga dilakukan melalui metode “dokumentasi” dengan cara mengumpulkan berbagai data sekunder yang tersedia pada dinas/instansi terkait seperti DPPKA Kabupaten Lombok Timur dan BPS Kabupaten Lombok Timur.

Analisis Data

Berdasarkan data objek jenis pajak dan retribusi yang terkumpul kemudian dilakukan analisis Collection Ratio, Proporsi PAD (Pri) dan Pertumbuhan PAD (Prt). Lebih lanjut, berdasarkan analisis Proporsi PAD (Pri) dan Pertumbuhan PAD (Prt) kemudian akan diperoleh Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang termasuk dalam kategori PAD Potensial, pada $Pri > 1$ dan $Prt < 1$. Untuk merumuskan strategi pengembangan PAD Potensial tersebut digunakan Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kategori Pendapatan Asli Daerah

Kategori Sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Lombok Timur Tahun 2016/2017 ditentukan berdasarkan nilai Proporsi Sumber PAD dan nilai pertumbuhan sumber PAD Kabupaten Lombok Timur sebagaimana ditampilkan pada tabel 1. Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa terdapat 3 (tiga) kategori sumber PAD yang *potensial* untuk dikembangkan, yaitu Pajak Daerah, Retribusi Daerah, dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah. Sedangkan Lain-lain PAD termasuk sebagai kategori berkembang yang dapat dioptimalkan menjadi sumber PAD kategori *prima*.

Tabel 1. Kategori Sumber PAD Kabupaten Lombok Timur Tahu 2016/2017

Sumber PAD	Proporsi (Yi/Ȳ)	Pertumbuhan (ΔY/Yi)	Kategori PAD
Pajak Daerah	1,53 (> 1)	0,88 (< 1)	Potensial
Retribusi Daerah	1,08 (> 1)	0,31 (< 1)	Potensial
Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah	0,41 (> 1)	-0,43 (< 1)	Potensial
Lain-lain Pendapatan	2,60 (> 1)	4,66 (> 1)	Berkembang

Sumber :Data diolah (2017)

Strategi Potensi Pengembangan PAD

Hasil analisis SWOT ditampilkan pada matriks 1. Berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut, maka strategi potensi Pengembangan PAD Kabupaten Lombok Timur Tahun 2016/2017 meliputi optimalisasi dan pengembangan bisnis plan. Strategi optimalisasi tersebut diarahkan pada Pajak Daerah, Retribusi Daerah, dan Pengelolaan Kekayaan Daerah. Dalam pada itu, strategi pengembangan Bisnis Plan diarahkan pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Melalui optimalisasi tersebut diharapkan sumber penerimaan PAD akan mengalami peningkatan signifikan baik dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah, dan Pengelolaan Kekayaan Daerah. Disisi lain, BUMD hendaknya memiliki Bisnis Plan baik jangka menengah maupun jangka panjang, sehingga secara transparan dapat diketahui kapan sebuah BUMD bakal mengalami titik pulang pokok (*break even point*) dan kapan akan meraup keuntungan (*profit*).

Tabel 2. Matriks Analisis SWOT Potensi Pengembangan PAD Kabupaten Lombok Timur

Lingkungan Internal	
Strength (Kekuatan)	<ul style="list-style-type: none"> Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Kekayaan Daerah masih potensial untuk dikembangkan Lain-lain Pendapatan telah berkembang dan dapat dimaksimalkan menjadi sumber PAD kategori prima
Weakness (Kelemahan)	<ul style="list-style-type: none"> Realisasi Pajak Daerah, Retribusi Daerah Kekayaan Daerah dan Lain-lain Pendapatan belum mencapai target BUMD seperti PDAM, Agro Selaparang belum memberikan kontribusi terhadap PAD
Lingkungan Eksternal	
Opportunities (Peluang)	<ul style="list-style-type: none"> Ektensifikasi Pajak Daerah (PBB) sebagaimana diatur dalam UU Nomor 28 tahun 2010 dan Perda Nomor 10 tahun 2010 Pengelolaan Pasar Ternak, Pertokoan Selong belum memberikan kontribusi terhadap PAD
Threats (Ancaman)	<ul style="list-style-type: none"> Otonomi fiskal sulit tercapai karena rendahnya kapasitas fiskal yakni rata-rata hanya 4,74% Seiring dengan sangat rendahnya kapasitas fiskal menyebabkan ketergantungan daerah terhadap dana perimbangan dari pusat sangat tinggi.

