

STRATEGI OPTIMALISASI PEMUNGUTAN PAJAK DAERAH DALAM MENINGKATKAN KEMANDIRIAN FISKAL KOTA MALANG

(Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan sebagai Persyaratan untuk menempuh Gelar Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

RIZKA BELINDA UTAMI

NIM. 145030401111021



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN
MALANG**

2018

MOTTO

*“Yakinlah ada sesuatu yang menantimu selepas banyak kesabaran (yang kau jalani)
yang akan membuatmu terpana hingga kau lupa pedihnya rasa sakit”*

(Ali Bin Abi Thalib)

*“Bagi seorang pemuda, jika membaca adalah senjata maka tulisan adalah
pelurunya”*

(Rizka Belinda Utami)

“Start before you're ready”

(Anonim)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang.

Skripsi ini saya persembahkan kepada Allah SWT sebagai rasa syukur atas segala nikmat yang saya terima hingga detik ini. Karena saya yakin tidak ada pertolongan yang lebih baik yang mampu membawa saya hingga titik ini selain dari pertolongan Allah SWT. Saya turut mempersembahkan ini kepada kedua orangtua saya tercinta, Ato Sugiarto dan Evi Sugianti yang kebaikannya tak dapat saya sebutkan satu persatu. Karena ridha merekalah kemudian turun bala bantuan Allah dari langit dan bumi yang mempermudah setiap langkah saya. Serta kepada adik-adik saya tersayang Zuhrotul Mu'minati, Fardan Musyafa, dan Rahma Baligha yang telah hadir dalam hidup saya dan senantiasa mendoakan yang terbaik. Semoga Allah senantiasa menjaga dan membalas kebaikan kalian semua.

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Rabu
Tanggal : 29 Agustus 2018
Jam : 10.00 WIB
Skripsi atas nama : Rizka Belinda Utami
Judul : Strategi Optimalisasi Pemungutan Pajak Daerah dalam Meningkatkan Kemandirian Fiskal Kota Malang (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Kota Malang)
dan dinyatakan

LULUS
MAJELIS PENGUJI
Ketua,



Dr. Kadarisman Hidayat, M.Si
NIP. 19600515 198601 1 002

Anggota,



Latifah Hanum, SE., MSA., Ak
NIP. 2014058406172000

Anggota



Damas Dwi Anggoro, SAB., MA
NIP. 2016078906261000



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : STRATEGI OPTIMALISASI PEMUNGUTAN PAJAK
DAERAH DALAM MENINGKATKAN KEMANDIRIAN
FISKAL KOTA MALANG (Studi Pada Badan Pelayanan
Pajak Daerah Kota Malang)

Disusun oleh : Rizka Belinda Utami

NIM : 145030401111021

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Malang, 2 Juli 2018

Komisi Pembimbing

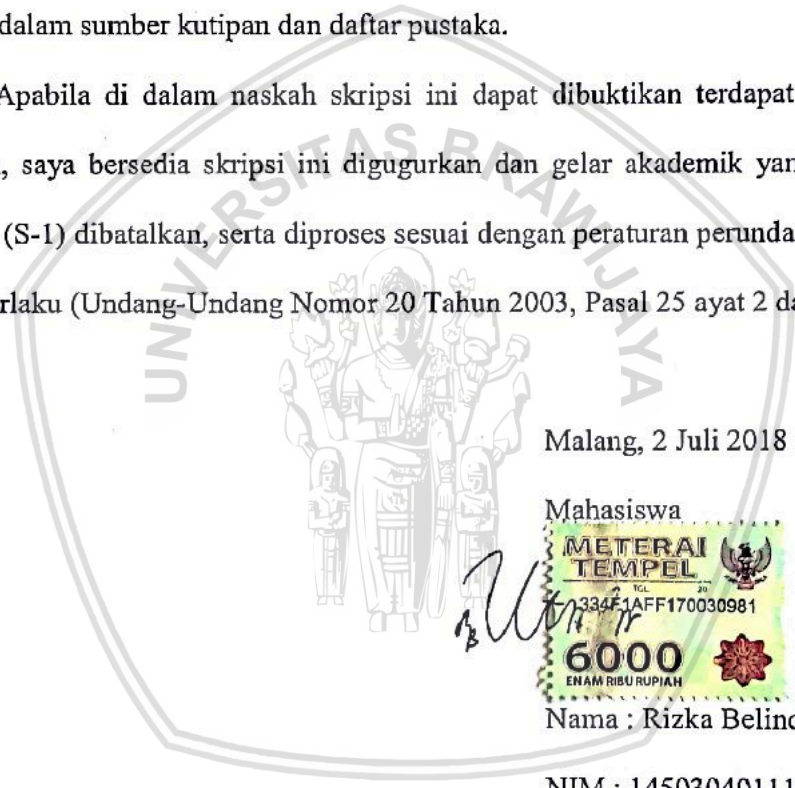
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kadarisman Hidayat'.

Dr. Kadarisman Hidayat, M.Si
NIP. 19600515 198601 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di dalam naskah skripsi ini dapat **dibuktikan** terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).



Malang, 2 Juli 2018



Nama : Rizka Belinda Utami

NIM : 145030401111021

Rizka Belinda Utami, 2018. **Strategi Optimalisasi Pemungutan Pajak Daerah dalam Meningkatkan Kemandirian Fiskal Kota Malang (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)** Skripsi. Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing : Dr. Kadarisman Hidayat, M.Si, 168 Halaman

RINGKASAN

Otonomi daerah merupakan hak, wewenang, dan kewajiban daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Salah satu tujuan otonomi daerah menurut Hamzah (2008) adalah memberdayakan daerah agar mampu memanfaatkan seluruh potensi daerah secara efektif dan efisien. Pelaksanaan otonomi daerah dilakukan dengan kebijakan desentralisasi fiskal, yaitu pelimpahan wewenang kepada daerah dari pemerintah pusat untuk mengelola sumber-sumber fiskal (pajak daerah) untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat. Adanya desentralisasi fiskal diharapkan mampu meningkatkan kemandirian fiskal daerah, yaitu meningkatnya kemampuan pemerintah daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang meliputi pajak daerah, retribusi daerah, laba usaha daerah dan lain-lain PAD yang sah. Semakin tinggi kontribusi PAD terhadap total penerimaan daerah maka menunjukkan semakin tinggi pula tingkat kemandirian fiskal suatu daerah.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Analisis data yang digunakan yaitu rasio derajat desentralisasi fiskal, analisis faktor internal dan eksternal, serta analisis SWOT.

Berdasarkan hasil analisis 3 rumusan masalah yang ditetapkan, maka didapatkan hasil antara lain tingkat kemandirian fiskal Kota Malang tahun 2013-2017, faktor internal dan eksternal Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang yang dapat memengaruhi pemungutan pajak daerah di Kota Malang. Kemudian faktor internal dan eksternal BP2D Kota Malang dianalisis dengan SWOT sehingga dapat menghasilkan strategi yang sesuai dengan hasil Matriks Internal dan Eksternal yaitu *Hold and Maintain*.

Kesimpulan dari penelitian ini apabila dilihat dari hasil analisis data, tingkat kemandirian fiskal Kota Malang masih dalam kategori cukup. Strategi yang dianalisis melalui Matriks SWOT menghasilkan Strategi *Strength Opportunity* (SO), *Weakness Opportunity* (WO), *Strength Threat* (ST), dan *Weakness Threat* (WT). Saran : 1) Evaluasi pencapaian tingkat kemandirian fiskal; 2) Pembuatan target kemandirian fiskal; 3) Optimalisasi strategi yang telah dirancang; 4) Meningkatkan pemahaman pajak daerah pegawai BP2D Kota Malang.

Kata Kunci : Otonomi Daerah, Desentralisasi Fiskal, Kemandirian Fiskal, Faktor Internal dan Eksternal, SWOT, Strategi, Pajak Daerah

Rizka Belinda Utami, 2018. **Strategy Optimization of Regional Tax Collection in Improving Malang Fiscal Independence (Study at Badan Pelayanan Pajak Daerah of Malang)** Bachelor Thesis. Major of Business Administration, Faculty of Administration, Universitas Brawijaya. Supervisor : Dr. Kadarisman Hidayat, M.Si, 168 Pages.

SUMMARY

Regional autonomy is the right, authority, and obligation of the regions to control and manage their own governmental affairs and the importance of the local community in the system of the Republic of Indonesia. One of the aims of regional autonomy according to Hamzah (2008), to empower the regions in order to be able to utilize all regional potential effectively and efficiently. Implementation of regional autonomy is realized with fiscal decentralization policy, which is the delegation of authority to regions from the central government to manage fiscal resources (regional taxes) for the welfare of the society. The existence of fiscal decentralization is expected to increase the fiscal independence of the region, which is to advance the regional governments ability in increasing the Regional Revenue (Pendapatan Asli Daerah / PAD) including local taxes, user charges, regional business profits and other legitimate of PAD. The higher the contribution of PAD to the total regional revenue indicate the higher the level of fiscal independence of a region.

The research method in this reasearch is descriptive research with qualitative approach. Data analysis used is the ratio of fiscal decentralization degree, internal and external factor analysis, and SWOT analysis.

Based on the result of analysis of three formulation of determined problems, hence obtained the results include the level of fiscal independence of Malang in year of 2013-2017, internal and external factors Regional Tax Agency (Badan Pelayanan Pajak Daerah / BP2D) that can affect the collection of regional taxes in the city of Malang. Then internal and external factors BP2D city of Malang is analyzed with SWOT so that it can produces strategy that fit with the of result of Internal and External Matrix which is Hold and Maintain.

The conclusion of this research is seen from the result of data analysis, level of fiscal independence of city of Malang is still in moderate category. Strategies analyzed by the SWOT Matrix concluded in the Strategy of Strength Opportunity (SO), Weakness Opportunity (WO), Strength Threat (ST), and Weakness Threat (WT). Suggestion: Evaluate the achievement of fiscal independence level; Creation of fiscal independence targets; Optimizing the strategy that has been designed; Increase the understanding of regional taxes of BP2D Malang officer.

Keywords : *Regional Autonomy, Fiscal Decentralization, Fiscal Independence, Internal and External Factors, SWOT, Strategy, Regional Taxes*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Strategi Optimalisasi Pemungutan Pajak Daerah dalam Meningkatkan Kemandirian Fiskal Kota Malang (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana Perpajakan pada program studi Perpajakan, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak khususnya kepada ;

1. Orangtua penulis, Bapak Ato Sugiarto dan Ibu Evi Sugianti yang selalu mempersembahkan usaha terbaiknya serta panjatan doa-doanya yang selalu memenuhi langit.
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Kadarisman Hidayat, M. Si selaku Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktunya memberikan bimbingan, arahan serta kritik yang membangun hingga terselesaikannya skripsi ini.

4. Ibu Dr. Saparila Worokinasih, S.Sos, M.Si selaku Ketua Program Studi Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Perpajakan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
7. Keluarha Besar Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang yang telah memberikan penulis kesempatan, informasi serta arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Adik-Adikku tercinta, Zuhrotul Mu'minati, Fardan Musyafa dan Rahma Baligha yang senantiasa mendukung dan mendoakan.
9. Semua keluarga besar Almarhum Kakek, Nenek, Om, Tante dan sepupu penulis yang selalu mendukung dan mendoakan penulis.
10. Keluarga Besar FORKIM 2017 yang telah memberikan doa dan semangat untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi.
11. Senior serta teman yang selalu memberikan saran, kritik serta bantuan dalam mengerjakan skripsi Rhama Ade V, Ahmad Rofiq S, Wirda Ainur R, Muhammad Hamim dan Widiani Puji A.
12. Keluarga KAMMI FIA khususnya KAMMI FIA 2014 yang selalu menemani dan menyemangati penulis sepanjang menjalani kuliah, Yudistira, Azis, Ibrahim, Fauzan, Azmi, Rijal, Genta, Athiyyah, Bilqiis, Quntum, Inge, Hafsah.

13. Sahabat Geng Perpus yang telah membantu penulis dalam menjalankan penelitian, menemani mengerjakan skripsi di perpustakaan dan selalu menyemangati penulis Thifa, Shabrina, Wahid, Lia, Zahra, Hasna, Afifah, Zahro, dan Shofi.
14. Keluarga baru yang selalu mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi, Azzam, Bagus, Salman, Oca, dan Farida.
15. Adik tingkat tersayang Siva, Ainun, Dyah, Yunita, Barya, Zakiyah, Annisa, Yulia, Rahnita, Salma, Ayuna, dan Aviva.
16. Teman tinggal di Qurrata'ayun Mba Widia, Azizah, Inas, Destrin, Yuyun, Nisa, Jihan, Hanin, Dita, Endang, dan Dian.
17. Bagi semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 2 Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTO	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	v
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I	
PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Sistematika Penulisan	9
BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Empiris	10
1. Ladjin (2008)	10
2. Kurniasih (2011)	11
3. Darmanto (2016)	12
B. Tinjauan Teoritis	13
1. Konsep Strategi	15
2. Teori Optimalisasi	17
3. Otonomi Daerah	18
4. Desentralisasi	21
5. Pajak	25
6. Kemandirian Fiskal	31



	C. Kerangka Pemikiran.....	33
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Jenis Penelitian	35
	B. Fokus Penelitian.....	35
	C. Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian	37
	D. Sumber Data dan Informan	39
	E. Teknik Pengumpulan Data	40
	1. Dokumentasi	40
	2. Wawancara	40
	F. Instrumen Penelitian	41
	1. Peneliti.....	41
	2. Pedoman Wawancara	41
	3. Pedoman Dokumentasi	42
	G. Teknik Analisis Data.....	42
	1. Derajat Desentralisasi Fiskal	43
	2. Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal (IFE & EFE).....	44
	3. Analisis SWOT	49
	H. Validitas Data	51
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Gambaran Umum Kota Malang.....	52
	1. Sejarah Umum Kota Malang	52
	2. Visi Misi Kota Malang	53
	3. Kondisi Geografis	54
	B. Gambaran Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang	55
	C. Gambaran Umum Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang	64
	D. Gambaran Umum Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) Universitas Brawijaya.....	70
	E. Penyajian Data Fokus Penelitian	71
	1. Data Tingkat Kemandirian Fiskal Kota Malang setelah Desentralisasi Fiskal (2013-2017)	71



2.	Data faktor internal dan eksternal yang memengaruhi optimalisasi sumber pajak daerah Kota Malang dalam meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang (2013-2017)	74
3.	Data Strategi yang dapat diformulasikan untuk meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang	108
F.	Analisis dan Pembahasan	129
1.	Analisis Tingkat Kemandirian Fiskal Kota Malang setelah Desentralisasi Fiskal (2013-2017)	129
2.	Analisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi optimalisasi sumber pajak daerah Kota Malang dalam meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang (2013-2017)	131
3.	Strategi yang dapat diformulasikan untuk meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang	140

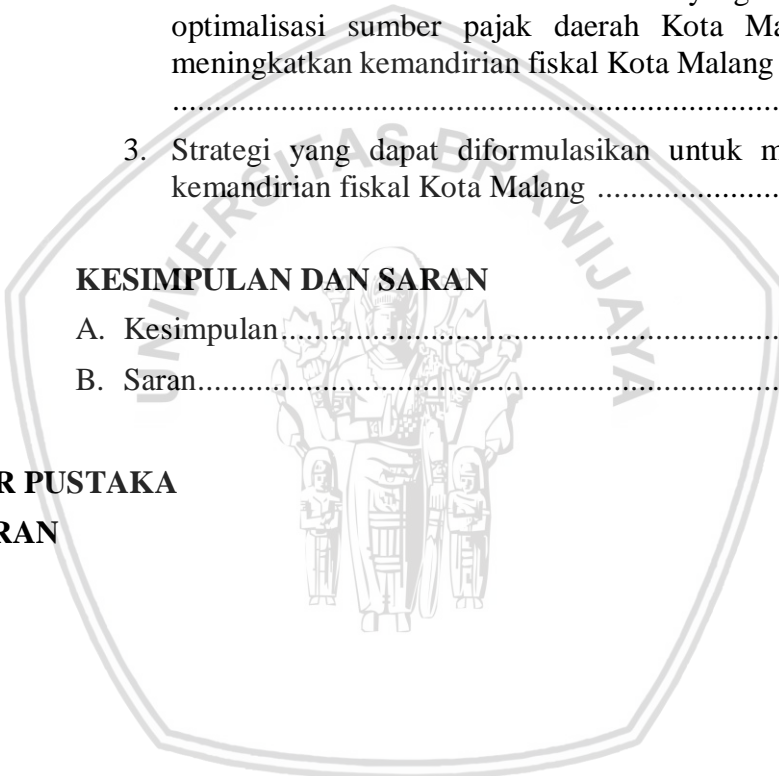
BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A.	Kesimpulan.....	155
B.	Saran.....	159

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kota Malang Tahun 2013 s/d 2016	4
2	Skala Interval Derajat Desentralisasi Fiskal	5
3	Penelitian Terdahulu.....	13
4	Evaluasi Faktor Internal.....	45
5	Evaluasi Faktor Eksternal	47
6	Kriteria Penilaian Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman	47
7	Target Realisasi Pendapatan Asli Daerah Kota Malang Tahun 2013 s/d 2017	72
8	Target dan Realisasi Total Penerimaan Daerah Kota Malang Tahun 2013 s/d 2014	73
9	Tarif Pajak Daerah	75
10	Target dan Realisasi Pajak Daerah Kota Malang Tahun 2013 s/d 2017	78
11	Perkembangan Realisasi Pajak Daerah Kota Malang Tahun 2013 s/d 2017	78
12	Perbedaan Sebelum dan Sesudah Penggunaan Pajak Online	81
13	Perbandingan Jumlah Wajib Pajak Terdaftar dengan Wajib Pajak Pengguna <i>e-Tax</i> Tahun 2017	90
14	Jumlah Penunggak Pajak Tahun 2018.....	104
15	Evaluasi Faktor Strategi Internal	134
16	Evaluasi Faktor Strategi Eksternal	138
17	Matriks Analisis SWOT	141
18	Peta Rekomendasi Strategi Optimalisasi Pemungutan Pajak Daerah dalam Meningkatkan Kemandirian Fiskal Kota Malang	147



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Perbandingan Target dan Realisasi PAD Kota Malang Tahun 2010-2016	4
2	Proses Perumusan Strategi	16
3	Kerangka Berpikir	33
4	Matriks Internal dan Eksternal	48
5	Matriks SWOT	50
6	Peta Kota Malang	55
7	Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang	63
8	Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Malang	69
9	Realisasi PAD Kota Malang Tahun 2013 s/d 2017	74
10	Kontribusi Pajak Daerah terhadap PAD Kota Malang Tahun 2013 s/d 2017	77
11	Bentuk Perangkat <i>e-Tax</i>	81
12	Penertiban Wajib Pajak PBB dengan Memasang Patok	83
13	Pelaksanaan Bimbingan Teknis (BIMTEK) di BP2D Kota Malang	86
14	Jalan Umum yang Belum Mendapat Penerangan Jalan	105
15	Perkembangan Tingkat Kemandirian Fiskal Kota Malang Tahun 2013 s/d 2017	130
16	Matriks Internal Eksternal BP2D Kota Malang	139



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1	Pedoman Wawancara	169
2	Data Informan	173
3	Surat Penelitian	174
4	Transkrip Wawancara	176
5	Jumlah Wajib Pajak Pengguna <i>E-Tax</i>	220
6	Dokumentasi Penelitian	221



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Reformasi dimulai dengan jatuhnya pemerintahan Soeharto pada tahun 1998, yang kemudian melahirkan suatu pembaharuan dalam sistem pemerintahan Indonesia berupa pelaksanaan otonomi daerah dengan disahkannya Undang-Undang (UU) Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang (UU) Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Kedua Undang-Undang tersebut kemudian diperbaharui dengan Undang-Undang (UU) Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang (UU) Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah. Menurut Muluk (2009) otonomi daerah merupakan wewenang untuk mengatur urusan pemerintahan yang bersifat lokalitas menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat setempat. Otonomi daerah dilaksanakan di seluruh Daerah Tingkat (Dati) II yang meliputi Kota dan Kabupaten Se-Indonesia, salah satunya adalah Kota Malang yang menjadi kota terbesar kedua di Jawa Timur.

Menurut Hamzah (2008), tujuan pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia adalah : (i) Memberdayakan daerah agar mampu memanfaatkan seluruh potensi daerah secara efektif dan efisien; (ii) Memberi kekuatan yang lebih besar kepada pemerintah daerah; (iii) Mengurangi beban keuangan pemerintah pusat; (iv)

Merealisasikan kesejahteraan hidup orang banyak dengan lebih cepat tanpa harus menunggu persetujuan pemerintah pusat. Pusat Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah (2015 : 80-81) menilai, sistem sentralisasi kekuasaan harus segera ditinggalkan karena telah menimbulkan kegagalan pemerataan ekonomi dan menciptakan disintegrasi bangsa. Sehingga desentralisasi daerah harus segera dilakukan, dengan pelaksanaan otonomi daerah kemudian menjadi jawaban atas masalah sistem sentralisasi. Siddik (2002) menyatakan bahwa desentralisasi merupakan sebuah instrumen untuk mencapai salah satu tujuan bernegara, yaitu terutama memberikan pelayanan publik yang lebih baik dan menciptakan proses pengambilan keputusan publik yang lebih demokratis. Secara teoritis, Mardiasmo (2002 : 6) menyebutkan desentralisasi diharapkan mampu memberikan manfaat yaitu, pertama untuk mendorong peningkatan partisipasi, prakarsa dan kreativitas masyarakat dalam pembangunan, serta mendorong pemerataan pembangunan di seluruh daerah dengan memanfaatkan potensi dan sumberdaya yang dimiliki. Kedua, memperbaiki alokasi sumberdaya melalui pergeseran peran ke tingkat pemerintah yang paling rendah yang memiliki informasi yang paling lengkap.

Menurut Kurniasih (2011) berdasarkan asas *money follow function*, yaitu penyerahan wewenang daerah juga disertai dengan penyerahan sumber-sumber pembiayaan yang sebelumnya dikelola oleh pemerintah pusat. Salah satu sumber pembiayaan terkuat yaitu PAD yang terdiri dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil Pengelolaan Kekayaan Milik Daerah yang Dipisahkan dan Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah. Menurut Lestari (2016) jika struktur PAD

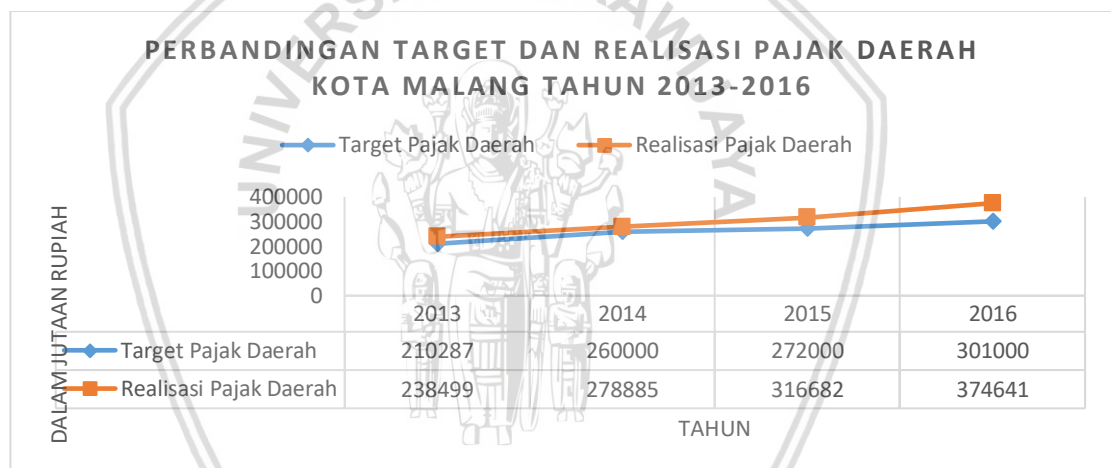
telah mampu menjadi sumber utama penerimaan daerah yang kuat, maka daerah tersebut dapat dikatakan memiliki kemampuan pembiayaan yang kuat dan Dana Transfer dari pemerintah pusat hanya bersifat sebagai pendukung. Machfud Siddik (2002) menyatakan pajak daerah menjadi salah satu unsur PAD yang paling utama, dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah diharapkan dapat lebih mendorong pemerintah daerah terus berupaya untuk mengoptimalkan PAD khususnya yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah.

Memenuhi kebutuhan Kota Malang sebagai kota terbesar kedua di Jawa Timur dalam membiayai belanjanya, Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang banyak melakukan upaya yang bersifat inovatif dalam mendorong pemungutan pajak daerah. salah satunya dengan melakukan Operasi Gabungan (Opsgab) seperti dilansir melalui *malangtoday.net* (2016), BP2D Kota Malang menggandeng pihak lain sehingga dapat lebih efektif untuk menambah penerimaan daerah dari pajak daerah yang belum tertagih. Upaya yang telah dilakukan oleh BP2D Kota Malang mampu meningkatkan jumlah realisasi pajak daerah Kota Malang dalam beberapa tahun terakhir. Adapun target dan realisasi pajak daerah Kota Malang pada tahun 2013-2016 dapat dilihat dalam tabel dan gambar pada halaman 4.

Tabel 1. Target dan Realisasi Pajak Daerah Kota Malang Tahun 2013 s/d 2016

Tahun	Pajak Daerah		Persentase Realisasi Pajak Daerah (%)
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	
2013	210.287.899.778,18	238.499.748.161,57	113,46
2014	260.000.000.000,00	278.885.189.548,87	107,26
2015	272.000.000.000,00	316.682.891.173,76	116,42
2016	301.000.000.000,00	374.641.673.419,65	124,46

Sumber : BPKAD Kota Malang 2013-2016, Data Diolah (2018)



Gambar 1. Perbandingan Target dan Realisasi Pajak Daerah Kota Malang Tahun 2010-2016

Sumber : Data Diolah (2018)

Berdasarkan tabel 1 dan gambar 1 dapat dilihat bahwa tren target dan realisasi pajak daerah Kota Malang mengalami peningkatan, realisasi pajak daerah Kota Malang dalam 4 tahun terakhir berhasil melebihi target yang ditentukan. Dilansir melalui *m.jatimnews.com* (2018) meskipun muncul dugaan bahwa terlampauinya target tersebut dikarenakan salah perencanaan dalam penetapan

target, Kepala BP2D Kota Malang Ade Herawanto dengan tegas menampikannya bahwa penetapan target harus melalui kajian ilmiah sesuai aturan dan harus dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Domai (2014) tingkat kemandirian fiskal menggambarkan kemampuan pemerintah daerah dalam meningkatkan PAD yang termasuk di dalamnya pajak daerah, retribusi daerah, laba usaha daerah dan lain-lain PAD yang sah.

Menurut Reksohadiprojo dalam Domai (2014) menjelaskan bahwa kemandirian fiskal daerah ditunjukkan oleh besar kecilnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) dibandingkan dengan Total Penerimaan Daerah. Untuk mengetahui seberapa besar tingkat ketergantungan suatu daerah terhadap pemerintah pusat dalam membiayai pembangunan menggunakan ukuran yang disebut derajat desentralisasi fiskal. PAD Kota Malang mengalami peningkatan setiap tahunnya baik target maupun realisasinya hal ini akan berpengaruh kepada tingkat kemandirian fiskal Kota Malang. Adapun tabel berikut akan menunjukkan tingkat kemandirian fiskal Kota Malang tahun 2013-2016:

Tabel 2. Skala Interval Derajat Desentralisasi Fiskal

Skala	Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal	Kualifikasi
1	0,00%-10,00%	Sangat Kurang
2	10,01%-20,00%	Kurang
3	20,01%-30,00%	Cukup
4	30,01%-40,00%	Sedang
5	40,01%-50,00%	Baik
6	>50,00%	Sangat Baik

Sumber : Tangkilisan (2005)

Tabel 2 menunjukkan skala interval derajat kemandirian fiskal menurut Tim Fisipol UGM, di mana semakin tinggi tingkat kemandirian fiskal suatu daerah menunjukkan bahwa daerah tersebut semakin mampu membiayai pengeluarannya sendiri tanpa bergantung pada bantuan dari pemerintah pusat. Besarnya potensi pajak daerah yang dimiliki Kota Malang yang mampu memberikan kontribusi sebesar kurang lebih 74% terhadap PAD Kota Malang. Kemudian dilihat dari realisasi pajak daerah Kota Malang dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa pendapatan daerah dari sektor pajak daerah dapat mengalami peningkatan yang cukup tinggi pada tahun tahun mendatang.

Berdasarkan data yang telah disajikan seharusnya Kota Malang dapat menyerap PAD yang lebih besar dan perlahan melepas ketergantungan terhadap dana dari pemerintah pusat. Mengingat besarnya kontribusi pajak daerah terhadap PAD Kota Malang, perlu adanya strategi yang dirancang oleh BP2D Kota Malang dalam memungut pajak daerah agar dapat meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul tentang, **“Strategi Optimalisasi Pemungutan Pajak Daerah dalam Meningkatkan Kemandirian Fiskal Kota Malang (Studi Pada Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat kemandirian fiskal Kota Malang tahun 2013 – 2017 ?
2. Apa saja faktor internal dan eksternal yang memengaruhi optimalisasi pemungutan pajak daerah dalam meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang ?
3. Strategi apa saja yang dapat diformulasikan untuk meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui tingkat kemandirian fiskal Kota Malang tahun 2013-2017.
2. Mengetahui faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi optimalisasi pemungutan pajak daerah dalam meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang.
3. Memformulasikan strategi-strategi yang dapat menjadi saran bagi pembuatan kebijakan oleh Pemerintah Kota Malang yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara akademis maupun praktis yaitu sebagai berikut :

1. Kontribusi Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam kemandirian fiskal khususnya di Kota Malang. Penelitian ini juga diharapkan bisa melengkapi penelitian sebelumnya dan menjadi perbandingan serta referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang perpajakan.

2. Kontribusi Praktis

Hasil ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dalam pembuatan kebijakan pemerintah khususnya dalam bidang dan upaya untuk mendorong kemandirian fiskal.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan proposal skripsi ini peneliti menyusun setiap pokok bahasan ke dalam beberapa bagian agar lebih mudah dimengerti, adapun susunan dan perincian bab-bab sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang landasan-landasan teori yang dibutuhkan untuk menunjang penulisan hasil penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode yang digunakan dalam penelitian ini, yang meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, fokus penelitian dan instrument penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menguraikan tentang gambaran umum yang meliputi data fokus pembahasan yang diperoleh selama penelitian. Penyajian data umum yang merupakan gambaran pada lokasi penelitian yang disusun menurut keperluan penilaian serta penyajian data fokus yang disesuaikan dengan fokus penelitian kemudian membahasnya.

BAB V PENUTUP

Pada bab penutup ini dijelaskan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan serta saran saran yang diberikan terhadap masalah-masalah yang ada selama dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Ladjin (2008)

Tinjauan empiris dalam penelitian ini merupakan kajian kepustakaan yang berasal dari penelitian-penelitian terdahulu mengenai kemandirian fiskal daerah. Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Ladjin (2008) yang berjudul Analisis Kemandirian Fiskal di Era Otonomi Daerah (Studi Kasus di Provinsi Sulawesi Tengah). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa derajat kemandirian fiskal Propinsi Sulawesi Tengah selama kurun waktu penelitian (2001 – 2006) adalah sebagai berikut: a) Untuk proporsi PAD terhadap Total Penerimaan Daerah (TPD) diperoleh hasil rata-rata sebesar 24,18%. b) Untuk proporsi bagi hasil pajak dan bukan pajak (BHPBP) terhadap Total Penerimaan Daerah diperoleh hasil rata-rata sebesar 6,24%. c) Untuk proporsi Dana Alokasi Umum dan Dana Alokasi Khusus terhadap Total Penerimaan daerah (TPD) diperoleh hasil rata-rata sebesar 61,36%. d) Untuk proporsi Pinjaman Daerah sebesar 0,77% dan Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun Lalu sebesar 6,67%. Kemandirian keuangan daerah Propinsi Sulawesi Tengah di era otonomi daerah masih rendah, atau

dapat dinyatakan bahwa tingkat ketergantungan terhadap Pemerintah Pusat masih cukup tinggi.

Proporsi Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK) terhadap Total Penerimaan Daerah (TPD) yang relatif semakin besar. Sebaliknya, kontribusi PAD dan Bagi Hasil Pajak/Bukan Pajak (BHPBP) terhadap TPD yang masih sangat rendah. Adapun perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian Ladjin (2008) adalah perbedaan lokasi penelitian yaitu di Sulawesi Utara dan Kota Malang, serta fokus penelitian di mana penelitian ini juga meneliti terkait upaya yang dilakukan pemerintah Kota Malang dalam mendorong kemandirian fiskal. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif dalam metode penelitiannya sedangkan penelitian Ladjin (2008) menggunakan pendekatan kuantitatif dalam metode penelitiannya.

2. Kurniasih (2011)

Penelitian kedua yang menjadi referensi dalam penelitian ini adalah penelitian milik Kurniasih (2011) yang berjudul Strategi Meningkatkan Kapasitas Fiskal (Pajak Daerah) di Pemerintah Daerah Kota Bogor (Studi Kasus DISPENDA Kota Bogor). Hasil dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kapasitas fiskal (pajak daerah) Pemerintah Daerah Kota Bogor maka terdapat 4 (empat) strategi yaitu mengoptimalkan Program Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Daerah, mempersiapkan SDM yang memiliki kompetensi khusus di bidang perpajakan berkoordinasi dengan KPP Pratama, Inspektorat Kota Bogor dan BKPP, meningkatkan koordinasi internal antar

dinas terkait, meningkatkan pengawasan dan evaluasi kepada para Wajib Pajak, pembuatan peraturan daerah yang jelas dan berkekuatan hukum, memberikan kemudahan pelaksanaan pengurusan perizinan usaha berkoordinasi dengan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Penanaman Modal (BPPT-PM). Selain itu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pendapatan dari sisi pajak dapat dilakukan dengan cara ekstensifikasi pajak melalui memperluas objek pajak dan melakukan perbaikan internal institusi pengelola pajak (Dispenda Kota Bogor) melalui intensifikasi, sehingga diharapkan akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemungutan pajak daerah. Peningkatan pendapatan daerah diharapkan dapat menjadi modal yang kuat untuk pembangunan di daerah dan meningkatkan kemandirian fiskal daerah.

3. Darmanto (2016)

Penelitian selanjutnya yang juga menjadi referensi penelitian ini adalah penelitian milik Darmanto (2016) yang berjudul Optimalisasi Sumber Pendapatan Asli Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah di Kabupaten Kutai Timur. Dari hasil penelitian ini menunjukkan, dalam mengoptimalkan sumber pendapatan asli daerah Kabupaten Kutai Timur telah melakukan beberapa tindakan atau langkah-langkah, yaitu sebagai berikut yaitu melakukan sosialisasi, meningkatkan profesionalisme pegawai, menyediakan sarana dan prasarana, menggunakan teknologi informasi untuk pelayanan. Di Kabupaten Kutai Timur memiliki hasil laporan penerimaan pendapatan asli daerah tahun 2014 yang menunjukkan realisasi sangat baik dan melampaui dua

kali lipat dari target. Hal ini dikarenakan masih banyak data sumber pendapatan asli daerah yang belum masuk kedalam pendataan daerah. Terutama pajak hotel, pajak restoran, pajak bumi bangunan perkotaan dan perdesaan, serta ketiga jenis retribusi daerah. Sedangkan jenis penerimaan daerah yang berasal dari Lain-lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah belum mampu mencapai target yang ditentukan, hal ini disebabkan karena jenis penerimaan ini hanya untuk penambah penerimaan PAD. Tabel 4 berikut merupakan beberapa penelitian yang dijadikan bahan rujukan penelitian ini:

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Nurjanna Ladjin (2008)	Analisis Kemandirian Fiskal di Era Otonomi Daerah (Studi Kasus di Provinsi Sulawesi Tengah).	a. Variabel Dependen Kemandirian Fiskal b. Variabel Independen Investasi dan PDRB perkapita c. Teknik Analisis : Metode Kuadrat Terkecil, Uji Asumsi Klasik, Uji Regresi, Uji Deskriptif	Menganalisis tingkat kemandirian fiskal daerah	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus penelitian di mana penelitian ini juga meneliti terkait strategi yang dilakukan pemerintah Kota Malang dalam mendorong kemandirian fiskal • Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan Ladjin menggunakan pendekatan kuantitatif.

No	Nama	Judul	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	Yuni Kurniasih (2011)	Strategi Meningkatkan Kapasitas Fiskal (Pajak Daerah) di Pemerintah Daerah Kota Bogor (Studi Kasus DISPENDA Kota Bogor)	Jenis Penelitian : Kualitatif Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> Memformulasikan strategi dalam meningkatkan keuangan daerah khususnya pajak daerah 	<ul style="list-style-type: none"> Mengukur tingkat kemandirian fiskal dengan derajat desentralisasi fiskal Penelitian kurniasih (2011) juga mengukur tingkat efektivitas pelaksanaan desentralisasi fiskal
3.	Aresta Darmanto (2016)	Optimalisasi Sumber Pendapatan Asli Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah di Kabupaten Kutai Timur	Jenis Penelitian : Kualitatif Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> Upaya optimalisasi pelaksanaan otonomi daerah 	<ul style="list-style-type: none"> Penelitian Darmanto (2016) menggunakan lokasi penelitian di Kabupaten Kutai Timur sementara penelitian ini memilih lokasi penelitian di Kota Malang. Penelitian ini menghitung tingkat kemandirian fiskal Kota Malang.

Sumber : Olahan Penulis 2018

B. Tinjauan Teoritis

Tinjauan teoritis sesungguhnya memiliki arti penting dalam sebuah penelitian kualitatif. Ia bukan saja sekedar mengemukakan teori yang relevan untuk kemudian dideduksikan pada gejala yang hendak diteliti, dibangun hipotesa, operasionalisasi

konsep dan pengukuran sebagaimana penelitian umumnya, melainkan upaya penjelajahan literatur guna menemukan beberapa hal yang terkait dengan penelitian Pawito (2007) dalam Ibrahim (2015). Berikut ini adalah beberapa tinjauan teoritis yang akan digunakan dalam penelitian ini:

1. Konsep Strategi

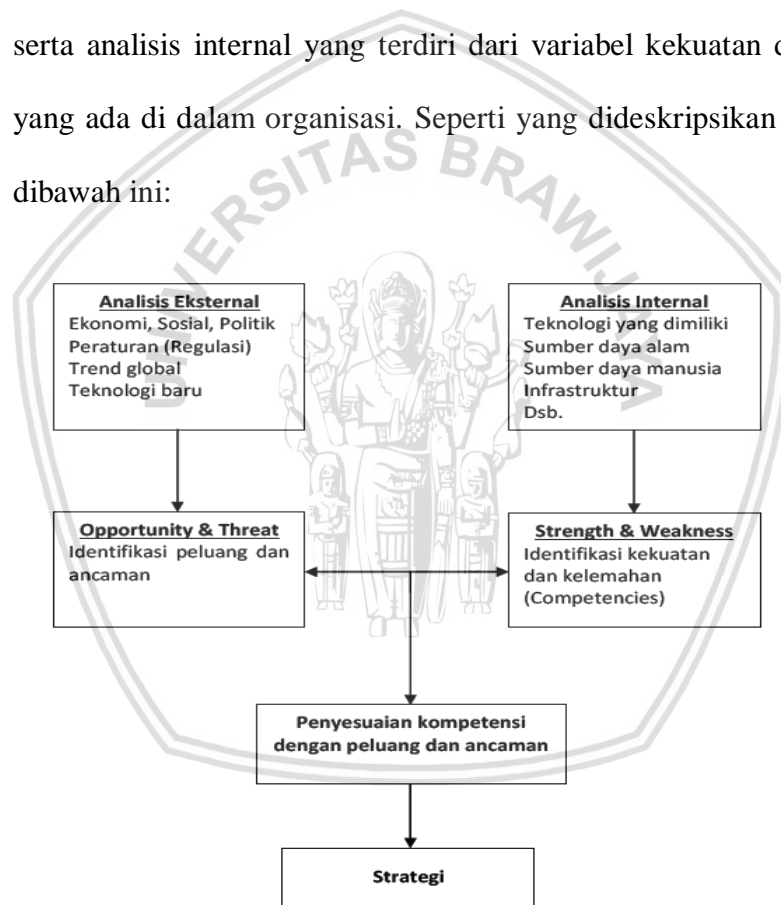
a. Definisi Strategi

Menurut David (2002) strategi merupakan sarana dalam mencapai tujuan jangka panjang. Strategi adalah sebuah aksi potensial yang membutuhkan keputusan ditingkat *Top Management* dan sumber daya perusahaan yang sangat banyak. Strategi berpengaruh pada keberlangsungan jangka panjang suatu perusahaan, biasanya setidaknya lima tahun dengan demikian strategi berorientasi terhadap masa depan. Menurut Ohmae dalam Kurniawan dan Hamdani (2000), strategi adalah keunggulan bersaing guna mengubah kekuatan perusahaan menjadi sebanding atau melebihi kekuatan pesaing melalui cara yang paling efisien. Sedangkan menurut Chandler dalam Salusu (1996) strategi adalah penetapan sasaran jangka panjang organisasi, serta penerapan serangkaian tindakan dan alokasi daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Manajemen Strategi

Hunger (2001) menyebutkan proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu, pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi pengendalian. Faktor yang paling

penting untuk masa depan suatu organisasi atau perusahaan disebut faktor strategis yang disingkat dengan SWOT, yang berarti kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Pengamatan lingkungan dibagi menjadi dua, yaitu analisis eksternal yang terdiri dari variabel peluang dan ancaman yang berada di luar organisasi, serta analisis internal yang terdiri dari variabel kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi. Seperti yang dideskripsikan dalam gambar dibawah ini:



Gambar 2. Proses Perumusan Strategi

Sumber : Mardiasmo. 2002

Kemudian perumusan strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari peluang dan ancaman

lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Proses perumusan strategi meliputi menentukan misi organisasi, menentukan tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Selanjutnya implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Terakhir evaluasi dan pengendalian merupakan proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

2. Teori Optimalisasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud : 1997) optimalisasi berasal dari kata optimal berarti terbaik, tertinggi, sedangkan optimalisasi berarti suatu proses meninggikan atau meningkatkan ketercapaian dari tujuan yang diharapkan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Selain itu, optimalisasi merupakan sebuah proses, cara dan perbuatan untuk mengoptimalkan (menjadikan sesuatu menjadi paling baik, paling tinggi dsb). Winardi (1996) menyatakan bahwa optimalisasi adalah ukuran yang menyebabkan tercapainya tujuan sedangkan jika dipandang dari sudut usaha, optimalisasi adalah usaha untuk memaksimalkan suatu kegiatan sehingga dapat mewujudkan keuntungan yang diinginkan atau dikehendaki.

Menurut Sidik (2001), optimalisasi merupakan suatu tindakan/kegiatan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, optimalisasi yang dimaksud adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan untuk mencapai hasil terbaik dalam memungut pajak daerah. Oleh karena itu diperlukan intensifikasi dan ekstensifikasi subyek dan obyek pendapatan. Jangka pendek kegiatan yang paling mungkin dilakukan adalah dengan melakukan intensifikasi terhadap obyek atau sumber pendapatan daerah yang sudah ada terutama melalui pemanfaatan teknologi informasi. Efektivitas dan efisiensi sumber atau obyek pendapatan daerah khususnya pajak daerah, sehingga dapat meningkatkan produktivitas pajak daerah. Sedangkan untuk melakukan perluasan pajak daerah perlu adanya studi lanjut terkait potensi yang mungkin digali.

3. Otonomi Daerah

a. Pengertian Otonomi Daerah

Amrah Muslimin (1960) dalam Hamzah (2008) menyatakan otonomi daerah adalah pemerintahan sendiri yang diambil dari kata *auto* yang berarti sendiri dan *nomes* yang berarti pemerintahan. Manan (1994) menyatakan bahwa otonomi mengandung arti kemandirian untuk mengatur dan mengurus urusan (rumah tangganya) sendiri. Dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 otonomi daerah merupakan hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan

peraturan perundang-undangan. Hoessein (2000) dalam Muluk (2009) menyatakan bahwa dalam konsep otonomi terkandung kebebasan untuk berprakarsa untuk mengambil keputusan atas dasar aspirasi masyarakat yang memiliki status demikian tanpa kontrol langsung oleh Pemerintah Pusat, oleh karena itu kaitannya dengan demokrasi sangat erat.

Sistem otonomi daerah dikenal istilah desentralisasi, dekosentrasi, dan tugas pembantuan. Sebagai konsekuensi pemberlakuan sistem otonomi daerah, dibentuk pula perangkat peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah yaitu Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004. Otonomi daerah yang sekarang berlangsung di Indonesia adalah otonomi daerah yang seluas-luasnya, dengan berdasar kepada pasal 18 ayat (5) Undang-Undang Dasar 1945, melalui UU tersebut pemerintah menjalankan otonomi yang nyata dan bertanggung jawab. Otonomi yang nyata adalah kekuasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintahan di bidang tertentu yang secara nyata ada diperlukan serta tumbuh, hidup, dan berkembang di daerah.

b. Tujuan Otonomi Daerah

Menurut Hamzah (2008), tujuan pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia adalah : (i) Memberdayakan daerah agar mampu memanfaatkan seluruh potensi daerah secara efektif dan efisien; (ii) Memberi kekuatan yang lebih besar kepada pemerintah daerah; (iii) Mengurangi beban keuangan pemerintah pusat; (iv)

Merealisasikan kesejahteraan hidup orang banyak dengan lebih cepat tanpa harus menunggu persetujuan pemerintah pusat. Muluk (2009) menyatakan bahwa otonomi daerah diberikan kepada masyarakat dan bukan kepada kepala daerah atau pemerintah daerah, otonomi masyarakat setempat untuk memecahkan berbagai masalah dan pemberian pelayanan yang bersifat lokalitas demi kesejahteraan masyarakat yang bersangkutan.

c. Daerah Otonom

Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 daerah otonom adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Daerah otonom dapat dihapus dan digabung dengan daerah lain apabila daerah yang bersangkutan tidak mampu menyelenggarakan otonomi daerah setelah melalui proses evaluasi terhadap penyelenggaraan pemerintah daerah.

d. Pemerintah Daerah

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang dimaksud dengan pemerintah daerah adalah gubernur, bupati atau walikota dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggaraan pemerintah daerah. Pemerintah daerah terdiri dari pemerintah daerah provinsi dan pemerintah daerah kabupaten/kota, dimana pemerintah daerah provinsi yang dimaksud

termasuk pemerintah daerah provinsi dan DPRD provinsi. Selanjutnya pemerintah daerah kabupaten/kota termasuk pemerintah daerah kabupaten/kota dan DPRD kabupaten/kota.

4. Desentralisasi

a. Konsep Dasar Desentralisasi

Menurut Rondenelli dalam Domai (2011) mengemukakan bahwa desentralisasi berarti pemindahan atau penyerahan perencanaan, membuat keputusan atau otoritas manajemen dari pemerintah pusat dan perwakilannya kepada organisasi lapangan, unit-unit pemerintahan yang lebih rendah, badan hukum publik, penguasa wilayah luas maupun regional, para ahli fungsional, ataupun kepada organisasi non pemerintah. Desentralisasi merupakan alat untuk mewujudkan pemerintahan lokal yang lebih terbuka, efektif, responsif serta untuk meningkatkan sistem yang representasional dalam pengambilan keputusan di masyarakat. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 desentralisasi merupakan penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Desentralisasi adalah sebuah mekanisme penyelenggaraan pemerintah yang menyangkut pola hubungan antara pemerintah nasional dan pemerintah lokal. Desentralisasi diperlukan dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintah. Mewujudkan

demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintah yang dimulai dari daerah, mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Sesuai asas desentralisasi terjadi penyerahan wewenang sepenuhnya dari pemerintah pusat kepada pemerintahan daerah tentang urusan tertentu, sehingga pemerintahan daerah dapat mengambil prakarsa sepenuhnya, baik yang menyangkut *policy*, perencanaan, pelaksanaan, maupun pembiayaannya. Pemerintahan daerah melaksanakan urusan pemerintahan yang dilimpahkan agar menjadi urusan rumah tangganya sendiri.

Muluk (2009) menyatakan bahwa desentralisasi tidak berarti menanggalkan sentralisasi karena pada dasarnya desentralisasi dan sentralisasi berada dalam suatu garis kontinum. Desentralisasi dan sentralisasi pada dasarnya tidak saling meniadakan namun saling melengkapi sebagai suatu konfigurasi yang bermanfaat dalam pencapaian tujuan-tujuan pemerintah. Oleh karena itu dapat dipahami bahwa penerapan desentralisasi secara tepat dalam pengertiannya yang luas mampu memenuhi tujuan pemerintahan.

b. Jenis-Jenis Desentralisasi

Desentralisasi di menurut Jenie Litvack dalam Soebechi (2012) terbagi ke dalam beberapa jenis, yaitu antara lain :

- 1) Desentralisasi Politik, merupakan pelimpahan wewenang yang lebih besar kepada daerah terkait aspek pengambilan keputusan, termasuk penetapan standar dan berbagai peraturan.