Sumber:Data diolah

Optimalisasi pajak Daerah tidak hanya pada ekstensifikasi pajak, tetapi juga intensifikasi. Perhitungan Pajak Daerah tidak hanya diukur berdasarkan target dan realisasi, tetapi juga hendaknya diukur berdasarkan potensi dan realisasi. Perbandingan (ratio) antara target perbandingan antara potensi dengan realisasi dikenal dengan *coverage ratio*. Demikian pula dengan retribusi daerah, optimalisasi tidak hanya terkait dengan intensifikasi retribusi daerah, tetapi juga ekstensifikasi. Dalam kaitannya dengan retribusi daerah, maka tidak hanya *collection ratio* yang perlu dihitung setiap tahunnya melainkan juga *coverage ratio*. Kegiatan intensifikasi retribusi daerah dapat diketahui dari nilai *collection ratio*, sedangkan kegiatan ekstensifikasi retribusidaerah dapat diketahui dari nilai *coverage ratio*.

Selain intensifikasi, optimalisasi kekayaan daerah juga perlu dilakukan melalui kegiatan ekstensifikasi. Kegiatan ekstensifikasi tersebut dapat dilakukan dengan mengintensifikasi dan mendata semua kekayaan daerah (asset) yang terdapat pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Berdasarkan hasil intensifikasi/pendataan tersebut kemudian dilakukan taksiran nilai asset. Setelah dilakukan penaksiran nilai asset kemudian dibahas tentang bagaimana asset tersebut dikelola oleh OPD agar dapat memberikan

kontribusi signifikan terhadap PAD. Dengan demikian, maka peran OPD tidak hanya sekedar membelanjakan dana daerah, tetapi juga bagaimana memberikan kontribusi signifikan terhadap penerimaan daerah. Ini selaras dengan pendekatan mewirauahakan birokrasi atau *reinventing governance* yang dikemukakan Osborne dan Gaebler (1992).

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti PDAM Selaparang Agro belum memberikan kontribusi terhadap PAD dalam bentuk pembagian laba (*profit sharing*). Oleh karena itu, BUMD hendaknya memiliki rencana Bisnis atau Bisnis Plan dalam jangka menengah maupun Bisnis Plan jangka panjang. Dari Bisnis Plan itu pula akan dapat diketahui kapan suatu BUMD mencapai titik paling pokok (*break even point*) dan kapan suatu BUMD akan memperoleh laba (*profit*). Sebuah BUMD akan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap PAD manakala telah memperoleh laba (*profit*). Manakala sebuah BUMD telah memiliki Bisnis Plan, maka BUMD tersebut tidak hanya tergantung pada suntikan model dari pemerintah daerah, tetapi juga dapat menjalin kemitraan bisnis dengan perbankan. Untuk itu, BUMD yang telah ada di Kabupaten Lombok Timur hendaknya dibina agar memiliki Bisnis Plan jangka menengah maupun jangka panjang.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Kategori Pos Sumber PAD meliputi terbelakang potensial, berkembang dan prima. Dari 4 (empat) Pos Sumber PAD sebanyak 3 (tiga) Pos yang tergolong kategori potensial, yaitu Pajak Daerah, Retribusi Daerah, dan Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah dan 1 (satu) pos yang tergolong kategori berkembang, yaitu Lain-lain Pendapatan. Ketiga Pos Sumber PAD yang tergolong potensial tersebut dapat dikembangkan menjadi sumber PAD kategori berkembang.
2. Strategi pengembangan 3 (tiga) Pos Sumber PAD potensial tersebut meliputi optimalisasi Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Pengelolaan Kekayaan Milik Daerah dan Bisnis Plan bagi BUMD. Dalam konteks optimalisasi tersebut, perhitungan PAD hendaknya tidak hanya mengacu pada nilai collection ratio, melainkan juga nilai coverage ratio. Bisnis Plan BUMD hendaknya meliputi jangka menengah dan jangka panjang. Selain itu, optimalisasi juga berkaitan dengan *reinventing governance* dimana spirit setiap OPD tidak lagi hanya membelanjakan APBD, tetapi juga mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap penerimaan APBD.

Saran-saran

1. Dalam komponen perhitungan PAD sebaiknya menggunakan nilai coverage ratio, selain collection ratio yang lazim digunakan selama ini.
2. Pendekatan *reinventing governance* perlu disosialisasikan kepada semua OPD agar setiap OPD memiliki spirit kewirausahaan dalam mengelola asset produktif yang mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap PAD.
3. Diperlukan regulasi seperti Peraturan Daerah atau Peraturan Bupati agar setiap BUMD menyusun Bisnis Plan jangka menengah maupun jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bird, Richard, 2000. *Desentralisasi Fiskal Di Negara-Negara Berkembang*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Dwi Anggraini, 2012. *Studi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Sleman*, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Harroviansah, 2006. *Studi Potensi Pendapatan Asli Daerah Bandar Lampung*, LPM Universitas International Batam, Batam.
- Oates, William, 1998. *Fiscal Equalization: An Empty Box?*, National Tax Journal, 47 : 199-209.
- Osborne, David & Gaebler, Ted, 1992. *Reinventing Governance: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, MA: Addison Wesley.
- Shah Anwar, 2003. *Indonesia dan Pakistan: Desentralisasi Fiskal, Tekad atau Retorika?*, PT. Gramedia Utama, Jakarta.