- 2) Desentralisasi administrasi, merupakan redistribusi kewenangan, tanggung jawab dan sumber daya diantara berbagai tingkat pemerintah. Agar desentralisasi administrasi berjalan efektif, maka syarat yang harus dipenuhi adalah adanya kapasitas yang memadai disertai kelembagaan yang cukup baik di setiap tingkat.
- 3) Desentralisasi fiskal, merupakan pelimpahan wewenang terkait hak daerah untuk menggali sumber-sumber pendapatan, hak untuk menerima transfer dari pemerintah yang lebih tinggi, dan menentukan belanja rutin maupun investasi.

c. Desentralisasi Fiskal

Zainuddin (2015) menyebutkan desentralisasi fiskal merupakan salah satu implementasi dari paradigma hubungan pemerintah pusat dan daerah. Perubahan kebijakan desentralisasi fiskal itu sendiri merupakan cerminan dari kebutuhan fiskal yang terus membesar di tingkat daerah, praktek budget constraint dari sisi pemerintah pusat yang juga disebabkan oleh lambannya reformasi pajak daerah. Satu hal penting yang harus dipahami oleh semua pihak, bahwa desentralisasi fiskal adalah instrumen, bukan suatu tujuan. Desentralisasi fiskal merupakan salah satu instrumen yang digunakan oleh pemerintah dalam mengelola pembangunan guna mendorong perekonomian daerah maupun nasional.

Menurut Halim (2016) desentralisasi dalam hal pengelolaan keuangan daerah sesuai Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang

Keuangan Daerah, dihadapkan pada masalah bagaimana daerah mampu menggali, mendapatkan, dan memanfaatkan sumber daya ekonomi yang ada untuk kepentingan kesejahteraan masyarakat di daerah. Salah satu faktor penyebab konsep desentralisasi belum bisa berjalan seperti yang diharapkan, yaitu karena tumpang tindihnya kewenangan dalam Undang-Undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004.

d. Derajat Desentralisasi Fiskal

Derajat desentralisasi fiskal merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa besar ketergantungan pemerintah daerah terhadap pemerintah pusat dalam membiayai pembangunan, yang dapat ditunjukkan dengan membandingkan PAD dengan total penerimaan daerah (Reksohadiprojo, 2001). Menurut Ichsan, Supriyono & Muluk (2006:68) faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan desentralisasi sebagai berikut:

- 1) Utamanya berkaitan dengan peran birokrasi lokal, keberadaan faktor tersebut dapat disajikan landasan bagi penempatan model peran birokrasi pemerintah daerah di Indonesia.
- 2) Dan segi ekonomi dapat diketahui peran sektor publik lebih mendominasi penyediaan layanan publik dan pada sektor pasar (*Strong Public Sector*). Hal ini tidak berarti bahwa keberadaan sektor pasar tidak ada sama sekali, namun perannya kalah dominan jika dibandingkan dengan sektor publik. Selain itu, terdapat kecenderungan

semakin menguatnya sektor publik yang diikuti dengan motivasi pejabat daerah yang lebih mengedepankan sektor ini.

Menurut Reksodiprojo (1999) menjelaskan bahwa kemandirian fiskal daerah ditunjukkan oleh besar kecilnya PAD dibandingkan dengan Total Penerimaan Daerah.

5. Pajak

Menurut Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 pajak merupakan kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Menurut Soemitro dalam Mardiasmo (2016) pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.

a. Fungsi Pajak

Menurut Mardiasmo (2016) fungsi pajak terbagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Fungsi anggaran (*Budgetair*), pajak berfungsi sebagai salah satu sumber dana bagi pemerintah untuk membiayai pengeluaran-pengeluarannya.
- 2) Fungsi mengatur (*Regulerend*), pajak berfungsi sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijakan pemerintah dalam bidang sosial dan ekonomi.

b. Pemungutan Pajak

1) Teori Pemungutan Pajak

Menurut Mardiasmo (2016) teori yang mendukung pemungutan pajak antara lain adalah :

- a) Teori Asuransi, negara melindungi keselamatan jiwa, harta benda, dan hak-hak rakyatnya. Oleh karena itu rakyat harus membayar pajak yang diibaratkan sebagai suatu premi asuransi karena memperoleh perlindungan tersebut.
- b) Teori Kepentingan, pembagian beban pajak kepada rakyat didasarkan pada kepentingan masing-masing orang. Semakin besar kepentingan seseorang terhadap negara, maka semakin tinggi pajak yang harus dibayar.
- c) Teori Daya Pikul, beban pajak untuk semua orang sama beratnya, artinya pajak harus dibayar sesuai dengan daya pikul masing-masing orang.

- d) Teori Bakti, dasar keadilan pemungutan pajak terletak pada hubungan rakyat dengan negaranya. Sebagai warga negara yang berbakti, rakyat harus selalu menyadari bahwa pembayaran pajak adalah sebagai suatu kewajiban.
- e) Teori Asas Daya Beli, memungut pajak berarti menarik daya beli dari rumah tangga masyarakat untuk rumah tangga negara.

2) Syarat Pemungutan Pajak

Menurut Mardiasmo (2016) agar pemungutan pajak tidak menimbulkan hambatan atau perlawanan, maka pemungutan pajak harus memenuhi syarat sebagai berikut :

- a) Pemungutan pajak harus adil (syarat keadilan), adil dalam undang-undang diantaranya mengenakan pajak secara umum dan merata serta disesuaikan dengan kemampuan masing-masing.
- b) Pemungutan pajak harus berdasarkan undang-undang (syarat yuridis), hal ini memberikan jaminan hukum untuk menyatakan keadilan baik bagi negara maupun warganya.
- c) Tidak mengganggu perekonomian (syarat ekonomis), pemungutan tidak boleh mengganggu kelancaran kegiatan produksi maupun perdagangan, sehingga tidak menimbulkan kelesuan perekonomian masyarakat.

- d) Pemungutan pajak harus efisien (syarat finansial), biaya pemungutan pajak harus lebih rendah dari hasil pemungutannya.
- e) Sistem pemungutan pajak harus sederhana, hal tersebut akan memudahkan dan mendorong masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.

3) Sistem Pemungutan Pajak

Mardiasmo (2016) membagi sistem pemungutan pajak menjadi tiga, yaitu :

a) *Official Assessment System*

Suatu sistem pemungutan yang memberi wewenang kepada pemerintah (fiskus) untuk menentukan besarnya pajak yang terutang oleh wajib pajak.

b) *Self Assessment System*

Suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada wajib pajak untuk menentukan sendiri besarnya pajak yang terutang.

c) *Withholding System*

Suatu sistem pemungutan pajak yang memberi wewenang kepada pihak ketiga (bukan fiskus dan bukan wajib pajak yang

bersangkutan) untuk memotong atau memungut pajak yang terutang oleh wajib pajak.

c. Jenis Pajak

Mardiasmo (2016) membagi jenis berdasarkan pengelompokan sebagai berikut :

- 1) Menurut golongannya, pajak langsung dan pajak tidak langsung.
- 2) Menurut sifatnya, pajak subjektif dan pajak objektif.
- 3) Menurut lembaga pemungutnya, pajak pusat dan pajak daerah.

d. Pajak Daerah

Menurut Sugianto (2007) pajak daerah yang selanjutnya disebut pajak ialah iuran wajib yang dilakukan oleh pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku digunakan untuk penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan daerah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 pajak kabupaten/kota dibagi menjadi beberapa, yaitu Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Mineral bukan Logam dan Batuan, Pajak Parkir, Pajak Air Tanah, Pajak Sarang Burung Walet, Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB P2), Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

e. Pajak Daerah Kota Malang

Pajak daerah Kota Malang diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2015 tentang Pajak Daerah perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah. Pemungutan pajak daerah Kota Malang menjadi tugas Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Malang yang sejak tahun 2017 berubah menjadi Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang. Terdapat 9 jenis pajak daerah yang dipungut di Kota Malang yaitu, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Hotel, Pajak Parkir, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Air Tanah, Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

Pajak restoran merupakan pajak atas pelayanan yang disediakan oleh restoran. Objek pajaknya adalah pelayanan yang disediakan oleh restoran. Pajak hiburan merupakan pajak atas penyelenggaraan hiburan. Objek pajaknya adalah jasa penyelenggaraan hiburan dengan dipungut biaya.

Pajak hotel merupakan pajak atas pelayanan yang disediakan oleh hotel. Objek pajaknya adalah pelayanan yang disediakan oleh hotel dengan pembayaran, termasuk jasa penunjang sebagai kelengkapan hotel yang sifatnya memberikan kemudahan dan kenyamanan. Pajak parkir merupakan pajak atas penyelenggaraan tempat parkir di luar badan jalan, baik yang disediakan berkaitan dengan pokok usaha

maupun yang disediakan sebagai suatu usaha, termasuk penyediaan tempat penitipan kendaraan bermotor.

Pajak reklame merupakan pajak atas penyelenggaraan reklame. Objek pajaknya adalah semua penyelenggaraan reklame. Pajak penerangan jalan merupakan pungutan daerah atas penggunaan tenaga listrik, baik yang dihasilkan sendiri maupun diperoleh dari sumber lain. Pajak air tanah merupakan pajak atas pengambilan dan/atau pemanfaatan air tanah.

Sedangkan PBB diatur dalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2015 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan. PBB sebelumnya dipungut oleh pemerintah pusat, kemudian dialihkan pemungutannya kepada pemerintah daerah. BPHTB diatur dalam Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 15 Tahun 2010 tentang Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan.

6. Kemandirian Fiskal

a. Konsep Kemandirian Fiskal

Menurut Kartasasmita dalam Triastuti (2005), mengatakan bahwa Kemandirian adalah hakikat dari kemerdekaan yaitu hakikat dari setiap bangsa untuk menentukan nasibnya sendiri dan menentukan apa yang terbaik bagi dirinya. Tujuan pelaksanaan otonomi salah satunya memberikan peluang bagi kemandirian daerah untuk mengelola keuangannya sendiri melalui pelimpahan kewenangan dalam bentuk

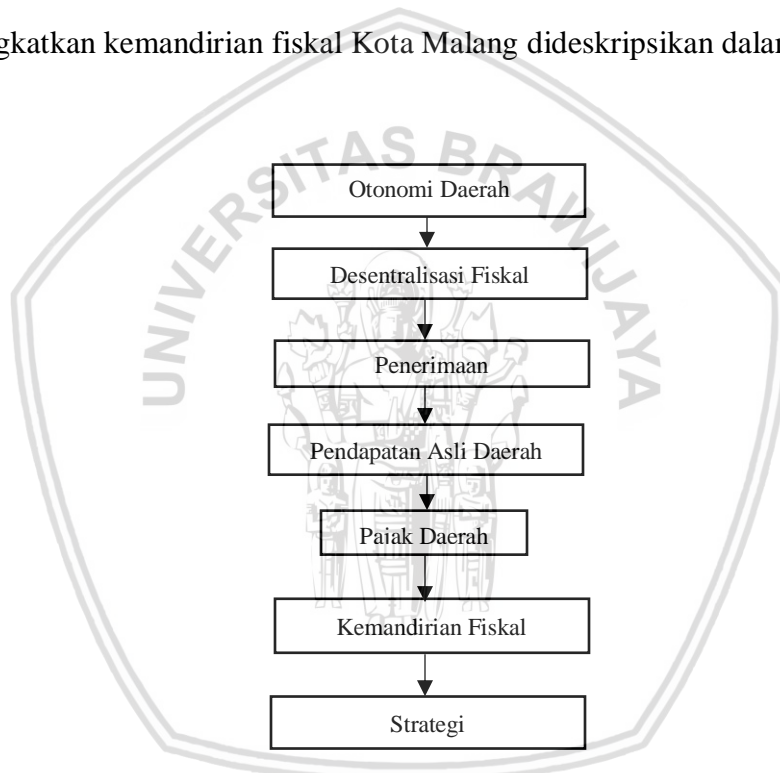
desentralisasi fiskal. Kemandirian fiskal menjadi hal yang sangat penting bagi daerah, terutama terkait dengan sumbangan fiskal terhadap pertumbuhan ekonomi daerah itu sendiri. Kemandirian fiskal merupakan salah satu aspek yang sangat penting dari otonomi daerah secara keseluruhan. Menurut Mardiasmo (2002) disebutkan bahwa manfaat adanya kemandirian fiskal adalah:

- 1) Mendorong peningkatan partisipasi prakarsa dan kreativitas masyarakat dalam pembangunan serta akan mendorong pemerataan hasil-hasil pembangunan (keadilan) di seluruh daerah dengan memanfaatkan sumberdaya serta potensi yang tersedia di daerah.
- 2) Memperbaiki alokasi sumber daya produktif melalui pergeseran pengambilan keputusan publik ke tingkat pemerintahan yang lebih rendah yang memiliki informasi lebih lengkap.

Ini berarti bahwa pemerintah daerah secara finansial harus bersifat independen terhadap pemerintah pusat dengan jalan sebanyak mungkin menggali sumber-sumber PAD seperti pajak, retribusi dan sebagainya (Radianto, 1997). Kemandirian fiskal merupakan indikator utama dalam mengukur kemampuan pemerintah daerah untuk membiayai sendiri kegiatan pemerintahan daerah yang dijalankan, tanpa tergantung bantuan dari luar, termasuk dari pemerintah pusat (World Bank 1994 dalam Suhab 1997).

C. Kerangka Pemikiran

Menurut Muhidin (2013) kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecah masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Adapun kerangka pemikiran yang dapat penulis paparkan mengenai strategi optimalisasi pemungutan pajak daerah dalam meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang dideskripsikan dalam gambar 3.



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

Sumber : Data Diolah (2018)

Otonomi daerah telah dilaksanakan sejak tahun 2001 dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan 25 Tahun 1999 yang selanjutnya diperbaharui menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan 33 Tahun 2004. Otonomi daerah dilaksanakan dengan alat berupa sebuah kebijakan

yang salah satunya adalah desentralisasi fiskal. Desentralisasi fiskal merupakan pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengoptimalkan potensi daerah. Desentralisasi fiskal ditinjau dari sisi penerimaan diinterpretasikan dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang salah satunya terdiri dari pajak daerah. Pendapatan asli daerah (PAD) menggambarkan kemandirian fiskal daerah melalui kemampuan daerah untuk membiayai pengeluarannya melalui pendapatan yang dihasilkan sendiri dari potensi daerah yang dimiliki tanpa bergantung kepada dana perimbangan yang diberikan oleh pemerintah pusat. Sehingga sangat penting untuk pemerintah daerah selaku penyelenggara otonomi daerah untuk senantiasa meningkatkan kemampuan daerah agar dapat mandiri membiayai pengeluarannya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengetahui strategi yang dapat dilakukan untuk optimalisasi pemungutan pajak daerah Kota Malang untuk meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam menjawab rumusan masalah pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif menurut Nazir (2014) merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki. Penelitian dengan pendekatan kualitatif menurut Creswell dan Clark (2007) merupakan metode-metode untuk mengeksplor dan memahami makna yang oleh sejumlah orang atau individu dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Dengan metode ini, seorang peneliti hanya perlu menggambarkan realitas objek yang diteliti secara baik, utuh, jelas dan sesuai dengan fakta yang tampak (dilihat dan didengar).

B. Fokus Penelitian

Menurut Ibrahim (2015) masalah (*problem*) sesungguhnya tidak sama dengan fokus (*focused*). Masalah dan fokus seringkali digunakan untuk mencirikan suatu penelitian kuantitatif atau kualitatif. Artinya bahwa, untuk penelitian kuantitatif, masalah dan rumusan masalah menjadi istilah yang khas, sebagaimana fokus menjadi

karakteristik pada penelitian kualitatif. Istilah masalah dan rumusan masalah banyak digunakan oleh peneliti kuantitatif. Sedangkan istilah fokus banyak digunakan untuk penelitian kualitatif.

Fokus (*focused*) secara bahasa bermakna titik api (terang, jelas), pusat perhatian (Echol & Shadily : 2000) dalam Ibrahim (2015). Fokus juga bisa dimaknai sebagai sasaran, titik pusat, arah atau orientasi, dan pilihan. Dengan demikian, fokus penelitian dapat dipahami sebagaimana makna asal kata tersebut, yakni: 1) sebagai objek yang dipilih untuk dijadikan sasaran penelitian. 2) sebagai titik pusat dimana penelitian akan diarahkan atau dilakukan. 3) sebagai arah atau orientasi penelitian yang akan dilakukan. 4) sebagai pilihan aspek, orientasi, atau objek dalam sebuah penelitian. Fokus penelitian yang dibuat oleh peneliti berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, teori-teori yang dipakai dan jenis penelitian yang telah diuraikan, sehingga peneliti dapat menentukan pokok permasalahan yang akan dijadikan pokok permasalahan untuk diteliti oleh peneliti. Fokus penelitian yang akan diteliti oleh peneliti dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kemandirian fiskal Kota Malang tahun 2013-2017.
 - a. Menghitung derajat desentralisasi fiskal untuk melihat tingkat kemandirian fiskal tahun 2013-2017.
2. Identifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi optimalisasi sumber pajak daerah Kota Malang dalam meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang (2013-2017).

- a. Identifikasi faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan dari Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) yang memengaruhi optimalisasi sumber pajak daerah Kota Malang dalam meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang tahun 2013-2017.
 - b. Identifikasi faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman dari Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) yang memengaruhi optimalisasi sumber pajak daerah Kota Malang dalam meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang tahun 2013-2017.
3. Strategi yang dapat diformulasikan untuk meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang.
 - a. Menyusun strategi yang dapat dijadikan saran dalam pembuatan kebijakan untuk meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang melalui optimalisasi pajak daerah.

C. Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana data diperoleh. Moleong (2014) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat. Lokasi penelitian dilakukan di Kota Malang karena Kota Malang memungut sembilan dari sebelas jenis pajak daerah menurut Undang-

Undang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Selain itu, realisasi PAD Kota Malang setiap tahunnya cenderung meningkat bahkan realisasinya dalam beberapa tahun terakhir selalu melebihi target.

Adapun situs penelitian adalah letak sebenarnya dimana peneliti mengadakan penelitian untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, valid dan akurat. Berikut merupakan situs penelitian dalam penelitian ini:

1. Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang yang sebelum tahun 2017 bernama Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) Kota Malang, BP2D Kota Malang memiliki informasi terkait kondisi pemungutan pajak daerah di Kota Malang dan melalui sumber mana saja pajak daerah dapat dioptimalkan sehingga peneliti dapat menganalisis strategi yang tepat untuk dirumuskan dan dapat meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang secara signifikan.
2. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Malang, BPKAD merupakan instansi yang memiliki data mengenai APBD sejak tahun 2013-2017 dan memiliki informasi terkait keuangan daerah secara umum.
3. Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) Universitas Brawijaya, FIA sebagai lembaga pendidikan yang memiliki akademisi tentang kajian potensi pajak daerah.

D. Sumber Data dan Informan

Menurut Sutawidjaya (2015) data dapat diklasifikasikan berdasarkan sumber datanya terbagi atas data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang langsung diambil peneliti melalui pengumpulan data dilapangan dan tidak didapatkan dari oranglain. Adapun data sekunder merupakan data yang didapat oleh penelitian melalui hasil pengumpulan yang dilakukan oranglain. Sumber data pada penelitian ini merupakan sumber data primer dan data sekunder yang berasal dari:

- 1) Data Primer : Hasil wawancara dengan pegawai BP2D Kota Malang, BPKAD Kota Malang, Wajib Pajak Daerah Kota Malang terkait pelaksanaan pemungutan pajak daerah serta akademisi terkait kajian potensi pajak daerah.
- 2) Data Sekunder : Laporan Realisasi APBD Kota Malang tahun 2013-2017, Jumlah Penunggak Pajak, Jumlah Wajib Pajak, dan Strategi BP2D Kota Malang dalam meningkatkan pajak daerah.

Informan dalam penelitian ini adalah orang yang benar-benar tahu atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian. Informan ini harus banyak pengalaman tentang penelitian, serta dapat memberikan pandangannya tentang nilai-nilai, sikap, proses dan kebudayaan yang menjadi latar penelitian setempat. Adapun informan yang dimaksud adalah:

- 1) Kepala Bidang BP2D Kota Malang (3 Orang)
- 2) Analis Keuangan BPKAD Kota Malang (1 Orang)
- 3) Wajib Pajak Daerah (7 Orang)
- 4) Akademisi (1 Orang)

E. Teknik Pengumpulan Data

Salah satu kegiatan penelitian adalah pengumpulan data. Menurut Nazir (2014) kegiatan pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan cara pengambilan data melalui BPKAD dan BP2D Kota Malang baik dalam bentuk dokumen tertulis, dokumen elektronik, hingga dokumen *online*. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data berdasarkan deret waktu (*time series*). Laporan Realisasi APBD Kota Malang dari tahun 2013-2017, strategi BP2D Kota Malang, jumlah penunggak pajak daerah tahun 2018 dan jumlah Wajib Pajak 2017 dan 2018.

2. Wawancara

Teknik pengumpulan data juga dilakukan dengan wawancara kepada pegawai BP2D terkait upaya pemerintah Kota Malang dalam mendorong kemandirian fiskal Kota Malang, pegawai BPKAD Kota Malang terkait kondisi kemandirian fiskal Kota Malang, Wajib Pajak daerah Kota Malang untuk mengetahui kinerja BP2D Kota Malang dalam melakukan pemungutan pajak daerah, dan akademisi untuk mengetahui bagaimana pemerintah Kota Malang menentukan target penerimaan pajak daerah Kota Malang.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Echols dan Shadily (2000) dalam Ibrahim (2015) instrumen penelitian adalah alat-alat yang digunakan dalam penelitian. Karena itu, istilah instrumen digunakan dalam konteks menyebut dan mengidentifikasi alat-alat yang digunakan dalam penelitian, baik alat yang melekat dalam peran seorang peneliti yang disebut instrumen utama (*key instrument*), maupun alat yang terpisah dengan peneliti yang bersifat keras (*hard instrument*) dan yang bersifat lunak (*soft instrument*). Instrumen yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Peneliti

Peneliti merupakan suatu instrumen penelitian itu sendiri. Peneliti lah yang mencari dan menemukan. Peneliti juga yang memaknai dan menyimpulkan apa yang dihasilkan dari penelitian. Karena itu, peneliti disebut sebagai *key instrument* dalam penelitian kualitatif. Pentingnya kedudukan peneliti sebagai alat utama dalam penelitian kualitatif memberikan indikasi bahwa proses penelitian yang antara lain, yaitu pengumpulan data, kehadiran peneliti secara langsung di lapangan merupakan suatu keniscayaan (tak tergantikan).

2. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara adalah kelengkapan penelitian yang disiapkan oleh peneliti sebagai panduan atau acuan dalam melakukan wawancara. Pedoman wawancara dalam penelitian kualitatif hanya berisi garis besar materi yang hendak diwawancara, hanya berisi poin-poin penting dari fokus dan aspek fokus yang perlu ditanyakan dalam wawancara.

3. Pedoman dokumentasi

Menurut Iskandar (2009:119) dokumentasi merupakan data tambahan yang mendukung data utama yang didapatkan dari melihat, mendengar, dan bertanya dari sumber data. Peneliti menyediakan alat-alat yang diperlukan untuk melengkapi data dalam mendokumentasikan suatu keadaan untuk memperkuat data. Seperti, alat tulis yang digunakan untuk mendokumentasikan berita ataupun artikel-artikel yang berkaitan dengan masalah penelitian yang dibahas oleh peneliti.

G. Teknik Analisis Data

Salah satu tahap dalam proses penelitian adalah tahap analisis data. Menurut (Qomari, 2009) tahap analisis data merupakan tahap penting di mana data yang dikumpulkan dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data (misalnya, observasi, *interview*, angket, maupun teknik pengumpulan data yang lain), diolah, dan disajikan untuk membantu peneliti menjawab permasalahan yang ditelitinya. Analisis data menggunakan derajat desentralisasi fiskal. Adapun alur teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 1) Derajat Desentralisasi Fiskal, 2) Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal (IFE - EFE), 3) Analisis SWOT.

1) Derajat Desentralisasi Fiskal

Derajat desentralisasi fiskal merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa besar ketergantungan pemerintah daerah terhadap pemerintah pusat dalam membiayai pembangunan. Menurut Mahmudi (2010) dalam Afarahim (2013 : 23) dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal, pemerintah daerah dituntut untuk memiliki kemandirian keuangan daerah dan dengan cara menghitung derajat desentralisasi fiskal. Perhitungan derajat desentralisasi fiskal dilakukan untuk menunjukkan tingkat kemandirian fiskal suatu daerah. Dalam penelitian ini perhitungan derajat desentralisasi fiskal digunakan untuk memberikan informasi dan gambaran kondisi kemandirian fiskal Kota Malang, sehingga dapat memberikan penguatan dalam perumusan strategi untuk meningkatkan tingkat kemandirian fiskal di Kota Malang. Menurut Reksohadiprojo (2001) dalam buku *Ekonomika Publik* untuk mengukur derajat desentralisasi fiskal dapat dilakukan dengan formula sebagai berikut :

$$\frac{\text{PAD}}{\text{Total Penerimaan Daerah}} \times 100\%$$

Keterangan :

PAD = pendapatan asli daerah yang terdiri dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan pendapatan asli daerah lainnya.

Total penerimaan daerah terdiri dari =

- a. Pendapatan Asli Daerah
- b. Dana Perimbangan (Dana Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Bukan Pajak, Dana Alokasi Umum, Dana Alokasi Khusus)
- c. Lain-lain Pendapatan Yang Sah

2) Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal (IFE - EFE)

a) Evaluasi Faktor Internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Evaluasi faktor internal dibuat untuk melihat kuat/lemahnya kondisi internal suatu perusahaan. Nilai IFAS ini kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Menurut Rangkuti (2008) tabel IFAS disusun untuk merumuskan faktor strategis internal dalam kerangka kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Adapun tahap analisis menggunakan IFAS adalah sebagai berikut :

- (1) Tentukan faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan organisasi dalam kolom 1
- (2) Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis organisasi (semua bobot jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
- (3) Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang termasuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing

utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebaliknyannya. Contohnya, jika kelemahan organisasi besar sekali dibanding dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri nilainya adalah 4.

- (4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- (5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotan dihitung.
- (6) Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Tabel 4. Evaluasi Faktor Internal

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan :				
Kelemahan :				
Total	1,00			

Sumber : Rangkuti, 2008

b) Evaluasi Faktor Eksternal (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*)

EFAS dibuat untuk menilai respon perusahaan atau organisasi terhadap kondisi eksternalnya. Sebelum strategi diterapkan, perencanaan strategi harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategis yang akan dimonitori harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat memengaruhi perusahaan di masa yang akan datang. Berikut ini adalah cara penentuan faktor strategi eksternal:

- (1) Susunlah dalam kolom 1, 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman.
- (2) Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, maka dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- (3) Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai

ancamannya sangat besar ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit rating 4.

- (4) Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- (5) Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotan.

Tabel 5. Evaluasi Faktor Eksternal

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang :				
Ancaman :				
Total	1,00			

Sumber : Rangkuti, (2008)

Tabel 6. Kriteria Penilaian Kekuatan, Peluang, Kelemahan dan Ancaman

No	Penilaian Kekuatan/Peluang		Penilaian Kelemahan/Ancaman	
	Nilai	Keterangan	Nilai	Keterangan
1	4	Tinggi	1	Tinggi
2	3	Sedang	2	Sedang
3	2	Rendah	3	Rendah
4	1	Sangat Rendah	4	Sangat Rendah

Sumber : Rangkuti (2008)

Total Nilai EFI yang diberi bobot

		Kuat 3,0 - 4,0	Sedang 2,0 - 2,99	Lemah 1,0 - 1,99
Total Nilai EFE yang diberi bobot	4,0	3,0	2,0	1,0
	Tinggi 3,0 - 4,0	I	II	III
	3,0	IV	V	VI
	Sedang 2,0 - 2,99	VII	VIII	IX
2,0	VIII	IX		
Rendah 1,0 - 1,99				
1,0				

Gambar 4. Matriks Internal Eksternal

Sumber : David (2002)

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda, yaitu:

- I. Divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau intergratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.
- II. Divisi yang masuk ke dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*).
- III. Divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divest*). Strategi ini dideskripsikan sebagai

kelompok memanen dan menjual dengan menggunakan strategi bertahan meliputi usaha patungan, strategi pengurangan biaya, strategi pengurangan usaha, dan strategi likuidasi.

3) Analisis SWOT

Analisis ini terdiri dari dua faktor strategis yakni internal berisi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berisi peluang dan ancaman. Hunger (2001) menyatakan bahwa analisis SWOT harus mengidentifikasi kompetensi langka yang dimiliki oleh sebuah perusahaan atau organisasi dan cara unggul yang mereka gunakan. Ada beberapa keuntungan dari penggunaan analisa SWOT antara lain analisa SWOT tak hanya dapat membuat ekstrapolasi masa depan, tapi justru dapat dipakai untuk membuat masa depan, bersifat multiguna dan sederhana serta analisa SWOT cocok dengan teknik lain dalam perancangan strategi. Alat yang dipakai untuk menyusun 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 dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

IFAS \ EFAS	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<i>Opportunity</i>	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalisir kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threat</i>	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 5. Matriks SWOT

Sumber : Rangkuti (2008)

- a) Strategi SO, strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b) Strategi ST, ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman
- c) Strategi WO, strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d) Strategi WT, strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

H. Validitas Data

Validitas kualitatif merupakan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur tertentu. Validitas menurut Creswell (2009) didasarkan pada kepastian apakah hasil penelitian sudah akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan atau pembaca secara umum, terdapat beberapa strategi untuk menentukan validitas penelitian. Validitas penelitian ini menggunakan teknik triangulasi dan *member checking*.

Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, menurut Bandur (2016) untuk mencapai penelitian yang kredibel penelitian kualitatif perlu melengkapi sumber dengan data yang bersumber dari dokumen, seperti laporan bulanan atau tahunan, dokumen notulen rapat, catatan lapangan atau jurnal harian. Dengan memiliki informasi dari berbagai sumber, peneliti dalam membandingkan data yang satu dengan yang lain. Peneliti akan menjalani wawancara dengan Kasubid Penetapan, Kasubid Penyelesaian dan Kasubid Penggalan Potensi, Wajib Pajak Daerah, pegawai Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang, dan akademisi yang ahli dalam kajian potensi pajak daerah.

Peneliti juga akan melakukan validitas data dengan *member checking*, menurut Bandur (2016) penelitian kualitatif perlu mendapatkan masukan dari pihak yang sudah diteliti, masukan mereka sangat signifikan untuk mengukur apakah analisis yang dilakukan sesuai dengan harapan dan kenyataan. *Member checking* ini dilakukan kepada pihak BP2D Kota Malang.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kota Malang

1. Sejarah Umum Kota Malang

Kota Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya. Menurut Widodo dalam buku *Malang Tempo Doeloe* (2006) tanggal 1 April diperingati sebagai hari jadi Kota Malang sejak tahun 1914 Masehi. Berdasarkan Prasasti Kanjuruhan di Dinoyo dan benda-benda kuno keagamaan yang ditemukan di Desa Salabraja, maka sejak tahun 760 hingga 1414 dapat disimpulkan bahwa selama tujuh abad di Malang pernah ada kegiatan politik, sosial dan budaya, termasuk juga urusan keagamaan.

Mengutip dari Buku *Malang Tempo Doeloe* (2006), asal nama Malang sendiri masih terus merupakan tanda tanya. Ada beberapa hipotesis mengenai asal-usul nama Malang, salah satunya *Malangkuçeçwara* yang tertulis di dalam lambang Kota Malang merupakan nama sebuah bangunan suci. Nama bangunan suci itu sendiri ditemukan dalam dua prasasti Raja Balitung dari Jawa Tengah, yaitu Prasasti Mantyasih tahun 907 M dan Prasasti 908 M yang ditemukan di satu tempat antara Surabaya-Malang. Sebuah prasasti tembaga yang ditemukan akhir tahun 1974 di perkebunan Bantaran, Wlingi, sebelah barat daya Malang, dalam salah satu bagiannya berbunyi, "...di sebelah timur tempat berburu sekitar Malang bersama

wacid dan macu, persawahan Dyah Limpa yaitu...” dari prasasti tersebut diperoleh bukti bahwa nama Malang telah digunakan paling tidak sejak abad ke 12.

Berbeda dengan salah satu pendapat bahwa nama Malang berasal dari bahasa Jawa yang berarti “membantah” atau menghalang-halangi. Menurut Widodo (2006) konon, Sultan Agung dari Mataram yang ingin meluaskan pengaruhnya ke Jawi Wetan telah mencoba untuk menduduki daerah Malang. Penduduk daerah itu melakukan perlawanan perang yang hebat. Oleh karena itu, Sunan Mataram menganggap bahwa rakyat daerah itu menghalang-halangi, membantah atau malang atas maksud Sunan Mataram.

Kota Malang mulai berkembang sejak hadirnya pemerintahan Kolonial Belanda. Pada Tahun 1879, mulai beroperasi kereta api di Kota Malang sehingga Kota Malang berkembang dengan pesatnya. Berbagai kebutuhan masyarakatpun semakin meningkat terutama akan ruang gerak melakukan berbagai kegiatan. Akibatnya terjadilah perubahan tata guna tanah, daerah yang terbangun bermunculan tanpa terkendali. Perubahan fungsi lahan mengalami perubahan sangat pesat, seperti dari fungsi pertanian menjadi perumahan dan industri.

2. Visi Misi Kota Malang

Kota Malang memiliki Visi “Menjadikan Kota Malang sebagai Kota Bermartabat”, istilah martabat merupakan istilah untuk menunjukkan harga diri kemanusiaan, yang memiliki arti kemuliaan. Visi tersebut diharapkan dapat

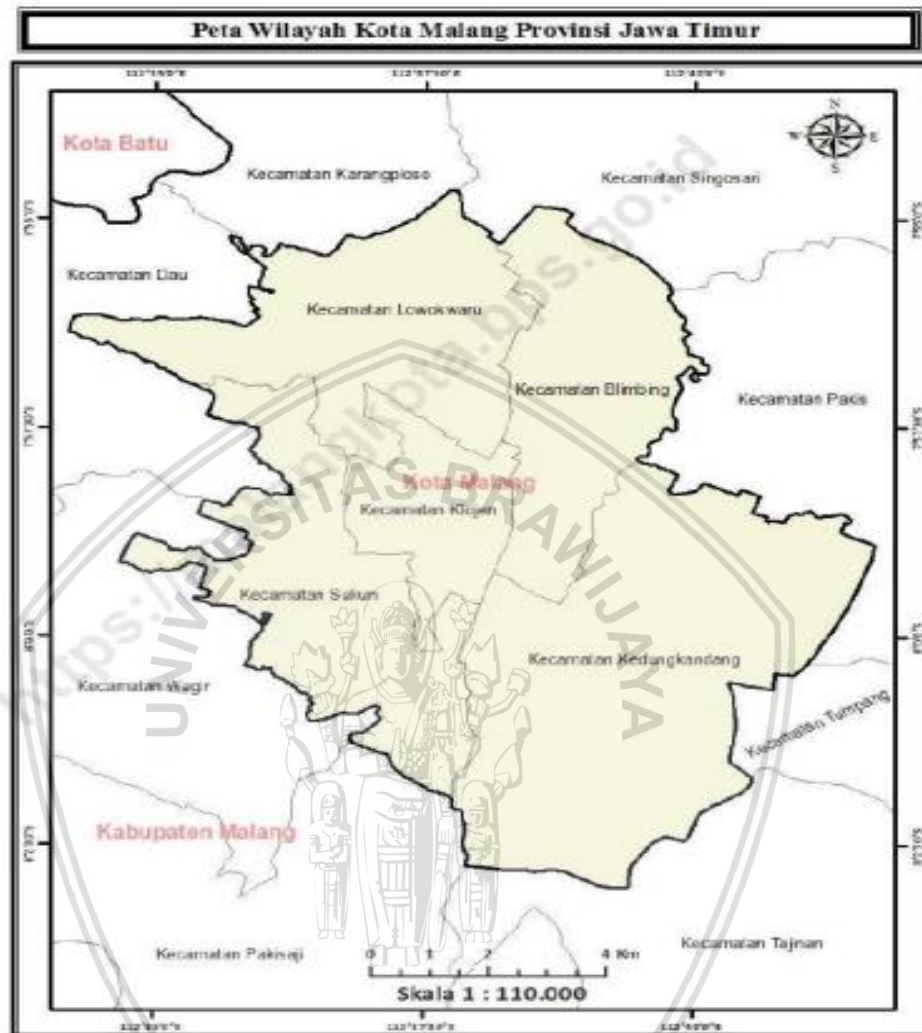
terwujud suatu kondisi kemuliaan bagi Kota Malang dan seluruh masyarakatnya.

Adapun misi dari Kota Malang adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas, aksesibilitas, dan pemerataan pelayanan pendidikan dan kesehatan.
- b. Meningkatkan produktivitas dan daya saing daerah.
- c. Meningkatkan kesejahteraan dan perlindungan terhadap masyarakat rentan, pengarusutamaan gender, serta kerukunan sosial.
- d. Meningkatkan pembangunan infrastruktur dan daya dukung Kota yang terpadu dan berkelanjutan, tertib penataan ruang serta berwawasan lingkungan.
- e. Mewujudkan pelaksanaan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik yang professional, akuntabel dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

3. Kondisi Geografis

Kota Malang terletak pada ketinggian antara 440-667 meter di atas permukaan air laut. Secara astronomis Kota Malang $112,06^{\circ}$ - $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ - $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan. Kota Malang merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur dengan potensi alam dan iklim yang dimiliki, Kota Malang berbatasan dengan Kecamatan Singosari dan Kecamatan Karangploso di sebelah utara, Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang di sebelah timur, Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji di sebelah selatan, Kecamatan Wgir dan Kecamatan Dau di sebelah barat. Luas wilayah Kota Malang seluas $110,06 \text{ km}^2$ yang terbagi dalam lima kecamatan yaitu Kedungkandang, Sukun, Klojen, Blimbing dan Lowokwaru.



Gambar 6. Peta Kota Malang

Sumber : Malang Dalam Angka 2017, diakses melalui malangkota.bps.go.id (2018)

B. Gambaran Umum Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang

Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang, yang sebelum tahun 2017 bernama Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA). BP2D beralamat di Jalan Mayjend Sungkono, Kelurahan Arjowinangun Kecamatan Kedung Kandang Kota Malang Jawa Timur 65132. BP2D terbentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikota Malang Nomor

4/U tanggal 1 Januari 1970. BP2D didirikan untuk menunjang pelaksanaan tugas dan menyesuaikan kebutuhan akibat meningkatnya volume dan jenis pekerjaan. Dalam perkembangan selanjutnya B2PD yang sebelumnya bernama DISPENDA mengalami beberapa perubahan yang mendasar didukung dengan peraturan perundang-undangan antara lain:

1. Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat (Dati) II Malang Nomor 18 Tahun 1989 tentang susunan organisasi Dispenda Malang.
2. Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat (Dati) II Malang Nomor 9 Tahun 1996 dan dikukuhkan dengan Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 546 Tahun 1996 (Perubahan Dispenda Kotamadya Daerah Tingkat II Malang ditingkatkan klasifikasinya menjadi Tipe A).

Sejak memasuki masa Otonomi Daerah Pemerintah Kota Malang telah mengantisipasi suatu kelembagaan yang menangani Penerimaan Daerah dengan membentuk Dinas Pendapatan Daerah berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2000 tentang pembentukan, kedudukan, tugas pokok dan struktur organisasi dinas sebagai unsur pelaksanaan Pemerintah Daerah. Pendapatan Kota Malang. Penerbitan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang didalamnya terdapat amanah pelimpahan kewenangan Pajak Bumi dan Bangunan kepada daerah maka Pemerintah Kota Malang menindaklanjuti dengan menyusun Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 11 Tahun 2011 tentang Pajak Bumi dan Bangunan Perkotaan. Perubahan tersebut menuntut adanya penyesuaian struktur

organisasi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang yang dituangkan dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang serta Peraturan Walikota Malang Nomor 54 Tahun 2012 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Asli Daerah.

BP2D Kota Malang memiliki Motto “Bagi Wajib Pajak, kami wajib memberikan Pelayanan Prima”. Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh BP2D adalah peningkatan Pendapatan Daerah dan Mewujudkan Penyelenggaraan Pemerintah. Sasaran BP2D Kota Malang berdasarkan tujuan yang telah dijelaskan adalah:

1. Meningkatnya Pendapatan Asli Daerah
2. Meningkatnya kualitas penyelenggaraan pemerintah
3. Terpenuhinya sarana dan prasarana kerja

Tugas Pokok BP2D Kota Malang adalah penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang penerimaan dan pendapatan daerah. Adapun fungsi dari BP2D antara lain:

- 1) Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pemungutan pajak daerah.
- 2) Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang pemungutan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah.
- 3) Pelaksanaan dan pengawasan pendataan, pendaftaran, penetapan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya.

- 4) Penyusunan dan pelaksanaan pengembangan potensi PBB Perkotaan, BPHTB dan Paja Daerah.
- 5) Penyusunan rencana intensifikasi dan ekstensifikasi PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah.
- 6) Pelaksanaan pemungutan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah.
- 7) Pelaksanaan penyelesaian keberatan PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah.
- 8) Pelaksanaan penyelesaian permohonan pembetulan, pembatalan, pengurangan ketetapan, penghapusan, pengurangan sanksi, dan kelebihan pembayaran atas PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya.
- 9) Pembinaan dan pembukuan serta pelaporan atas pemungutan dan penyetoran PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya.
- 10) Pengendalian benda-benda berharga PBB Perkotaan, BPHTB dan Pajak Daerah Lainnya.
- 11) Pembinaan dan pengendalian terhadap sistem pemungutan PBB Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya.
- 12) Pelaksanaan penerbitan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD)
- 13) Pelaksanaan pemungutan penerimaan bukan pajak.
- 14) Pelaksanaan penyidikan tindak pidana pelanggaran di bidang pemungutan PBB Perkotaan dan Pajak Daerah Lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- 15) Pelaksanaan pembelian/pengadaan atau pembangunan aset tetap berwujud yang akan digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi.
- 16) Pelaksanaan pemeliharaan barang milik daerah yang digunakan dalam rangka penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi.
- 17) Pelaksanaan kebijakan pengelolaan barang milik daerah yang berada dalam penguasaannya.
- 18) Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kearsipan.
- 19) Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
- 20) Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP) dan Standar Operasional dan Prosedur (SOP).
- 21) Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodic yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan.
- 22) Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang pemungutan pajak daerah.
- 23) Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah daerah.
- 24) Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional.
- 25) Penyelenggaraan UPT dan jabatan fungsional.
- 26) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

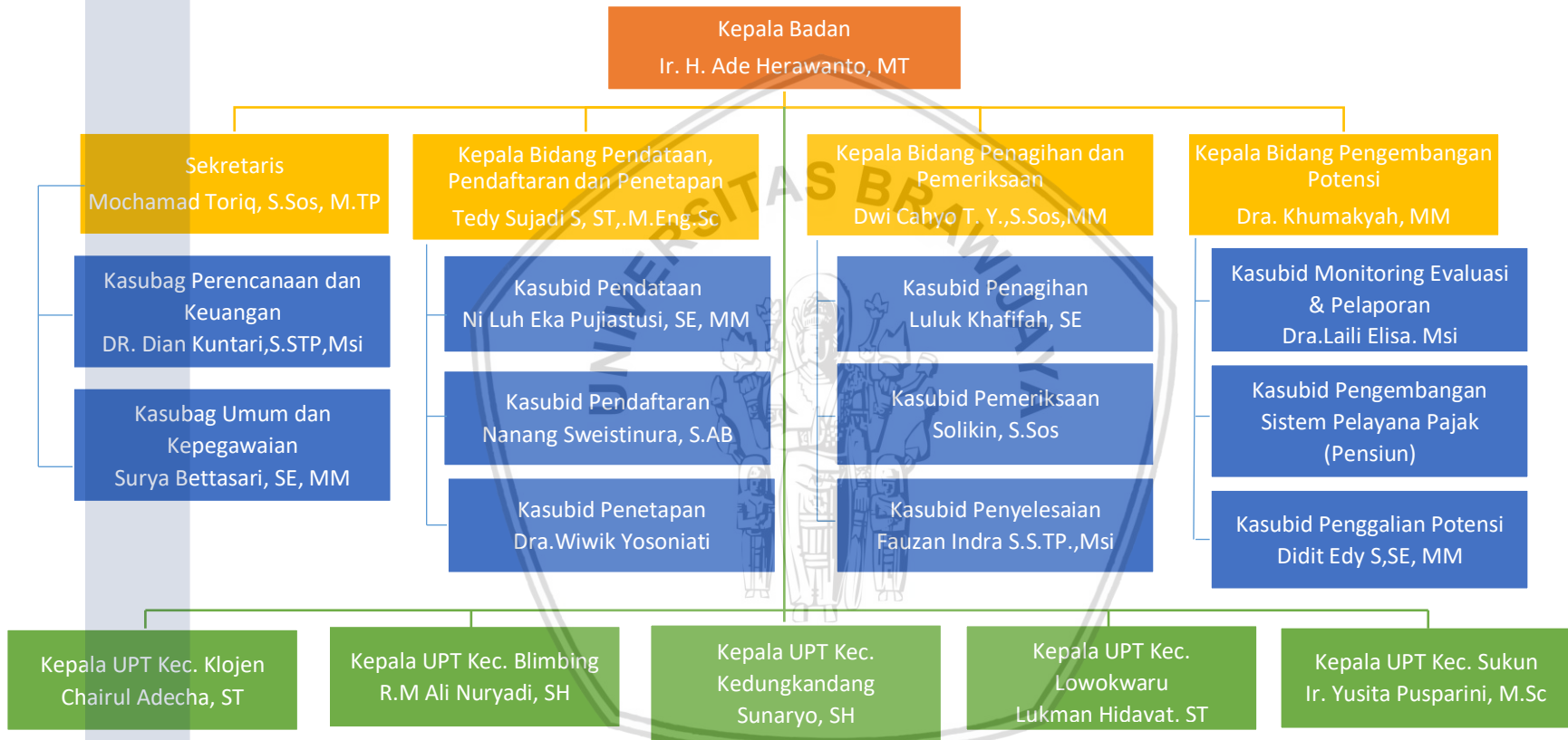
27) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokoknya.

Adapun struktur organisasi BP2D Kota Malang dapat dilihat pada Gambar 7 halaman 63. Penjelasan tugas dan fungsi masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

- a. Sekretariat mempunyai tugas mengelola administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepustakaan serta kearsipan.
- b. Subbagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan perencanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan serta menyiapkan bahan administrasi keuangan dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan.
- c. Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan bahan pelaksanaan urusan administrasi umum meliputi ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kerjasama, hubungan masyarakat, rumah tangga, perlengkapan, dokumentasi, perpustakaan dan kearsipan serta pengelolaan administrasi kepegawaian Badan Pelayanan Pajak Daerah.
- d. Bidang Pendataan, Pendaftaran dan Penetapan mempunyai tugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan di bidang pendataan, pendaftaran, penilaian dan penetapan serta pengawasan Pajak Daerah.

- e. Subbidang Pendataan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pendataan Pajak Daerah.
- f. Subbidang Pendaftaran mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pendaftaran Pajak Daerah.
- g. Subbidang Penetapan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penetapan Pajak Daerah.
- h. Bidang Penagihan dan Pemeriksaan mempunyai tugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan di bidang penagihan dan pemeriksaan Pajak Daerah.
- i. Subbidang Penagihan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penagihan Pajak Daerah.
- j. Subbidang Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pemeriksaan obyek, subyek dan Wajib Pajak Daerah.
- k. Subbidang Penyelesaian Sengketa mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyelesaian keberatan dan sengketa Pajak Daerah.
- l. Bidang Pengembangan Potensi mempunyai tugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan di bidang pengembangan potensi Pajak Daerah.

- m. Subbidang Penggalian mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penggalian potensi peningkatan penerimaan Pajak Daerah.
- n. Subbidang Pengembangan Sistem Pelayanan Pajak mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pengembangan sistem pelayanan Pajak Daerah.
- o. Subbidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka monitoring, evaluasi dan pelaporan Pajak Daerah.
- p. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan bidang jabatan fungsional masing-masing berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan.



Gambar 7. Struktur Organisasi Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang
Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah, Data Diolah (2018)

C. Gambaran Umum Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Malang

Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis yang dibentuk oleh Pemerintah Kota Malang. BPKAD Kota Malang beralamat di Jl. Tugu Nomor 1 Klojen Kiduldalem Kota Malang. BPKAD Kota Malang dibentuk tahun 2012 yang merupakan peleburan dari bagian keuangan, Bagian Perlengkapan, dan Dinas Perumahan. Dengan dikerluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Legalitas pembentukan dan operasional SKPD ini didasarkan pada Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, Peraturan Walikota Malang Nomor 47 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.

BPKAD Kota Malang memiliki tugas, yaitu pelaksana pemerintahan di bidang manajemen keuangan dan aset daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Adapun fungsi dari BPKAD Kota Malang adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan perencanaan strategis Perangkat Daerah;
2. Penyusunan rancangan APBD dan rancangan Perubahan APBD;
3. Pelaksanaan fungsi BUD;
4. Penetapan Naskah Perjanjian Hibah Daerah;
5. Koordinasi penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD);
6. Pengelolaan Dana Bagi Hasil Pajak dan/atau bukan Pajak;

7. Penyusunan laporan keuangan daerah dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD berdasarkan standar akuntansi pemerintahan;
 8. Pelaksanaan fungsi Pejabat Penatausahaan Barang;
 9. Pemanfaatan tanah dan/atau bangunan negara yang dikuasai oleh Pemerintah Daerah;
 10. Penatausahaan tanah dan/atau bangunan negara yang dikuasai oleh Pemerintah Daerah;
 11. Pengelolaan BMD yang menjadi kewenangannya;
 12. Koordinasi penyelesaian sengketa pemanfaatan aset Daerah berupa tanah dan/atau bangunan;
 13. Pemberian dan pencabutan perizinan pemakaian kekayaan daerah berupa tanah dan/atau bangunan yang menjadi kewenangannya;
 14. Pemungutan retribusi daerah yang menjadi kewenangannya;
 15. Pengelolaan administrasi umum;
 16. Pemberdayaan dan pembinaan jabatan fungsional; dan penyelenggaraan UPT
- BPKAD Kota Malang memiliki Visi, “Menjadikan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah sebagai lembaga yang amanah dan pelayanan publik”. Kemudian dari visi tersebut, BPKAD Kota Malang memiliki Misi, yaitu pertama meningkatkan profesionalisme aparatur lembaga di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah, kedua mengembangkan sistem manajemen pengelolaan keuangan daerah dalam rangka terciptanya akuntabilitas keuangan daerah, ketiga mengembangkan sistem

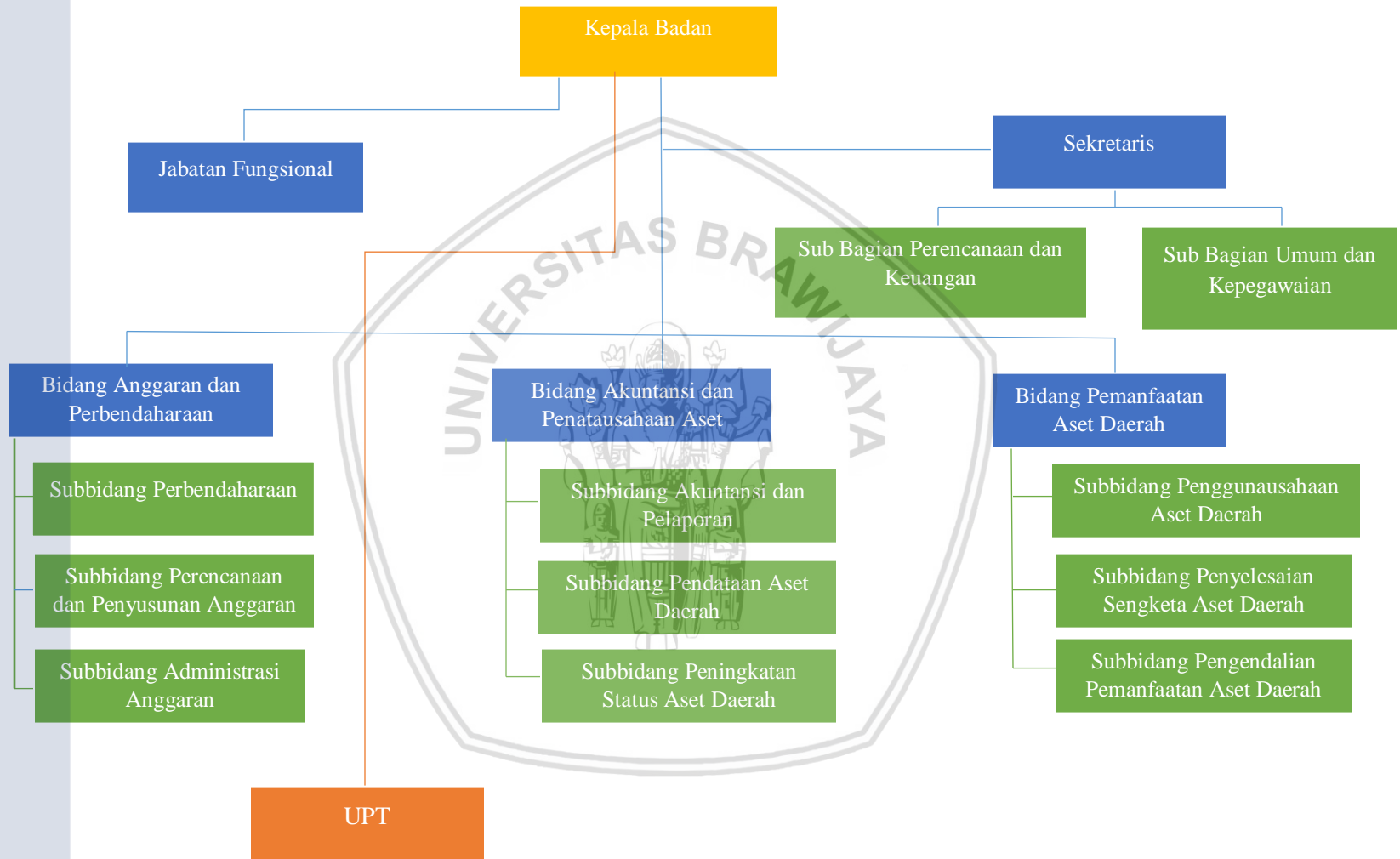
manajemen pengelolaan aset daerah dalam rangka terciptanya akuntabilitas aset daerah.

Adapun struktur organisasi BPKAD Kota Malang dapat dilihat pada Gambar 8 halaman 69. Penjelasan tugas dan fungsi masing-masing bagian adalah sebagai berikut:

- a. Sekretariat mempunyai tugas mengelola administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan kepustakaan serta kearsipan.
- b. Subbagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan perencanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan serta penyiapan bahan administrasi keuangan dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan.
- c. Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan bahan pelaksanaan urusan administrasi umum meliputi ketatausahaan, organisasi dan tata laksana, kerjasama, hubungan masyarakat, rumah tangga, perlengkapan, dokumentasi, perpustakaan dan kearsipan serta pengelolaan administrasi kepegawaian BPKAD.
- d. Bidang Anggaran dan Perbendaharaan mempunyai tugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan di bidang manajemen pengelolaan Anggaran Daerah dan penyelenggaraan perbendaharaan.

- e. Subbidang Perencanaan dan Penyusunan Anggaran mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka perencanaan dan penyusunan anggaran Daerah.
- f. Subbidang Administrasi Anggaran mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pelaksanaan administrasi anggaran Daerah.
- g. Subbidang Perbendaharaan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyelenggaraan perbendaharaan.
- h. Bidang Akuntansi dan Penatausahaan Aset Daerah mempunyai tugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan di bidang akuntansi dan pelaporan keuangan Daerah, pendataan dan pengamanan aset Daerah.
- i. Subbidang Akuntansi dan Pelaporan mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pelaksanaan sistem akuntansi dan pelaporan keuangan Daerah.
- j. Subbidang Pendataan Aset Daerah mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pendataan dan evaluasi aset Daerah.
- k. Subbidang Peningkatan Status Aset Daerah mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pelaksanaan peningkatan status aset Daerah.

- l. Bidang Pemanfaatan Aset Daerah mempunyai tugas membantu Kepala Badan melaksanakan pengelolaan program dan kegiatan di bidang penggunaasaan, penyelesaian sengketa dan pengendalian pemanfaatan aset Daerah.
- m. Subbidang Penggunaasaan Aset Daerah mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penggunaasaan aset Daerah.
- n. Subbidang Penyelesaian Sengketa Aset Daerah mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka penyelesaian sengketa aset Daerah.
- o. Subbidang Pengendalian Pemanfaatan Aset Daerah mempunyai tugas melakukan pengumpulan dan penyusunan bahan dalam rangka pengendalian pemanfaatan aset Daerah.
- p. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan bidang jabatan fungsional masing-masing berdasarkan ketentuan Peraturan Perundang-undangan.



Gambar 8. Struktur Organisasi Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Malang

Sumber : BPKAD Kota Malang, diakses melalui bpkad.malangkota.go.id (2018)

D. Gambaran Umum Fakultas Ilmu Administrasi (FIA) Universitas Brawijaya

Sejarah berdirinya FIA UB diawali dengan dibukanya Fakultas Administrasi Niaga (FAN) yang didirikan pada tanggal 15 September 1960 dengan Drs. Soejekti Djajadiatma sebagai Dekan dan Drs. Suparni Pamudji sebagai sekretaris. Pada tanggal 30 September 1962 FAN berubah nama menjadi Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan (FKK), dengan memiliki dua jurusan yaitu Administrasi Negara dan Administrasi Niaga. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 27 Tahun 1982 tentang Penataan Fakultas pada Universitas/Institut Negeri dan Keputusan Presiden RI Nomor 59 Tahun 1982 tentang Susunan Organisasi Universitas Brawijaya FKK diubah menjadi Fakultas Ilmu Administrasi (FIA).

Visi Fakultas Ilmu Administrasi adalah menjadi lembaga pendidikan ilmu administrasi yang bermutu dan diakui oleh masyarakat luas di dalam dan di luar negeri.

Misi Fakultas Ilmu Administrasi adalah:

Meningkatkan kualitas dan kuantitas pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yang meliputi pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

1. Menciptakan etos ilmu administrasi di tengah masyarakat dan memperkuat posisi alumni di tengah pasar kerja.
2. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen dan pengelolaan fakultas.

Adapun tujuan yang ingin dicapai Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya:

- a. Menyelenggarakan proses belajar mengajar yang bermutu dan profesional di bidang ilmu administrasi
- b. Menyelenggarakan dan mengembangkan riset yang berkualitas
- c. Membangun dan memberdayakan masyarakat melalui pengabdian masyarakat
- d. Berkiprah dalam pengembangan ilmu administrasi di level nasional dan internasional

E. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Data tingkat kemandirian fiskal Kota Malang setelah desentralisasi fiskal (2013-2017).

Otonomi daerah tahun 2001 dilaksanakan dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang kemudian diperbaharui dengan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Otonomi daerah memberikan kewenangan kepada daerah untuk menggali sumber-sumber potensi PAD untuk digunakan dalam membiayai pelaksanaan pemerintah daerah. Hal tersebut dilakukan untuk mengurangi ketergantungan daerah terhadap pendanaan dari Pemerintah Pusat untuk membiayai belanja daerah.

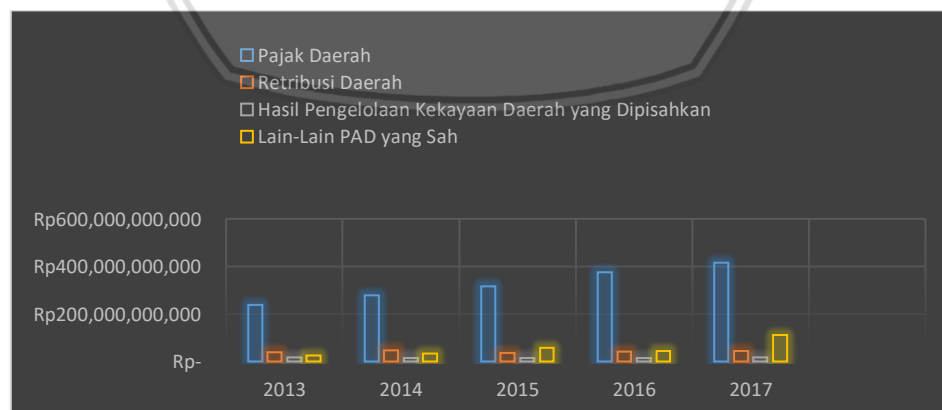
PAD menjadi salah satu sumber pendapatan daerah yang utama. PAD merupakan faktor penting bagi kemampuan daerah dalam melaksanakan otonomi daerah. Perkembangan target PAD Kota Malang dalam kurun waktu lima tahun

(2013-2017) dapat dilihat pada Tabel 7 dengan rata-rata pertumbuhan pertahun mengalami kenaikan sebesar 21,02%. Adapun untuk realisasi total penerimaan daerah dari tahun 2013-2017 mengalami kenaikan dengan rata-rata pertahun sebesar 8,04%. Berikut merupakan tabel yang menunjukkan target dan realisasi PAD dan total penerimaan daerah Kota Malang dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2013-2017):

Tabel 7. Target dan Realisasi PAD Kota Malang Tahun 2013 s/d 2017

Tahun	Pendapatan Asli Daerah		Persentase Pencapaian (%)
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	
2013	298.417.399.028,87	317.850.423.684,26	109,82
2014	347.817.577.770,96	372.550.096.292,03	107,11
2015	363.978.160.111,08	424.938.755.525,02	116,75
2016	387.431.571.214,55	477.332.655.844,88	123,20
2017	514.963.444.965,56	588.276.962.084,13	114,23

Sumber : Laporan Realisasi APBD Kota Malang, Data Diolah (2018)



Gambar 9. Realisasi PAD Kota Malang Tahun 2013 s/d 2017

Sumber : Laporan Realisasi APBD Kota Malang 2013-2017, Data Diolah (2018)

Tabel 8. Target dan Realisasi Total Penerimaan Daerah Kota Malang Tahun 2013 s/d 2017

Tahun	Total Penerimaan Daerah		Persentase Pencapaian (%)
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	
2013	1.485.322.092.001,87	1.524.846.569.429,26	102,66
2014	1.734.185.124.573,46	1.764.869.389.655,03	101,76
2015	1.876.858.611.232,58	1.829.072.689.718,02	97,45
2016	1.735.398.662.849,55	1.741.185.350.089,88	100,33
2017	1.915.269.662.466,56	1.971.916.657.660,13	102,95

Sumber : Laporan Realisasi APBD Kota Malang 2013-2017, Data Diolah (2018)

Kemandirian fiskal menjadi hal yang sangat penting bagi daerah, terutama terkait dengan sumbangan fiskal terhadap pertumbuhan ekonomi daerah itu sendiri. Kemandirian fiskal merupakan salah satu aspek yang sangat penting dari otonomi daerah secara keseluruhan. Sedangkan Kota Malang masih belum mandiri dikarenakan tingkat ketergantungan kepada dana dari Pemerintah Pusat sangat tinggi, hal tersebut didukung dengan argumen Analisis Keuangan BPKAD Kota Malang:

“Jadi gini desentralisasi fiskal kemandirian pengelola keuangan daerah dalam mengelola keuangannya ya, nah kalo kita liat dari sisi pendapatan itu sebenarnya kan ada 3. Ada PAD kemudian dana perimbangan sama satu lagi lain-lain pendapatan daerah yang sah. Nah dari PAD itu yang mencerminkan kemandirian secara pengelolaan keuangan dan Kota Malang memang baru berapa ya 27% rata-rata ya. Artinya kalau dikategorikan Kota Malang itu masih belum mandiri, karena sangat bergantung kepada itu jadi dana perimbangan itu DAK, DAU satu lagi DBH ya ? dari 3 unsur itu kan DAU, DAU itu kan anggaran dasar ya di kurangi celah fiskal. Nah kita masih banyak tergantung pada DAU, karna DAU termasuk DAK dan DBH itu hampir 40% ya sampe 50% sedangkan sisanya lain-lain PAD itu lain-lain pendapatan daerah sah BANPROV kemudian DID itu sisanya sekitar 25%. Artinya di 27% itu kemandirian Kota Malang itu masih sangat bergantung dengan dana dari pemerintah pusat. Nah antara pendapatan dan belanja kan harus *balance* ya,

kalo dari perda pendapatan daerahnya yang PAD itu kecil otomatis sisanya akan mengambil dari DAU atau dana perimbangan dari pemerintah pusat.”

Setiap daerah diberikan hak dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan kepada masyarakat. Daerah berhak mengenakan pungutan kepada masyarakat, hal ini meliputi pajak daerah dan retribusi daerah. Menurut Reksohadiprojo (2001), kemandirian fiskal dapat dihitung menggunakan derajat desentralisasi fiskal dengan membandingkan total PAD dengan Total Penerimaan Daerah.

2. Data Identifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi optimalisasi sumber pajak daerah Kota Malang dalam meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang (2013-2017).

Pemungutan pajak daerah di Kota Malang berpedoman pada Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2015 tentang Pajak Daerah. Pajak daerah yang dipungut oleh BP2D Kota Malang terdiri dari 9 jenis pajak yang meliputi Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Perdesaan dan Perkotaan, Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Hotel, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Parkir, dan Pajak Air Tanah. Hal tersebut didukung oleh argumen Kasubid Penggalan Potensi yang mengatakan bahwa:

“Jadi ada pajak PBB, BPHTB, Pajak Air Tanah, Pajak Restoran, Pajak Hotel, terus... PPJ terus ada 9 pajak nanti di bahas ada brosurnya. Jadi kita ada 9 pajak ya, Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Parkir, BPHTB, PBB.”

Adapun tarif pajak daerah diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2015 atas perubahan Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2010 tentang pajak daerah. Tabel 9 menunjukkan tarif dan dasar pengenaan tiap pajak daerah seperti dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 9. Tarif Pajak Daerah

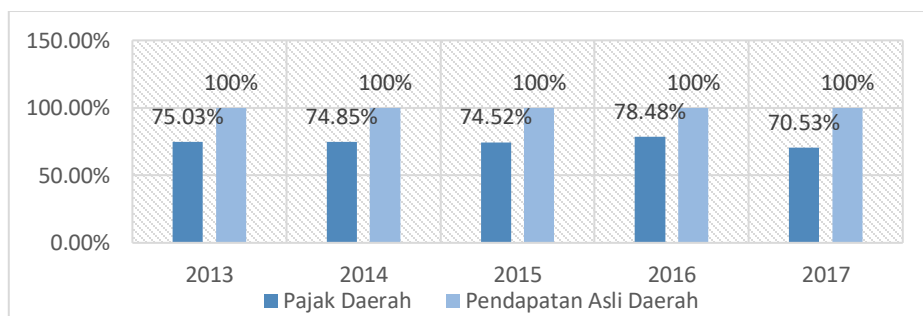
No.	Jenis Pajak	Tarif Pajak	Dasar Pengenaan Pajak
1	Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) Perkotaan	1) NJOP s.d Rp1.500.000.000 = 0,055% 2) NJOP Rp1.500.000.000 – Rp5.000.000.000 = 0,112% 3) NJOP Rp5.000.000.000 – Rp100.000.000.000 = 0,145% 4) NJOP > Rp100.000.000.000 = 0,113%	Nilai Jual Objek Pajak (NJOP)
2	Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB)	Tarif BPHTB = 5%	Nilai Perolehan Objek Pajak (NPOP)
3	Pajak Restoran	Tarif Pajak Restoran = 10%	Jumlah pembayaran yang diterima atau yang seharusnya diterima Restoran.

No.	Jenis Pajak	Tarif Pajak	Dasar Pengenaan Pajak
4	Pajak Hiburan	1) tontonan film sebesar 10% 2) pagelaran musik, tari, dan/atau busana sebesar 15% 3) kontes kecantikan, binaraga, dan sejenisnya sebesar 15% 4) pameran sebesar 15% 5) diskotik, klab malam, dan sejenisnya sebesar 50% 6) karaoke keluarga sebesar 25% 7) karaoke non keluarga sebesar 35% 8) sirkus, akrobat, dan sulap sebesar 15% 9) bilyar sebesar 15% 10) bowling sebesar 15% 11) pacuan kuda, kendaraan bermotor, dan permainan ketangkasan sebesar 15% 12) panti pijat, refleksi, mandi uap/Spa, dan pusat kebugaran (fitness center), dan sejenisnya sebesar 25% 13) pertandingan olah raga sebesar 15% hiburan kesenian rakyat/tradisional sebesar 0%	Jumlah uang yang diterima atau yang seharusnya diterima oleh penyelenggara hiburan
5	Pajak Hotel	Tarif Pajak Hotel = 10% Tarif Pajak Rumah Kos = 5%	Jumlah pembayaran/yang seharusnya dibayar kepada hotel
6	Pajak Reklame	Tarif Pajak Reklame = 20%	Nilai Sewa Reklame
7	Pajak Penerangan Jalan	1) Penggunaan tenaga listrik dari sumber lain a. Rumah tangga = 7% b. Bisnis = 5% c. Sosial = 0% d. Pemerintah = 0% e. Industri = 1,5%	Nilai Jual Tenaga Listrik

No.	Jenis Pajak	Tarif Pajak	Dasar Pengenaan Pajak
		2) Penggunaan tenaga listrik yang dihasilkan sendiri = 1,5%	
8	Pajak Parkir	Tarif Pajak Parkir = 20%	Jumlah pembayaran atau yang seharusnya dibayar kepada penyelenggara tempat parkir.
9	Pajak Air Tanah	Tarif Pajak Air Tanah = 20%	Nilai Perolehan Air Tanah

Sumber : Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2015 diakses melalui hukum.malangkota.go.id, Data Diolah (2018).

Tabel 10 menunjukkan tarif tiap pajak daerah Kota Malang yang telah diubah sejak tahun 2015 dan diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2015. Terdapat perubahan dalam perda baru tersebut diantaranya adalah tarif Pajak Restoran yang sebelumnya dibagi 2 yaitu 5% dan 10% menjadi tarif tunggal 10% sesuai nilai penjualan. Selain itu, proporsi pajak daerah Kota Malang dalam PAD Kota Malang rata-rata menyumbang sebesar 74,68% selama lima tahun terakhir. Kontribusi realisasi pajak daerah terhadap PAD selama lima tahun terakhir, ditunjukkan dalam gambar 10:



Gambar 10. Kontribusi Pajak Daerah terhadap PAD Tahun 2013 s/d 2017

Sumber : Laporan Realisasi APBD 2013-2017, Data Diolah (2018)

Tabel 10. Target dan Realisasi Pajak Daerah Kota Malang Tahun 2013 s/d 2017

Tahun	Pajak Daerah		Persentase Realisasi Pajak Daerah (%)
	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	
2013	210.287.899.778,18	238.499.748.161,57	113,46
2014	260.000.000.000,00	278.885.189.548,87	107,26
2015	272.000.000.000,00	316.682.891.173,76	116,42
2016	301.000.000.000,00	374.641.673.419,65	124,46
2017	352,500,000,000.00	414,961,528,718.08	117,72

Sumber : Laporan Realisasi APBD Kota Malang 2013-2017, Data Diolah (2018)

Tabel 11. Perkembangan Realisasi Pajak Daerah Tahun 2013 s/d 2017
(Juta Rupiah)

Jenis Pajak	2013	2014	2015	2016	2017
Pajak Hotel	13.934	25.069	31.828	37.794	43.119
Pajak Restoran	25.479	30.473	39.071	47.497	55.192
Pajak Hiburan	4.083	5.140	6.031	6.610	7.816
Pajak Reklame	10.716	19.390	19.557	22.101	19.094
Pajak Penerangan Jalan	33.996	39.941	45.805	47.567	54.213
Pajak Parkir	1.939	2.643	3.662	4.881	5.280
Pajak Air Tanah	694	819	777	815	807
BPHTB	99.810	101.525	111.466	144.892	170.091
PBB	47.843	53.881	58.614	62.416	59.324

Sumber : Badan Pelayanan Pajak Daerah, Data Diolah (2018)

Berdasarkan data pada tabel 10 dapat dilihat bahwa efektivitas pajak daerah yang dikelola oleh BP2D Kota Malang mencapai efektivitas tertinggi pada tahun 2016 yaitu sebesar 124,46%. Jika hasil perhitungan efektivitas pajak menghasilkan angka yang mendekati 100% maka pajak daerah semakin efektif, untuk melihat efektivitas pajak daerah dengan cara membandingkan efektivitas tahun bersangkutan dengan efektivitas tahun sebelumnya. Selanjutnya identifikasi faktor

internal dan eksternal dari BP2D Kota Malang yang dapat memengaruhi penerimaan pajak daerah Kota Malang akan dibahas di bawah ini:

Faktor Internal:

Berdasarkan data primer dan data sekunder yang didapatkan peneliti, maka peneliti mendapatkan beberapa faktor yang terkait dalam optimalisasi pemungutan pajak daerah di Kota Malang. Faktor-faktor internal terdiri dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Adapun faktor internal yang memiliki peran dalam optimalisasi pemungutan pajak daerah di Kota Malang, faktor kekuatan antara lain adalah pembaharuan sistem pembayaran pajak berbasis *online*, meningkatkan tindakan penagihan, kebijakan *sunset policy* bagi penunggak PBB, pembentukan unit pelaksana teknis dan lapangan, dan rancangan kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak. Faktor kelemahan yang dimiliki BP2D dalam mengoptimalkan pemungutan pajak daerah di Kota Malang antara lain meliputi kapabilitas SDM BP2D Kota Malang, penjarangan Wajib Pajak yang belum optimal, belum meratanya penggunaan perangkat *e-Tax*, penentuan target pajak yang belum tepat, dan kurangnya koordinasi dengan instansi terkait. Berikut adalah rincian kekuatan dan kelemahan BP2D Kota Malang:

1) Kekuatan (*Strength*)

Berikut ini merupakan rincian dari kekuatan (*Strength*) yang dimiliki oleh BP2D Kota Malang:

a) Pembaharuan Sistem Pembayaran Pajak Berbasis *Online*

Pembaharuan sistem pembayaran pajak daerah ini meliputi adanya program pajak *online*. Bentuk program pajak *online* yang diadakan oleh BP2D Kota Malang berupa *e-Tax*, dan pembayaran berbasis *online* lainnya. Program ini menjadi suatu kekuatan bagi BP2D Kota Malang untuk mengoptimalkan pemungutan pajak daerah. Melalui adanya sistem pembayaran pajak *online* ini masyarakat khususnya Wajib Pajak merasa dimudahkan dalam melakukan pembayaran. Kemudahan yang dirasakan oleh Wajib Pajak didukung oleh pernyataan Wajib Pajak Penerangan Jalan:

“Gak ada, kan sudah *by system* sudah langsung masuk ke *account*-nya dispenda”

Selain itu, diperkuat pula dengan pernyataan dari Wajib Pajak Hiburan dan

Wajib Pajak Restoran serta Hotel yaitu :

“Pajak dispenda, pajak daerah itu sejak dia *e-Tax* ya. Mba bahas *e-Tax* juga gak ? lebih enak aja sih dibanding kita harus manual, kalau manual itu jadi tiap bulan kita harus ngisi SPTPD kita lapor kesana jauh kan di kantor terpadu itu kan. Abis itu kita harus antri loket baru lapor ke dispendanya pake SPTPD nah sekarang pake *e-Tax* enak banget kan kerja sama nya sama BRI jadi kita bisa narik apa namanya omzetnya itu data untuk pajaknya itu online pake CMS BRI itu kan. Terus kalo ada yang tidak sesuai kita bisa *adjustment* ada penyesuaiannya kalo misalnya kelebihan bisa kita kurangi kalo misalnya lebih bisa kita tambahkan sesuai sama data yang bener.”
(Wajib Pajak Hiburan)

“Ya saya rasa *e-Tax* itu sudah sangat mempermudah kita gak perlu datang langsung dari mana saja kalau menurut saya salah satu cara yang baik itu sih” (Wajib Pajak Restoran dan Hotel)

Tabel 12. Perbedaan Sebelum dan Sesudah Penggunaan Pajak Online

No	Sebelum	Sesudah
1	WP melakukan rekapitulasi transaksi selama 1 bulan dan mengumpulkan bukti transaksinya (bon bill, nota, dsb)	WP tidak perlu melakukan secara manual. Cukup dengan aplikasi <i>website</i>
2	WP mengisi Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (SPTPD) secara manual	WP tidak perlu melakukan secara manual. Cukup dengan aplikasi <i>website</i>
3	WP menghitung sendiri ketetapan pajaknya	WP tidak perlu melakukan secara manual. Cukup dengan aplikasi <i>website</i>
4	WP menyerahkan Laporan Pajak ke kantor BP2D	WP tidak perlu melakukan secara manual. Cukup dengan aplikasi <i>website</i>
5	WP membayar pajak daerah di loket pembayaran secara tunai dan hanya ada di kantor BP2D	WP tidak perlu melakukan secara manual. Cukup dengan autodebet saldo
6	WP tidak bisa mengecek ketetapan pajak sewaktu-waktu	WP bisa mengecek ketetapan pajak dimanapun dan kapanpun berada
7	Memungkinkan celah tidak melaporkan transaksi secara <i>real time</i>	Keseluruhan transaksi usaha akan dilaporkan, tidak bisa disembunyikan, hanya bisa diklarifikasi
8	Memungkinkan terjadi komunikasi dan kesepakatan tertentu antara petugas dan WP	Tidak ada pertemuan secara fisik antara WP dengan petugas
9	Memungkinkan terjadi <i>human error</i> atau penyelewengan	Kemungkinan kecil terjadi penyelewengan, kecuali <i>system error</i>
10	Membutuhkan banyak SDM, petugas loket, pengadministrasi, pemeriksa bon bill, bendahara pembantu, dsb	Hanya membutuhkan operator / admin server

Sumber : Pemerintah Kota Malang diakses melalui mediacenter.malangkota.go.id, Data Diolah (2018)



Gambar 11. Bentuk Perangkat e-Tax

Sumber : Pemerintah Kota Malang, diakses melalui mediacenter.malangkota.go.id (2018)

b) Peningkatan Tindakan Penagihan

Peningkatan tindakan penagihan yang dilakukan BP2D Kota Malang merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk memaksimalkan pendapatan pajak daerah. Bentuk penagihan aktif yang dilakukan BP2D Kota Malang meliputi pemberian stiker segel, patok dan juga pembongkaran reklame yang menunggak pajak. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari Kasubid Penggalian Potensi sebagai berikut:

“Jadi semua seumpama gak bayar kita osgap kita apa kita datangi kenapa gak bayar. Kalo gak bayar peringatan 1 2 3 kita patok gitu. Sampe gitu.”

“Iya iya jadi terobosan terobosan gimana kita tulisi kita stiker terus kalo stiker gak mempan kita kasih patok itu di pintu masuknya. Kan dia kan anu kalo apa namanya kan kalo dari sini kan kebanyakan istilahnya kan dari luar kota jadi begitu mereka dateng tau ada tulisannya gitu dia kan malu, bayar gitu. Nah kalo seumpama gak gitu di biarkan aja ya ndak bayar seterusnya mba gitu.”

Hal serupa juga dikemukakan oleh Wajib Pajak Reklame yang reklamenya dibongkar paksa oleh BP2D Kota Malang karena tidak membayar pajak:

“Kalau dispenda itu kewenangannya itu sekarang kan sudah melampaui dispenda malang itu sudah melebihi kapasitasnya. Dia sudah punya hak bongkar dia sudah punya hak penertiban, itu kan dulu gak ada. Harusnya kan itu wewenang perizinan di bawah satpol pp untuk menertiban dan pembongkaran. Tapi kan sekarang kan dispenda kan punya hak seperti itu, makanya dia kan berani ngomong sama aja izin belum selesai pajak gak bayar ta bongkar. Saya punya tim sendiri buat bongkar, perizinan juga ngomong seperti itu.”

Selain pemberian segel, stiker dan patok, BP2D Kota Malang juga melakukan Operasi Gabungan (OPSGAB) dalam menindaklanjuti Wajib Pajak yang menunggak pajak. Tindakan penagihan aktif yang dilakukan BP2D Kota

Malang ini membuat Wajib Pajak yang menunggak pajak merasa jera dan malu untuk menunggak pajak lagi dikemudian hari. Tindakan ini dirasa cukup efektif dalam mengurangi jumlah Wajib Pajak nakal yang menunggak pajak.



Gambar 12. Penertiban Wajib Pajak PBB dengan Memasang Patok
Sumber: Pemerintah Kota Malang diakses melalui mediacenter.malangkota.go.id (2018)

c) Kebijakan *Sunset Policy* bagi Penunggak PBB

Setelah sukses dengan program *Sunset Policy* Jilid 1 yang dilakukan pada tahun 2016, BP2D Kota Malang me-*launching* *Sunset Policy* Jilid 2 pada tahun 2017. Dilansir dari *harianbhirawa.com* *Sunset Policy* Jilid 1 yang ditargetkan mendapatkan Rp1 miliar mampu menembus angka Rp1,591 miliar pada hari penutupan. *Sunset Policy* Jilid 2 ini selain menambah pemasukan pajak daerah secara riil, tetapi juga dapat berimplikasi pada aset yang selama ini tidak bertuan menjadi diketahui pemiliknya. Namun pada *Sunset Policy* Jilid 2 hasil

capaiannya tidak terlalu signifikan dibanding *Sunset Policy* Jilid 1, dikarenakan penunggak PBB telah terserap di *Sunset Policy* Jilid 1. Dilansir dari humas.malangkota.go.id *Sunset Policy* Jilid 2 yang dimulai sejak 16 Januari 2017 hingga 16 April 2018 tercatat berhasil mengumpulkan Rp587,2 juta. Hal tersebut menunjukkan tingginya animo masyarakat dalam memanfaatkan program *Sunset Policy*, dan mengindikasikan bahwa inovasi kebijakan dari BP2D Kota Malang dapat diterima oleh masyarakat.

d) Pembentukan Unit Pelaksana Teknis dan Lapangan

Pembentukan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan Unit Pelaksana Lapangan (UPL) menjadi sebuah kekuatan bagi BP2D Kota Malang Kota Malang dalam melakukan pemungutan pajak daerah. UPT dan UPL menjadi SDM yang dapat mendukung dilakukannya ekstensifikasi dan intensifikasi pajak daerah. Adanya UPT dan UPL ini juga mempermudah kerja BP2D Kota Malang sehingga pemanfaatan SDM dapat dilakukan lebih efektif dan mampu mengoptimalkan pendapatan pajak daerah, hal ini dijelaskan dalam buku “40 Jurusan BP2D Kota Malang”.

e) Rencana Kebijakan Penghapusan Denda dan Pokok Piutang Pajak

Upaya optimalisasi pemungutan pajak daerah Kota Malang mengharuskan BP2D Kota Malang selalu mengembangkan inovasi yang dapat meningkatkan penerimaan pajak daerah. Salah satunya dengan pembuatan kebijakan, dilansir dari Jawapos.com pada 16 Mei 2018 BP2D Kota Malang menggelar bimbingan teknis (bimtek) bertajuk optimalisasi pendapatan daerah melalui pemeriksaan

Pajak Hotel dan Pajak Restoran, hasil bimtek tersebut adalah peluncuran BPHTB *Online* dan juga tengah mematangkan kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak. Kebijakan tersebut merupakan upaya BP2D Kota Malang dalam menurunkan angka tunggakan piutang pajak daerah di Kota Malang yang akan meningkatkan PAD dari sektor pajak daerah. BP2D Kota Malang telah mengkaji secara mendalam dalam merumuskan kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak, dan bekerja sama dengan Ditjen Bina Keuangan Daerah, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI, pihak akademisi, organisasi profesi hingga Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

Terkait kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak, BP2D Kota Malang dapat mengacu pada peraturan daerah lain yang telah terlebih dahulu melaksanakan kebijakan tersebut. Salah satu daerah yang telah melakukan kebijakan serupa adalah Kota Surabaya, di mana kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak diatur dalam Peraturan Walikota Surabaya Nomor 66 Tahun 2014 tentang Tata Cara Penghapusan Piutang Pajak Daerah. Pasal 3 menyebutkan bahwa piutang pajak yang dapat dihapuskan merupakan piutang pajak yang kedaluwarsa, penghapusan piutang pajak dilakukan oleh Walikota Surabaya berdasarkan usulan oleh Kepala Dinas.



Gambar 13. Pelaksanaan Bimbingan Teknis (BIMTEK) di BP2D Kota Malang

Sumber : BP2D Kota Malang, diakses melalui bppd.malangkota.go.id (2018)

2) Kelemahan (*Weakness*)

Berikut ini merupakan rincian kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki BP2D Kota Malang:

a) Kapabilitas SDM BP2D Kota Malang

Kapabilitas SDM pegawai BP2D Kota Malang dinilai masih kurang, kapabilitas yang dimaksud adalah merupakan keahlian tertentu yang dimiliki dan dapat mempermudah operasional BP2D Kota Malang. Hal tersebut dikarenakan SDM BP2D Kota Malang berasal dari berbagai latar belakang pendidikan yang berbeda. Kurangnya kapabilitas pegawai BP2D Kota Malang diakui oleh Kasubid Penetapan, yaitu:

“Kan kita juga gak mungkin punya pegawai pinter semua golongan tinggi semua nanti yang dibawahnya gimana. Jadikan sebuah keberhasilan sebuah pekerjaan kan dari banyak faktor ya mba ya ada yang dari golongan ini misalnya kita seandainya pinter semua ya mba ya nanti yang suruh ngirim surat siapa yang suruh anu siapa jadi kita kaya tubuh manusia ya mba kan

ada yang kaki bagian jalan tangan bagian ini kepala bagian ini ya seperti itu.”

Menurut Hunger (2001:178) dalam buku Manajemen Strategis, strategi yang terbaik sekalipun menjadi tidak berarti apabila manusia yang dipekerjakannya tidak memiliki keterampilan yang memadai untuk melakukan tugas-tugas tersebut, atau apabila pekerjaan tersebut tidak dapat dirancang untuk mengakomodasi pekerjaan yang ada. Pandangan berbasis sumber daya suatu perusahaan, keunggulan kompetitif suatu organisasi perusahaan terus menerus sangat ditentukan oleh sumber dayanya. SDM BP2D Kota Malang terdiri dari 107 orang Aparatur Sipil Negara (ASN), dan 63 orang tenaga bantu. Adapun tingkat pendidikan terakhir ASN di BP2D Kota Malang terdiri dari 3 orang berpendidikan SD, 6 orang berpendidikan SLTP, 53 orang berpendidikan SLTA, 1 orang berpendidikan D3, 31 orang berpendidikan S1, 12 orang berpendidikan S2, dan 1 orang berpendidikan S3 (RENSTRA BP2D 2017).

Analisis SWOT BP2D Kota Malang yang terdapat dalam Rencana Strategis (RENSTRA) tahun 2017, menyatakan bahwa kelemahan BP2D Kota Malang yaitu kurangnya SDM yang memiliki keahlian khusus di bidang teknologi informasi, Tim *legal drafting*, keahlian dalam pembuatan peta PBB, dan keahlian penilaian bumi dan bangunan. Kurangnya kapabilitas SDM BP2D Kota Malang menghambat kerja operasional BP2D Kota Malang dalam melakukan pemungutan pajak daerah. Selain itu, kurangnya kapabilitas SDM

BP2D Kota Malang memengaruhi kualitas pelayanan BP2D Kota Malang yang dirasa belum optimal.

b) Penjaringan Wajib Pajak yang Belum Optimal

Penjaringan Wajib Pajak yang belum optimal ini banyak dirasakan oleh Wajib Pajak yang sudah rutin membayar pajak sehingga menimbulkan kesan tidak adil dalam pengenaan pajak daerah. Belum optimalnya penjaringan Wajib Pajak ini meliputi masih banyaknya Wajib Pajak yang seharusnya dikenakan pajak daerah tetapi realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak yang belum terdata sebagai Wajib Pajak sehingga tidak memiliki kewajiban untuk membayar pajak. Hal ini dikemukakan oleh Wajib Pajak Restoran dan Hotel sebagai berikut:

“Mungkin saya juga punya beberapa rekan kerja yang usaha di bidang yang sama juga ada beberapa dari mereka yang gak bayar pajak, kan saya juga terkadang merasa gak *fair* gitu kalo saya bayar tapi mereka itu beberapa gak bayar mungkin dari pihak ini nya bisa mendatangi kalau misal orangnya gak bayar jadi kita selaku pengusaha juga merasa *fair* lah”

Hal serupa juga diungkapkan oleh Wajib Pajak BPHTB yang merasa bahwa pengenaan pajak oleh BP2D Kota Malang belum merata:

“...Sehingga alangkah lebih baiknya gitu ya pemungutan pajaknya dilakukan secara adil seperti itu sehingga tidak ada yang merasa yang satu di pungut pajak yang satu tidak dipungut pajak dan secara tepat sehingga yang satu usahanya besar yang satunya usahanya kecil tapi yang usahanya besar tidak dipungut pajak tapi yang usahanya besar tidak di pungut pajak seperti itu. Sehingga ada *ability to pay* nya harus di diterapkan juga...”

Selain itu, penjaringan Wajib Pajak yang belum optimal ini diperkuat dengan pernyataan BP2D Kota Malang dalam RENSTRA-nya yang menyatakan

bahwa salah satu kelemahan BP2D Kota Malang yaitu, administrasi perpajakan yang masih bermasalah seperti data objek dan subjek pajak yang tidak akurat, data piutang pajak daerah yang tidak akurat.

c) Belum Meratanya Penggunaan Perangkat *e-Tax*

Pajak online atau *e-Tax* diberlakukan pada empat jenis pajak daerah yaitu, pajak restoran, pajak hotel, pajak hiburan dan pajak parkir. Belum meratanya penggunaan perangkat *e-Tax* ditunjukkan dengan data jumlah alat yang digunakan baru sebanyak 130 perangkat *e-Tax* sampai tahun 2017 dari jumlah seluruh Wajib Pajak daerah dapat dilihat pada tabel 13. *E-Tax* merupakan program yang bekerja sama dengan pihak Bank BRI dan Bank Jatim (sejak 2018) dalam pengadaan alatnya, sehingga pemberian alat ini masih terbatas ke beberapa Wajib pajak. Namun penggunaan *e-Tax* dirasa tidak adil oleh sebagian Wajib Pajak, hal ini dikemukakan oleh Wajib Pajak Hiburan sebagai berikut:

“...Mungkin ini sih biar adil ya ini kan dulu kita di dorong ayo cepet cepet harus pakai e-tax terus ini kan aku harus ganti sistemku kan. Soalnya dulu gak connect gak support gitu lho. Nah ternyata masih banyak juga temen temen lain yang belum pake tapi dibiarin aja sama dispenda gitu. Mungkin alasan dia mungkin gak support sama sistemnya juga atau gak lapor pajak transparan. Gitu aja sih biar adil aja biar gak kita kita aja yang diiniin dikejar-kejar terus tapi tempat lain gak.”

Penggunaan *e-Tax* dirasa cukup efektif dalam mengoptimalkan penerimaan pajak daerah. Namun, disisi lain penggunaan perangkat *e-Tax* belum merata digunakan oleh Wajib Pajak Restoran, Hotel, Hiburan dan Parkir. Perbandingan

jumlah Wajib Pajak terdaftar dan Wajib Pajak yang menggunakan *e-Tax* tahun 2017 dapat dilihat dalam tabel 13:

Tabel 13. Perbandingan Jumlah Wajib Pajak Terdaftar dengan Wajib Pajak Pengguna *e-Tax* Tahun 2017

No	Jenis Pajak	Jumlah WP	WP Pengguna <i>e-Tax</i>
1	Pajak Restoran	1429 WP	81 WP
2	Pajak Hiburan	103 WP	23 WP
3	Pajak Hotel	1085 WP	18 WP
4	Pajak Parkir	147 WP	8 WP

Sumber : BP2D Kota Malang, Data Diolah (2018)

d) Penentuan Target Pajak yang Belum Tepat

Pemungutan pajak daerah yang kurang optimal salah satunya disebabkan oleh penentuan target pajak yang belum memaksimalkan potensi yang ada. Diakui oleh pihak BP2D Kota Malang bahwa anggota DPRD Kota Malang masih menyangsikan target yang dibuat oleh BP2D Kota Malang dan berharap masih bisa dimaksimalkan. Selain itu, dikemukakan oleh Analis Keuangan BPKAD Kota Malang bahwa BP2D Kota Malang masih belum menyerap potensi pajak daerah yang ada akibat ketidaktepatan BP2D Kota Malang dalam menentukan target pajak daerah seperti berikut:

“...Tapi kalo melihat potensi yang lain sebenarnya kan masih bisa lebih dari itu, kalo sudah berhasil sudah bagus lah pengelolaanya tapi masih harus ditingkatkan dengan menggali sumber potensi yang ada...”

Penentuan target pajak daerah dirasa belum sesuai dengan potensi riil Kota Malang, dalam penentuan target pajak daerah Kota Malang menggunakan 3 skenario yaitu optimis, moderat dan pesimis. Pertumbuhan ekonomi sebesar 7% (pesimis), pertumbuhan sebesar 8% (moderat), dan pertumbuhan ekonomi sebesar 9% (optimis). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Puspita tentang Analisis Penetapan Target Penerimaan Pajak Daerah Studi Pada DISPENDA (sekarang BP2D) Kota Malang, penetapan target pajak daerah Kota Malang berdasarkan landasan yuridis dan konsep intensifikasi serta ekstensifikasi pajak daerah belum sesuai dengan potensi riil Kota Malang. Selain itu, menurut seorang akademisi yang berfokus pada kajian potensi pajak daerah menyatakan:

“Karena membuat targetnya itu untuk bisa dicapai bukan berdasarkan potensi, kalo berdasar potensi dan potensi itu dijadikan dasar untuk penetapan target kita nanti bisa ber apa bisa berasumsi atau menghitung kalo potensinya sekian targetnya sekian kemampuan sumber dayanya berapa infrastruktur sarana pendukungnya bagaimana sehingga agar target yang wajar sekian. Sehingga pada tahun berikutnya bagaimana menentukan target juga harus memperhatikan SDM sarana pendukung agar potensi yang banyak itu bisa terserap. Misalnya pajak hotel atas kos, itu yang sudah di survey berapa kecamatan ? kan baru satu. Kalo berdasarkan potensi mestinya pajak hotel atas kos itu yang bisa didapatkan bisa jauh lebih banyak itu baru kos belum yang lain.”

Penentuan target pajak daerah oleh hampir seluruh Pemerintah Daerah yang selama ini dilakukan adalah berdasarkan berapa persen yang dapat dicapai oleh Pemerintah Daerah berdasarkan realisasi tahun-tahun sebelumnya. Sesuai dengan kajian potensi menentukan target pajak daerah tidak hanya berdasarkan realisasi tahun sebelumnya melainkan perlu mempertimbangkan kualitas SDM

dan sarana serta prasarana yang menunjang, sehingga potensi yang riil dapat tergali optimal. Contoh penentuan target yang benar dilakukan ditingkat nasional, seperti antara Badan Kebijakan Fiskal selaku pembuat target dengan Direktorat Jenderal Pajak selaku eksekutor, seperti yang dikatakan oleh akademisi sebagai berikut:

“...Yang membuat target itu badan kebijakan fiskal, yang berusaha itu dirjen pajak. Nah kalo dirjen pajak yang bikin target pasti tercapai, karena yang bikin target itu bukan nah kalo misalnya daerah silahkan punya pihak ketiga atau lembaga lain yang membuat target baru kalang kabut. Sehingga yang dimaksud bagus mestinya 80 persen sampai 100 persen, bukan yang diatas...”

e) Kurangnya Koordinasi dengan Instansi Terkait

Koordinasi yang dimaksud adalah berupa keselarasan kerja antara BP2D Kota Malang dengan dinas maupun badan di bawah Pemerintah Kota Malang lainnya. Salah satu bentuk kurangnya koordinasi BP2D Kota Malang dengan beberapa dinas diantaranya dinilai dengan adanya kesalahan dalam komunikasi tentang pemasangan reklame yang dapat menghambat penerimaan pajak daerah seperti diungkapkan Wajib Pajak Reklame sebagai berikut:

“...Jadi titik lokasi reklame malang itu secara perda itu gak ada, gak ada lokasi space baru kadang dari dispenda maunya banyak income masuk. Gimana caranya kita bisa masuk kalau lokasi pasang kita gak ada gitu lho, akhirnya kita saling curi curian artinya kita ngelanggar perda. Jadi lokasi yang gak boleh dipasang akhirnya kita pasang disitu...”

Sulitnya mendapatkan tempat yang strategis membuat Wajib Pajak Reklame mencuri tempat untuk memasang reklamenya di tempat yang

strategis, perbuatan tersebut termasuk perbuatan illegal dan wajib pajak tentu saja tidak memperoleh izin atas pemasangan tersebut. Wajib Pajak yang tidak mendapatkan izin untuk memasang reklame tidak akan melaporkan dan membayar pajak sehingga akan terjadi hilangnya potensi pajak reklame, karena jumlah reklame yang dipasang juga akan berkurang yang dapat berimbas pada penerimaan pajak daerah.

Selain itu, dengan meningkatnya tingkat investasi dibidang kuliner BP2D Kota Malang dapat berkoordinasi dengan Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) terkait perizinan mendirikan usaha. Kasus lain terdapat pada pajak parkir, dilansir dari *m.bisnis.com* Malang *Corruption Watch* (MCW) menilai bahwa masih adanya *overlapping* antarinstansi khususnya Dinas Perhubungan dalam melakukan pemungutan pajak parkir dan retribusi parkir. Hal tersebut diakibatkan manajemen perparkiran yang belum baik dan perlu dibenahi. Perlu adanya koordinasi antara BP2D Kota Malang dengan dinas terkait dalam melakukan pengawasan sehingga pemungutan pajak daerah di Kota Malang dapat dimaksimalkan.

Faktor Eksternal:

Identifikasi faktor eksternal dari BP2D Kota Malang yang meliputi peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) ini didapat dari hasil wawancara dengan informan dan data pendukung lainnya baik berupa buku ataupun dokumen. Faktor eksternal BP2D Kota Malang yang pertama adalah peluang yang dimiliki BP2D

Kota Malang yang berasal dari pihak eksternal yaitu, kerjasama dengan Aparat Penegak Hukum (APH), kerjasama dengan lembaga pendidikan, kerja sama dengan notaris dan IPPAT, kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang tinggi, dan Peningkatan investasi Kota Malang. Adapun ancaman BP2D Kota Malang berupa mafia pajak, Wajib Pajak yang tidak kooperatif, Wajib Pajak yang belum terdeteksi oleh BP2D Kota Malang, tingkat kepatuhan Wajib Pajak dan timbal balik yang tidak langsung. Berikut merupakan rincian peluang dan ancaman BP2D Kota Malang:

1) Peluang (*Opportunity*)

Berikut ini merupakan rincian dari peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh BP2D Kota Malang:

a) Kerjasama dengan Aparat Penegak Hukum (APH)

Upaya BP2D Kota Malang dalam melakukan tindak penagihan tidak lepas dari kerja sama yang baik antara BP2D Kota Malang dengan Aparat Penegak Hukum (APH). APH ini meliputi pihak Polres Kota Malang, Kejaksaan Negeri Kota Malang dan Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP). Kerja sama ini memberikan peluang yang besar bagi BP2D Kota Malang dalam mengoptimalkan pendapatan pajak daerah. Kerja sama ini dirasa efektif dalam menagih pajak kepada Wajib Pajak yang nakal, hal ini diungkapkan oleh Kasubid Penggalan Potensi BP2D Kota Malang sebagai berikut:

“Aparat penegak hukum, dengan kejaksaan jadi umpama ada yang gak bayar gitu setelah kita panggil setelah kita patok gak bisa seperti itu kita

serahkan ke aparat penegak hukum itu. Nah biasanya mereka kalo di panggil gitu kan takut jadi bayar gitu lho mba.”

Kerja sama dengan APH juga disebutkan dalam buku “40 Jurus BP2D Kota Malang” dengan kegiatan rutusnya yaitu Operasi Gabungan. Selain itu, kerja sama ini juga tidak segan menindak Wajib Pajak yang melanggar aturan seperti dinyatakan oleh Wajib Pajak Reklame sebagai berikut:

“...Dia sudah punya hak bongkar dia sudah punya hak penertiban, itu kan dulu gak ada. Harusnya kan itu wewenang perizinan di bawah satpol pp untuk menertiban dan pembongkaran. Tapi kan sekarang kan dispenda kan punya hak seperti itu, makanya dia kan berani ngomong sama aja izin belum selesai pajak gak bayar ta bongkar. Saya punya tim sendiri buat bongkar, perizinan juga ngomong seperti itu. Pajakmu bayar izinmu gak selesai ya ta bongkar...”

Kerja sama yang dimaksud adalah berupa tindakan penagihan seperti operasi gabungan. BP2D Kota Malang bekerja sama dengan APH dalam melakukan penagihan maupun penertiban Wajib Pajak yang menunggak pajak. Seperti pemasangan patok maupun stiker pada Wajib Pajak PBB yang menunggak, dan penertiban reklame yang tidak membayar pajak dibantu oleh Satpol PP.

b) Kerjasama dengan Lembaga Pendidikan

Kerja sama dengan lembaga pendidikan bertujuan untuk melakukan sosialisasi sadar pajak dan juga mengembangkan teknologi untuk memudahkan pemungutan pajak. Sosialisasi yang dilakukan BP2D Kota Malang biasanya bekerja sama dengan pihak sekolah maupun kampus. Selain itu, pengembangan teknologi juga dilakukan oleh BP2D Kota Malang bekerja sama dengan

Universitas Brawijaya membuat aplikasi yang dapat mendeteksi Wajib Pajak melalui titik kordinat seperti aplikasi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yaitu *Geo-Tagging*. Hal tersebut diungkapkan oleh Kasubid Penggalian Potensi dan Kasubid Penetapan BP2D Kota Malang sebagai berikut:

“Hmm ini kita ada kerjasama dengan unbra untuk apa namanya ini pembangunan aplikasi pemetaan. Kita kerjasama dengan unbra.” (Kasubid Penggalian Potensi)

“Kalo kita sih dari peluang dari peluang pihak ketiga itu ya mba ya itu melakukan kerjasama bukan penilaian potensi penilaian target itu memang istilahnya kita serahkan pihak ketiga yang kompeten misalnya sekarang kita ingin membangun sebuah apa ya mba kaya rumahnya kita ingin berbasis gis kita saat ini pake gis ya disana sebuah titik objek PBB itu misalnya untuk usaha ada reklamenya rumah makannya ada pajak air tanahnya gitu kita tentukan titik jadi petugas lapangan itu gak perlu cari data disini gitu berarti melalui internet itu di lapangan sudah tau oh titik ini di apa di koordinat ini potensinya ini ini ini apa gak perlu telpon kesini gak perlu saat ini kita sedang kerjasama dengan LPPM Brawijaya kan mereka punya kompeten apa gitu ya hal hal seperti itu kita serahkan ke pihak ketiga.” (Kasubid Penetapan)

c) Kerja Sama dengan Notaris dan IPPAT

Adanya kerja sama dengan notaris dan IPPAT bertujuan untuk meningkatkan pengawasan terhadap transaksi yang dilakukan oleh Wajib Pajak. Misalnya dalam transaksi jual beli, notaris ataupun IPPAT dapat memberikan imbauan kepada Wajib Pajak agar dapat jujur dalam melaporkan jumlah transaksi sesungguhnya. Upaya ini dilakukan untuk mengurangi kebocoran dari transaksi BPHTB sebagai pajak daerah yang paling banyak menyumbang penerimaan pajak daerah Kota Malang dan meningkatkan

pengawasan terhadap transaksi tersebut. Kerja sama ini diwujudkan dengan pembentukan Tim Saber Mafia Pajak, tim ini bertujuan untuk menumpas segala bentuk kecurangan dalam BPHTB.

Terkait BPHTB *online* dilansir dari *malangvoice.com* pada 27 Februari 2018 BP2D Kota Malang melakukan sosialisasi kepada notaris dan IPPAT. Kerja sama antara BP2D Kota Malang dengan notaris di Kota Malang juga dilakukan untuk mendukung program BPHTB *online* agar dapat berjalan dengan baik. Program BPHTB *online* diharapkan dapat mengoptimalkan penerimaan pajak daerah dari sektor BPHTB sebagai primadona penerimaan pajak daerah di Kota Malang.

d) Kepercayaan Masyarakat terhadap Pemerintah yang Tinggi

Kepercayaan masyarakat Kota Malang terhadap Pemerintah Kota Malang dinilai tinggi, hal ini dapat dilihat dari tanggapan masyarakat atas sikap transparansi Pemerintah Kota Malang dalam mengelola keuangannya. Kepercayaan masyarakat Kota Malang juga berpengaruh terhadap keinginan mereka untuk memenuhi kewajiban perpajakannya seperti dikemukakan oleh beberapa Wajib Pajak sebagai berikut:

“...Saya percaya itu kan juga kewajiban kita untuk membayar pajak. Kalau mereka ternyata menyalahgunakan ya itu tanggung jawab mereka sendiri, kalau dari pihak saya sendiri sih saya percaya percaya aja.” (Wajib Pajak Restoran dan Hotel)

“Ya kita gak ikut kesana sih, kita percaya kalau pemerintah pasti memberikan yang terbaik...” (Wajib Pajak Penerangan Jalan)

“Hmm saya percaya duitnya itu dialokasikan buat cuma skala prioritasnya yang menurut saya ndak masuk...” (Wajib Pajak Reklame)

“...Nanti masalah dipake buat apa gak tau deh terserah dianya ya soalnya kita percaya aja, yang penting kita bayar sesuai aturannya.” (Wajib Pajak Hiburan)

Selain itu, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap Pemerintah Kota Malang berdampak pada peningkatan PAD Kota Malang, dilansir dari *nasional.tempo.co* terjadi peningkatan PAD yang hampir mencapai tiga kali lipat sejak 2013 sampai 2016 yang merupakan dampak dari tingginya tingkat kepercayaan masyarakat.

e) Peningkatan Investasi Kota Malang

Dilansir dari *radarmalang.id* selama semester pertama tahun 2017 investasi yang masuk ke Kota Malang mencapai Rp391,8 miliar dan Rp222 miliar diantaranya berasal dari sektor perdagangan. Tingkat investasi di Kota Malang yang berasal dari sektor perdagangan berhubungan dengan usaha kuliner, pariwisata maupun pendidikan. Investasi ini dapat menjadi sebuah peluang bagi BP2D Kota Malang dalam meningkatkan pendapatan pajak daerah, hal tersebut juga dinyatakan oleh Kasubid Penggalan Potensi dan Kasubid Penyelesaian BP2D Kota Malang sebagai berikut:

“Hmm gini mba, jadi kota malang itu harga tanahnya sudah naik-naik terus dari pada di daerah lain dan lagi hmm di malang ini misalkan contoh disini kan wilayahnya kota pelajar kaya kamu lha banyak daerah daerah lain itu yang sekolah kesini. Nah mereka mereka itu dari pada mereka kos, mereka beli mereka beli rumah rumah disini gitu. Soalnya pertimbangannya mereka, kalo seumpama dia pensiun kan bisa gitu. Terus kan potensinya disini malang kan mulai berkembang perkembangannya kan pesat sekali.” (Kasubid Penggalan Potensi BP2D Kota Malang)

“...Tinggi sekali. Karna ya itu tadi kebetulan, kebetulan transaksi di Kota Malang tinggi sekali. Banyak orang orang luar Kota yang berinvestasi di Kota Malang, seperti itu...” (Kasubid Penyelesaian BP2D Kota Malang)

Peningkatan investasi di Kota Malang untuk tahun 2017 didominasi dari sektor perdagangan, melalui *malang-post.com* Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Prof. Candra Fajri Ananda, Ph.D. memasukkan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dan tingkat pengangguran sebagai faktor yang juga memengaruhi investasi di Kota Malang. Menurut data BPS Kota Malang, IPM Kota Malang mengalami peningkatan setiap tahunnya dan pada tahun 2017 mencapai 80,65%. Sedangkan untuk tingkat pengangguran tahun 2017 turun sebesar 0,06% dari tahun 2015 yang awalnya 7,28% menjadi 7,22% pada tahun 2017. Hal tersebut menjadi faktor meningkatnya investasi Kota Malang tahun 2017.

Investasi di usaha kuliner akan meningkatkan potensi pajak daerah pada pajak restoran, karena akan memunculkan banyak restoran baru di Kota Malang. Selain itu investasi dibidang pendidikan akan berdampak pada investasi Kota Malang di bidang properti seperti meningkatnya pembelian rumah atau apartemen dan pembangunan hotel serta rumah kos untuk mahasiswa. Sehingga investasi Kota Malang akan sangat memengaruhi optimalisasi penerimaan pajak daerah Kota Malang.

2) Ancaman (*Threat*)

Berikut ini merupakan rincian dari ancaman (*Threat*) yang dimiliki oleh BP2D Kota Malang:

a) Mafia Pajak

BP2D Kota Malang dalam Bukunya yang berjudul “40 Jurus BP2D Kota Malang”, mengungkapkan adanya ancaman berupa mafia pajak yang melakukan penggelapan pajak. Bukan hanya pada BPHTB melainkan kasus pada pajak lain juga ditemukan adanya penggelapan pajak oleh mafia pajak. Dilansir dari *jatim.metronews.com* terdapat beberapa Wajib Pajak yang tertipu mafia pajak dalam melakukan pemasangan reklame, jumlah kerugian masing-masing korban mencapai ratusan juta rupiah.

Dikutip dari *republika.co.id* BP2D Kota Malang membongkar mafia pajak yang selama ini melakukan penggelapan pajak, dengan menggelapkan pajak dari BPHTB hingga mencapai ratusan juta rupiah. Seperti dikatakan oleh Kasubid Penggalan Potensi BP2D Kota Malang adanya pemalsuan dalam kasus BPHTB:

“Ada pemalsuan seperti contohnya gini umpama, ada jual beli kalo umpama ini kan pajaknya besar mba. Ancamannya ini dipalsukan dengan nilai yang kecil supaya pajaknya kecil kan gitu. Atau di palsu semua gitu, ada yang gitu.”

Para mafia pajak, dalam melakukan aksinya berani memalsukan blangko notaris dan formulir Surat Setoran Pajak Daerah (SSPD), bahkan mereka juga memalsukan tanda tangan petugas pajak daerah hingga pejabat BP2D Kota

Malang setingkat Kepala Bidang. Disinyalir mafia pajak ini merupakan jaringan terstruktur karena banyaknya korban dan pelaku serta kesamaan modus yang dilakukan. Pajak yang terutang kepada Wajib Pajak hanya dibayarkan sebagian oleh para mafia pajak. Mafia pajak ini menjadi ancaman yang perlu diwaspadai oleh BP2D Kota Malang karena akan merugikan baik pihak BP2D Kota Malang maupun Wajib Pajak.

b) Wajib Pajak yang Tidak Kooperatif

Wajib Pajak yang tidak kooperatif dalam memenuhi kewajiban perpajakannya juga menjadi sebuah ancaman bagi BP2D Kota Malang dalam memungut pajak daerah. Hal ini dapat dilihat dari tindakan Wajib Pajak yang melanggar peraturan yang ada akibat dari adanya celah peraturan seperti disampaikan oleh Wajib Pajak Reklame:

“...Kalau kamu gak mau dicuri ya bikin aturan buat gak di curi gitu lho...”

Tindakan tidak kooperatif juga dilakukan oleh beberapa Wajib Pajak pengguna *e-Tax* yang secara sengaja mematikan perangkat *e-Tax*. Tindakan pemalsuan yang dilakukan oleh Wajib Pajak juga diakui sebagai sebuah ancaman oleh Kasubid Penggalian Potensi BP2D Kota Malang:

“...ya itu mba ancaman dari luar jadi kalo wp itu apa namanya takut bayar pajak besar dia malsukan itu dengan data kecil supaya bayarnya kecil. Ya itu ancamannya pemalsuan itu”

c) Wajib Pajak yang Belum Terdeteksi oleh BP2D Kota Malang

Meskipun BP2D Kota Malang telah melakukan upaya intensifikasi dan ekstensifikasi masih ada Wajib Pajak yang belum dikenakan pajak daerah. Hal

tersebut menuai protes dari Wajib Pajak Restoran dan Hotel yang telah terlebih dahulu menjadi Wajib Pajak dan menunaikan kewajiban pajak daerahnya:

“...Saya juga punya beberapa rekan kerja yang usaha di bidang yang sama juga ada beberapa dari mereka yang gak bayar pajak, kan saya juga terkadang merasa gak *fair* gitu kalo saya bayar tapi mereka itu beberapa gak bayar mungkin dari pihak ini nya bisa mendatangi kalau missal orangnya gak bayar jadi kita selaku pengusaha juga merasa *fair* lah”

Wajib Pajak yang belum terdeteksi oleh BP2D Kota Malang dapat menjadi sebuah ancaman bagi BP2D Kota Malang karena dapat menjadi penghambat optimalisasi penerimaan pajak daerah, Wajib Pajak yang tidak terdeteksi berpeluang besar meningkatkan penggelapan pajak. BP2D Kota Malang juga belum memiliki data objek dan subjek pajak yang akurat sehingga Wajib Pajak yang belum terdeteksi oleh BP2D Kota Malang belum dapat ditindak lebih lanjut. Selain itu, ancaman dari Wajib Pajak yang belum terdeteksi ini adalah dapat memunculkan keinginan berbuat curang pada Wajib Pajak yang sudah terdata oleh BP2D Kota Malang karena dirasa tidak adil dalam melakukan pemungutan pajak daerah.

Dilansir dari bppd.malangkota.go.id menurut pengakuan BP2D Kota Malang pada tahun 2015 dari total lima kecamatan yang terdapat di Kota Malang pendataan pajak kos baru dilaksanakan pada satu kecamatan. Seharusnya BP2D Kota Malang juga melakukan pendataan ulang pembangunan rumah kos baru, karena Wajib Pajak kos yang belum terdeteksi dapat menjadi sebuah ancaman bagi BP2D Kota Malang untuk meningkatkan penerimaan pajak daerah dari sektor pajak rumah kos.

d) Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak

Wajib pajak yang tidak kooperatif ternyata menyebabkan tingkat kepatuhan Wajib Pajak untuk pajak daerah di Kota Malang mengalami penurunan. Karena Wajib Pajak yang tidak kooperatif akan meningkatkan jumlah penunggak pajak, selain itu juga akan meningkatkan keinginan Wajib Pajak untuk berbuat curang dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Hal ini dikuatkan oleh hasil penelitian yang dilakukan Gani dan kawan-kawan (2016) bahwa kepatuhan Wajib Pajak pada pajak restoran dan pajak hotel mengalami penurunan. Selain itu, tingkat kepatuhan Wajib Pajak juga dapat dinilai dari banyaknya jumlah tunggakan pada tabel 14. Tingkat kepatuhan wajib pajak juga dirasa menjadi sebuah ancaman bagi BP2D Kota Malang, berdasarkan analisis SWOT pada RENSTRA Kota Malang pada poin ancaman disebutkan Wajib Pajak yang tidak patuh dan kurang menyadari kewajiban membayar pajak.

Menurut Nowak dalam Wulandari (2015) mengatakan bahwa Wajib Pajak dikatakan patuh jika memenuhi kriteria, yaitu paham atau berusaha memahami peraturan perpajakan, mengisi formulir dengan benar, menghitung pajak dengan benar dan membayar pajak tepat waktu. BP2D Kota Malang dalam RENSTRA tahun 2017 juga menyebutkan adanya Wajib Pajak yang membayar pajak tidak sesuai ketentuan sebagai sebuah ancaman. Adanya jumlah penunggakan pajak yang cukup banyak berdasarkan tabel 14, menunjukkan bahwa Wajib Pajak di Kota Malang masih banyak yang melakukan pembayaran

pajak tidak tepat waktu dan tidak sesuai ketentuan sehingga tingkat kepatuhan Wajib Pajak pun masih dirasa rendah.

Tabel 14. Jumlah Penunggak Pajak Tahun 2018

No	Jenis Pajak	Jumlah Penunggak Pajak	Jumlah Wajib Pajak
1	Pajak Restoran	1083	1516
2	Pajak Hotel	1028	1150
3	Pajak Hiburan	82	107
4	Pajak Parkir	147	153
5	Pajak Air Tanah	508	510
6	Pajak Penerangan Jalan	-	78
7	Pajak Reklame	-	-
8	PBB	65000	-
9	BPHTB	-	-

Sumber : BP2D Kota Malang, Data Diolah (2018)

e) Timbal Balik yang Tidak Langsung

Seperti kita ketahui bahwa pajak merupakan kontribusi wajib yang diberikan rakyat kepada pemerintah dengan tanpa mendapatkan imbalan secara langsung. Karena penerimaan baik negara maupun daerah yang bersumber dari pajak akan dipergunakan untuk pembangunan yang diperuntukkan bagi semua masyarakat baik yang membayar maupun tidak. Sehingga dalam membayar pajak seringkali Wajib Pajak tidak merasakan manfaat langsung dari pajak yang dibayarkannya. Salah satu kasus pada pajak penerangan jalan masih terdapat beberapa daerah yang belum mendapat timbal balik dari pembayaran pajak

penerangan jalan, hal tersebut juga di benarkan oleh Wajib Pajak Penerangan

Jalan:

“...Cuma mungkin dari pihak dispenda untuk tindak lanjutnya, kalau warga sudah dipungut kan tadi jalan jalan kecil sudah mulai dilegalkan pjo nya kedepan biar tetap seperti itu. Jadi kadang kan warga komplainnya kesini, udah bayar ko di tempat saya gak ada penerangan jalan umum...”

Penerangan jalan yang belum di dapat oleh masyarakat sekitar Jalan Dewandaru Dalam, padahal dalam pembayaran listrik pada PLN sudah termasuk pembayaran pajak penerangan jalan. Sehingga seharusnya daerah tersebut sudah mendapatkan penerangan, tetapi realitanya jalan tersebut masih gelap ketika malam hari karena belum mendapat penerangan jalan. Masyarakat yang tidak mendapatkan manfaat langsung dari pajak yang dibayarnya dikhawatirkan akan mengurangi minat masyarakat untuk membayar pajak daerah.



Gambar 14. Jalan Umum yang Belum Mendapat Penerangan Jalan

Sumber : Dokumentasi Peneliti (2018)

3. Data Strategi yang dapat diformulasikan untuk meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang.

Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Malang yang sudah berubah menjadi Badan Pelayanan Pajak Daerah (BP2D) Kota Malang sejak tahun 2017 telah banyak melakukan inovasi dalam rangka meningkatkan pemungutan pajak daerah. Sehingga BP2D banyak menghasilkan strategi dalam melakukan pemungutan pajak Kota Malang. Strategi BP2D Kota Malang ini terangkum dalam sebuah buku yang diterbitkan oleh BP2D Kota Malang tahun 2017 dengan judul “40 Juru BP2D (Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang)”. Adapun detail strategi-strategi tersebut akan dikelompokkan dalam beberapa kategori sesuai analisis SWOT yang telah dilakukan pada penyajian data faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

1) Pembaharuan Sistem Pembayaran Pajak Berbasis *Online*

Berikut merupakan strategi BP2D Kota Malang yang masuk dalam kategori pembaharuan sistem pembayaran pajak berbasis *online*:

a) Kota Pertama di Jawa Timur yang Terapkan Pajak *Online*

Kota Malang menjadi Kota Pertama di Jawa Timur yang menerapkan pajak online hal tersebut dilansir dari *ekonomi.kompas.com* dan *beritajatim.com*, Kota Malang mulai menerapkan pajak *online* sejak tahun 2013. Namun untuk tingkat provinsi yang pertama menerapkan adalah Provinsi DKI Jakarta. Tujuan utama pajak online ini adalah mengurangi potensi kebocoran pajak, karena sistem *e-Tax* menjadikan transaksi antara

Wajib Pajak dengan konsumen akan langsung terdeteksi oleh *server*. Sehingga Wajib Pajak tidak bisa memanipulasi jumlah pajak yang harus dibayar.

Pajak online ini juga memberikan kemudahan bagi Wajib Pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya baik melapor maupun membayar, karena semua kegiatan dapat dilakukan melalui sistem. Hal tersebut dibenarkan oleh salah satu Wajib Pajak Hiburan yang menyatakan:

“Pajak dispenda, pajak daerah itu sejak dia *e-Tax* ya. Mba bahas *e-Tax* juga gak ? lebih enak aja sih dibanding kita harus manual, kalau manual itu jadi tiap bulan kita harus ngisi SPTPD kita lapor kesana jauh kan di kantor terpadu itu kan. Abis itu kita harus antri loket baru lapor ke dispendanya pake SPTPD nah sekarang pake *e-Tax* enak banget kan kerja sama nya sama BRI jadi kita bisa narik apa namanya omzetnya itu data untuk pajaknya itu online pake CMS BRI itu kan. Terus kalo ada yang tidak sesuai kita bisa *adjustment* ada penyesuaiannya kalo misalnya kelebihan bisa kita kurangin kalo misalnya lebih bisa kita tambahin sesuai sama data yang bener. Nah kalo misalnya itu hmm apa namanya kita gak perlu isi isi manual lagi untuk SPTPD nya jadi kalo kita udah fix nilainya kita bikin SPTPDnya dari situ juga *approval*nya sama atasan yang disini juga kalo *approval* atasan sudah baru kita nunggu *approval* dari dispendanya nah gitu. Kalo dispenda udah *approval* langsung kalo ada saldo di rekeningnya bisa langsung *auto-debet* SSPD bisa kita cetak sendiri gak usah ngantri gak usah jauh jauh ke dispenda itu aja sih lebih enak aja kalo sekarang.”

Namun disisi lain, penerapan *e-Tax* masih perlu dibenahi karena masih banyak Wajib Pajak yang dipasangi *e-Tax* belum berstatus *auto-debet* sehingga pemanfaatannya belum optimal (data terlampir). Penggunaan *e-Tax* dilakukan dalam rangka mengoptimalkan pemungutan pajak daerah, karena tidak ada unsur penambahan atau penjaringan Wajib Pajak baru.

Berdasarkan tujuannya, *e-Tax* digunakan untuk mengurangi kebocoran pajak sehingga *e-Tax* ini akan memberikan dampak yang signifikan kepada Wajib Pajak yang belum patuh dalam melaporkan dan membayar pajaknya.

b) *Tax Banking*

Upaya dalam mengurangi kebocoran pajak dilakukan dengan meminimalisir transaksi manual. Bentuk dari tindakan tersebut berupa diterapkannya sistem *Tax Banking* oleh BP2D Kota Malang, di mana Wajib Pajak tidak harus datang ke kantor BP2D Kota Malang untuk melakukan pembayaran cukup dengan mentransfer melalui Bank Jatim. Selain itu, Bank Jatim juga sudah tersedia diberbagai sudut Kota Malang sehingga Wajib Pajak tidak kesulitan dalam melakukan transfer. Program ini membangun prinsip transparan, *fairness*, dan akuntabel.

Tujuan kerja sama ini adalah agar masyarakat semakin tahu bahwa pembayaran bisa melalui bank milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Program ini terus disosialisasikan baik ketika ada blusukan oleh BP2D Kota Malang dan juga saat *event* jalan sehat. Keberhasilan program *Tax Banking* ini tidak lepas dari adanya sinergitas antara BP2D Kota Malang dan Bank Jatim.

c) Bayar Pajak Daerah Cukup Transfer Via Rekening

Berbagai terobosan terus dilakukan oleh BP2D Kota Malang dalam upaya meningkatkan pendapatana daerah dari sektor pajak. Diantaranya yang terus dilakukan adalah program dan layanan untuk memberikan kemudahan untuk Wajib Pajak dalam melakukan pembayaran pajak daerah. Dilansir dari *beritajatim.com* sejak tahun 2017 BP2D Kota Malang menginisiasi gerakan berbasis *e-Money* atau non tunai disetiap kebijakannya. Aktivitas pembayaran pajak daerah cukup dilakukan dengan mentransfer ke Bank Jatim. Tujuh jenis pajak yang dapat dibayarkan melalui rekening Bank Jatim ini antara lain yaitu, Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak Parkir, Pajak Air Tanah dan Pajak Penerangan Jalan.

Berlakunya sistem ini semakin melengkapi berbagai fasilitas pembayaran maupun pelaporan yang selama ini sudah dijalankan oleh BP2D Kota Malang. Sistem pajak *online* yang terintegrasi dengan internet membuat Wajib Pajak tidak perlu melakukan pelaporan SPTPD secara manual. Selain pelaporan yang juga bisa dilakukan secara *online* pembayarannya juga melalui *auto debet*. Berbagai kemudahan yang diberikan oleh BP2D Kota Malang diharapkan dapat meningkatkan kesadaran masyarakat untuk membayar pajak daerah.

d) Pelayanan Prima dan Sarana Edukasi Perpajakan melalui Mobil *Tax Keliling Multifungsi*

BP2D Kota Malang membuka pelayanan rutin setiap tanggal 15 di area dalam pusat perbelanjaan. Masyarakat yang ingin membayar pajak cukup mendatangi petugas yang berjaga di mobil "*Tax Online*" itu untuk melakukan pembayaran. Kehadiran mobil pelayanan pajak daerah di sentra perbelanjaan ini merupakan salah satu upaya menjemput bola guna mendukung program inovatif yang dijalankan oleh BP2D Kota Malang. Kegiatan ini dirasa akan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu meningkatkan pendapatan pajak daerah. Selain untuk pembayaran mobil "*Tax Online*" ini juga dapat dijadikan sarana edukasi bagi masyarakat.

e) Rencana *Launching BPHTB Online*

Inti dari program ini adalah adanya sinergi antara BP2D Kota Malang dengan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Kota Malang. Adapun KPP yang ada di Kota Malang adalah KPP Pratama Malang Utara dan KPP Pratama Malang Selatan. Terobosan yang dilakukan oleh BP2D Kota Malang dalam bentuk *website* sinergi antara BP2D Kota Malang dengan KPP. BP2D Kota Malang maupun KPP dapat melihat transaksi yang dilakukan oleh Wajib Pajak melalui *website*. Selain untuk melihat dan menyinkronkan data transaksi yang dilakukan Wajib Pajak, *website* tersebut juga dapat diakses oleh Badan Pertanahan Nasional (BPN) dan para notaris. Tidak hanya untuk

memeriksa tetapi dapat digunakan sebagai pembayaran secara *online*, karena *website* ini akan terkoneksi dengan bank.

2) Peningkatan Tindakan Penagihan

Berikut merupakan strategi BP2D Kota Malang yang termasuk dalam kategori peningkatan tindakan penagihan:

a) Pembentukan Satuan Tugas (Satgas) Peningkatan Pajak Daerah

Satuan Tugas (Satgas) menjadi andalan untuk meningkatkan pendapatan pajak daerah. Tim ini terdiri dari 20 orang yang berasal dari berbagai bidang, mereka akan saling bahu membahu dalam melakukan pemungutan pajak daerah. Satgas ini melakukan pemungutan di semua jenis pajak, tidak hanya pada jenis pajak tertentu. Sehingga menuntut mereka untuk mampu mengerti semua jenis pajak. Selain itu, tujuan pembentukan tim ini juga untuk mendorong peningkatan kapabilitas SDM di BP2D Kota Malang untuk dapat memahami berbagai jenis pajak yang ada di Kota Malang.

b) Genjot Pendapatan dari Pajak Reklame

Kota Malang memiliki potensi yang besar salah satunya dari pajak reklame. Kota Malang sebagai kota yang ramai karena banyaknya para pendatang baik untuk tinggal maupun belajar di Kota Malang, menjadikan jalan di Kota Malang menjadi ramai. Optimalisasi pajak daerah melalui

pajak reklame dilakukan dengan mengintensifkan pendapatan dari sektor pajak reklame. Salah satu caranya dengan menaikkan tarif pajak reklame, meskipun sempat mendapat protes dari para pengusaha jasa reklame akhirnya mereka setuju dengan kenaikan tarif pajak reklame. Selain itu, tujuan dinaikan tarif pajak reklame di tempat strategis adalah untuk menjaga keindahan tata Kota Malang. Namun optimalisasi pajak reklame ini dirasa masih kurang, karena ada yang lebih perlu diperhatikan dalam menambah pendapatan dari sektor pajak reklame seperti dikatakan oleh Wajib Pajak Reklame yaitu:

“Itu termasuk reklame mba tulisan mercury fotokopi-an, yang kaya gitu kan harusnya semua kena pajak. tapi untuk skala kecil mereka tidak apa, diabaikan lah bisa dibilang diabaikan.”

Masih banyak potensi yang belum digali oleh BP2D Kota Malang dalam optimalisasi pajak reklame di Kota Malang. Selain itu, terkait tentang keindahan tata kota Malang yang akan terganggu dengan pemasangan reklame dapat diselesaikan dengan solusi menurut Wajib Pajak Reklame yaitu:

“Selama ini mereka Cuma minta mau dapet hasil gede tapi gak ada inovatif sih. Mending kaya Surabaya, Surabaya kan sekarang udah di mulai ya banyak space space dikasih sama pemkot. Kalian boleh pasang di space space yang sudah disediakan kan jadi rapih. Dan target juga terukur gitu, ada berapa titik space yang kita sewakan jadi pertahun kita bisa keluar duit berapakan gitu jelas...”

c) *Payment Point* untuk Dongkrak Pendapatan

BP2D Kota Malang membuka tempat pembayaran pajak (*payment point*) di beberapa lokasi yang dapat diakses masyarakat dengan mudah. Beberapa lokasi yang dipilih sebagai *payment point* adalah kantor kecamatan, kelurahan, dan kantor pertanahan yang dirasa dekat dengan domisili Wajib Pajak. Sistem *payment point* bertujuan untuk memudahkan masyarakat dalam melakukan pembayaran pajak sekaligus meningkatkan pendapatan daerah. Sistem *payment point* mendapatkan respon positif dari masyarakat, selain itu sistem ini juga sangat signifikan meningkatkan pendapatan daerah.

3) Kebijakan *Sunset Policy* bagi Penunggak PBB

Berikut ini merupakan strategi BP2D Kota Malang yang termasuk dalam kategori kebijakan *sunset policy* bagi penunggak PBB:

a) Program *Sunset Policy* untuk Hapus Denda PBB

Setelah keberhasilan yang pertama dengan capaian yang luar biasa, BP2D Kota Malang kembali membuka program *Sunset Policy* Jilid 2 pada 16 Januari 2017. Melalui *Sunset Policy* Wajib Pajak PBB Perkotaan akan mendapatkan keringan berupa penghapusan sanksi administrasi atau denda atas keterlambatan pelunasa PBB yang belum terbayar sejak tahun 1994 hingga tahun 2012. Program *Sunset Policy* ini merupakan pengejawantahan misi besar dari Pemerintah Kota Malang yakni “*Peduli Wong Cilik*”.

Realitasnya banyak rakyat kalangan bawah yang menunggak PBB sejak tahun 90'an dan kesulitan dalam melakukan pembayaran denda sebesar 2% perbulan. Kebijakan *Sunset Policy* ini dilakukan untuk mengurangi beban masyarakat kalangan ekonomi menengah ke bawah.

Sunset Policy Jilid 1 berhasil mengumpulkan dana sebanyak Rp1,591 miliar dari target Rp1 miliar. Selain menambah pemasukan pajak daerah secara riil, *Sunset Policy* juga terbukti meningkatkan potensi pendapatan PBB di masa yang akan datang karena kebijakan ini akan memberikan stimulasi kepada Wajib Pajak untuk memanfaatkan keringan yang diberikan oleh BP2D Kota Malang. Wajib Pajak yang ingin mengikuti *Sunset Policy* ini dapat mendatangi kantor BP2D Kota Malang guna mengajukan permohonan penghapusan sanksi administrasi ke petugas loket layanan khusus dengan melampirkan formulir permohonan, SPPT PBB dan foto kopi identitas.

Ada beberapa hal yang harus dicapai dari program ini yaitu, penguatan basis data pajak, peningkatan kapasitas pajak secara proporsi, stimulus bagi pertumbuhan ekonomi serta meningkatkan partisipasi pajak yang akan berdampak pada peningkatan pendapatan pajak daerah. Terlepas dari adanya program *Sunset Policy* atau tidak dikemudian hari Pemerintah Kota Malang menghimbau masyarakat agar tetap tertib membayar pajak sehingga tidak muncul tunggakan dan denda administratif. Hasil pungutan

pajak daerah akan digunakan untuk sebesar-besarnya pembangunan Kota Malang dan kesejahteraan warganya.

b) Pemberian Insentif PBB bagi Petani

Selain membuat program *Sunset Policy*, BP2D Kota Malang juga mencetuskan program pengurangan pokok ketetapan PBB bagi para petani. Para petani di Kota Malang mendapatkan keringanan dalam hal pembayaran PBB atas lahan pertanian yang mereka kelola. Program ini mengelompokkan menjadi dua kelompok, penunggak konvensional dan kelompok tani yang mendapat keringanan cukup besar. Program ini memberikan motivasi agar para petani bersemangat untuk mengelola lahan pertanian yang tersedia di Kota Malang. Selain itu, adanya program ini bertujuan untuk meningkatkan upaya Pemerintah Kota Malang dalam ketahanan pangan.

4) Pembentukan Unit Pelaksana Teknis dan Lapangan

Berikut ini merupakan strategi BP2D Kota Malang yang masuk dalam kategori pembentukan Unit Pelaksana Teknis dan Lapangan:

a) Pembentukan Tim Unit Pelaksana Lapangan Perpajakan Daerah

Tim ini berada di bawah naungan Satgas Perpajakan Daerah. Berbeda dengan Satgas yang melakukan pekerjaan pada tingkatan makro, tim UPL mengerjakan pekerjaan teknis. Keseluruhan total UPL yang ada di BP2D

Kota Malang berjumlah 8 UPL. UPL tersebut adalah reklame, parkir, hiburan, restoran, hotel, air tanah, kost dan *e-Tax*.

Tugas UPL ini adalah untuk melakukan ekstensifikasi pajak daerah, yang dilakukan dengan cara pendataan, pendaftaran, dan penetapan pajak daerah. Fungsi dan manfaat adanya UPL ini yaitu, ekstensifikasi kost-kostan, pegawai BP2D Kota Malang dapat melakukan transformasi pengetahuan, dan menjadi garda terdepan dalam melakukan pemungutan pajak daerah.

b) Pembentukan Unit Pelaksana Teknis di Lima Kecamatan

Sejak perubahan struktur dari DISPENDA Kota Malang ke BP2D Kota Malang tanggal 1 Januari 2017, lima Unit Pelaksana Teknis (UPT) di tiap kecamatan juga disiapkan. Beberapa pegawai yang bertugas di UPT juga dipindahkan dari kantor pusat BP2D Kota Malang ke kantor UPT di tiap kecamatan. Keputusan tersebut didorong oleh adanya target pajak yang cukup besar pada tahun 2016. Sehingga penambahan UPT dilakukan untuk menggali segala potensi yang ada dalam rangka upaya optimalisasi pelayanan dan pemungutan pajak daerah. BP2D Kota Malang beranggapan bahwa dengan semakin dekatnya BP2D Kota Malang melalui UPT kecamatan ini kepada masyarakat akan memaksimalkan kinerja BP2D Kota Malang. UPT kecamatan ini memungkinkan proses pelayanan terkait pajak daerah tidak perlu dilakukan ke kantor pusat BP2D Kota Malang.

5) Kapabilitas SDM BP2D Kota Malang

Berikut ini merupakan strategi BP2D Kota Malang yang termasuk dalam kategori kapabilitas SDM BP2D Kota Malang:

a) Pembinaan Fisik dan Keterampilan Pemungutan Pajak

BP2D Kota Malang memahami bahwa kualitas SDM baik secara fisik, intelektual dan mental merupakan hal yang penting. Para pegawai BP2D Kota Malang harus mampu menghadapi realitas lapangan ketika melakukan pemungutan dan penagihan pajak daerah. Tujuan lain dari adanya kegiatan ini adalah untuk meningkatkan kekompakan para pegawai BP2D Kota Malang dan meningkatkan semangat kerja para pegawai.

BP2D Kota Malang menganggap bahwa kekompakan dan semangat kerja ini merupakan muara maksimalnya pendapatan daerah. Menurut ilmu psikologi produktivitas pegawai akan berbanding lurus dengan performa atau kinerja institusi. Hal itu lah yang meyakinkan BP2D Kota Malang bahwa kegiatan ini khususnya kekompakan dan semangat para pegawai mampu memengaruhi peningkatan pendapatan daerah.

b) Pembinaan Mental dan Spiritual

Sesuai dengan motto Kota Malang untuk menjadikan Kota Malang sebagai Kota yang bermartabat, maka BP2D Kota Malang juga berusaha menciptakan lingkungan dan SDM yang mampu bekerja secara jujur.

Seminggu setidaknya ada dua kali kegiatan pembinaan rohani, setiap hari jumat dan selasa. Selain kegiatan rutin tersebut BP2D Kota Malang juga melakukan kegiatan dzikir bersama masyarakat Kota Malang. Tujuan utama kegiatan ini adalah meningkatkan keimanan dan ketakwaan pegawai BP2D Kota Malang. Keimanan dan ketakwaan pegawai diharapkan berbanding lurus dengan sikap kejujuran pegawai, sehingga akan meminimalisir tindak kecurangan yang akan merugikan dan mengurangi penerimaan daerah Kota Malang.

Selain itu, tujuan adanya kegiatan pembinaan ini adalah untuk meningkatkan ukhuwah islamiyah dan rasa persaudaraan antar umat Islam di Kota Malang. Karena persatuan sangat penting dalam pembangunan umat. Dengan demikian antara kerja fisik dan ruhani pegawai BP2D Kota Malang sangat dibutuhkan dalam meningkatkan pendapatan pajak Kota Malang.

c) Pembinaan Kesehatan Aparatur dengan Tes Urine Bersama BNN

BP2D Kota Malang melakukan tes urine untuk seluruh pegawai BP2D Kota Malang, tanpa terkecuali Ketua BP2D Kota Malang yang juga mengikuti tes urine. Pelaksanaan tes urine ini dilakukan beberapa kali dengan bekerja sama dengan BNN. Tes urine ini tidak terjadwal, dilakukan secara mendadak karena tidak ada pemberitahuan sebelumnya agar tes urine dilakukan secara efektif bukan hanya sekedar formalitas. Selama

pelaksanaan kegiatan tes urine, hasilnya seluruh pegawai BP2D Kota Malang negatif dari penggunaan narkoba.

Adanya tes urine ini dilakukan untuk memastikan jika aparaturnya bebas dari narkoba. Karena BP2D Kota Malang yakin pegawai yang terjerat narkoba akan berpengaruh kepada kinerja fisik, pikiran dan kualitas pelayanan di BP2D Kota Malang. Selain itu, akan banyak lagi dampak dari penggunaan narkoba yang akan merusak kinerja pegawai BP2D Kota Malang. Paling utama dari kegiatan ini adalah membiasakan hidup sehat kepada seluruh pegawai.

d) Peningkatan Kapasitas Petugas Pajak melalui Kegiatan Seminar dan Diskusi

Kegiatan yang sering dilakukan oleh BP2D Kota Malang adalah *outbond* dan pelatihan dalam rangka peningkatan kualitas dan kapasitas petugas pengelola pajak daerah dalam pelayanan prima. Tujuan adanya kegiatan ini adalah untuk memberikan motivasi kepada pegawai pajak agar semakin bersemangat. Hal tersebut dilakukan berkaitan dengan perubahan struktur dari DISPENDA ke BP2D Kota Malang. Perubahan struktur ini juga diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pemungutan pajak daerah.

6) Penjaringan Wajib Pajak yang belum optimal

Berikut ini merupakan strategi BP2D Kota Malang yang termasuk dalam kategori penjaringan Wajib Pajak yang belum optimal:

a) Menjaring Pajak Kost di Kota Pendidikan

Sebelumnya BP2D Kota Malang hanya mengenakan pajak hotel pada hotel, *homestay*, dan *guest house*. Sejak kepemimpinan Bapak Ir. H Ade Herawanto MT mengusulkan untuk melakukan pemungutan kepada kost-kostan untuk mendorong peningkatan pendapatan pajak daerah dari sektor pajak hotel. Meskipun tarif pajak yang dikenakan kecil tetapi pajak kost ini memiliki potensi yang besar di Kota Malang. Optimalisasi potensi pajak kostan dilakukan dengan melakukan pendataan, sosialisasi dan penarikan pajak secara rutin. Dikenakannya pajak kostan ini BP2D Kota Malang telah melakukan ekstensifikasi pajak dengan membuka peluang pajak baru yang belum tergarap sebelumnya.

b) Penjaringan Usaha Katering, *Bakery*, dan Roti sebagai Wajib Pajak

Kota Malang sebagai kota pendidikan menjadi surga bagi usaha informal tersebut. Usaha catering, *bakery*, dan roti sudah mulai menjamur di Kota Malang. Oleh karena itu BP2D Kota Malang berinisiatif untuk mengenakan pajak bagi usaha tersebut. Hal ini sesuai dengan Perda Nomor 2 Tahun 2015 tentang Pajak Daerah untuk pengenaan pajak jenis usaha ini sama dengan restoran. Kegiatan penjaringan ini juga merupakan usaha

ekstensifikasi yang dilakukan oleh BP2D Kota Malang dalam meningkatkan pendapatan pajak daerah.

7) Kerja sama dengan Aparat Penegak Hukum (APH)

Berikut ini merupakan strategi BP2D Kota Malang yang termasuk dalam kategori kerja sama dengan APH:

- a) Operasi Gabungan Sadar Pajak bersama BNN, Kejaksaan Negeri, Polres Malang Kota dan Media Massa

Operasi gabungan ini dilakukan bersama dengan lintas satuan penegak hukum, seperti Polres Malang Kota, BNN dan Kejaksaan Negeri Malang. Operasi ini menysasar tempat hiburan meliputi café dan karaoke di wilayah Kota Malang. Sinergi antar lintas jajaran penting dilakukan mengingat hal tersebut sudah menjadi tanggung jawab bersama demi menjadikan iklim Kota Malang yang kondusif, taat pajak, tertib administrasi dan bebas narkoba. Tak hanya melakukan pemeriksaan pembukuan terhadap Wajib Pajak, BNN juga turut melakukan pemeriksaan tes urine bagi para pengunjung tempat hiburan di Kota Malang.

Pelanggaran yang ditemukan akan langsung diberikan sanksi ringan seperti teguran dan penempelan stiker. Bagi pengunjung yang kedapatan positif menggunakan narkoba akan langsung diamankan oleh BNN. Adanya kegiatan ini diharapkan dapat menjadi agenda rutin SKPD di Kota Malang, sehingga dapat menciptakan Malang yang aman dan nyaman.

Kegiatan ini banyak melibatkan berbagai instansi dan lembaga, serta mendapat respon yang baik dari berbagai pihak.

b) Kerja sama dengan Polres Kota Malang

BP2D Kota Malang memahami pentingnya kerja sama dengan berbagai pihak dalam mengoptimalkan kinerja BP2D Kota Malang dalam rangka meningkatkan pendapatan pajak daerah salah satunya dengan Polres Kota Malang. Kerja sama yang dilakukan dengan Polres Kota Malang adalah dalam melaksanakan operasi sadar pajak yang menjadi program unggulan BP2D Kota Malang dalam melakukan pemungutan pajak. Kerja sama dengan Polres dilakukan karena pihak kepolisian memiliki Babinkamtibmas yang tersebar di 57 kelurahan yang ada di Kota Malang yang dapat digandeng dalam melakukan sosialisasi.

c) Kerja sama dengan Kejaksaan Negeri Malang

Kerja sama dengan Kejaksaan Negeri Malang ini merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah Kota Malang. BP2D Kota Malang sebelumnya sudah proaktif untuk bersama dengan Kejaksaan dalam melakukan pemeriksaan dan penagihan pajak. Kerja sama dengan Kejaksaan memberikan BP2D Kota Malang kesempatan untuk dapat melakukan penagihan paksa kepada Wajib Pajak. Sebelum melakukan penagihan biasanya BP2D Kota Malang telah memberikan pemberitahuan kepada Wajib Pajak. Ketika pemberitahuan tidak diindahkan oleh Wajib

Pajak, maka BP2D Kota Malang akan melakukan operasi gabungan dengan Kejaksaan untuk melakukan tindakan penagihan.

8) Kerja sama dengan Lembaga Pendidikan (Sekolah, Universitas dll)

Program ini sebagai edukasi kepada masyarakat untuk membangun kesadaran dalam membayar pajak. Program ini dilakukan di tempat-tempat yang dinilai strategis untuk memberi edukasi kepada orang banyak seperti mall, sekolah dan kampus. Kegiatan ini pun mendapatkan respon yang positif dari berbagai pihak, sehingga diharapkan masyarakat tidak lagi apatis terhadap pajak. Bentuk kegiatannya dapat berupa lomba kreativitas maupun sosialisasi terkait pajak daerah. Program ini akan menjadi kegiatan rutin yang dilakukan BP2D Kota Malang dalam meningkatkan pendapatan pajak daerah.

9) Kerja sama dengan notaris dan IPPAT

Berikut ini merupakan strategi BP2D Kota Malang yang termasuk dalam kategori kerja sama dengan profesi terkait:

a) Kerja sama dengan Tim Auditor BPKP Perwakilan Jawa Timur

Sinergi lintas sektoral terus ditingkatkan oleh BP2D Kota Malang, selain aktif menjalin koordinasi dengan SKPD lain di lingkup Pemerintah Kota Malang BP2D Kota Malang juga aktif menggandeng Auditor BPKP dalam meningkatkan pendapatan pajak daerah. Pihak BPKP menyatakan bahwa kerja sama ini merupakan keputusan yang tepat karena sesuai dengan Inpres Nomor 9 Tahun 2014 untuk menjadikan BPKP sebagai pendamping dalam melakukan optimalisasi pendapatan daerah. BPKP akan

melakukan pendampingan serta konsultasi kepada BP2D Kota Malang dalam melaksanakan optimalisasi pemungutan pajak daerah.

b) Silaturahmi Rutin dengan IPPAT dan Notaris

BP2D Kota Malang selalu berusaha menjaga hubungan baik kepada pihak terkait, salah satunya dengan Ikatan Pembuat Akta Tanah (IPPAT) dan notaris. BP2D Kota Malang melakukan pertemuan rutin dengan IPPAT dan notaris. Selain itu, BP2D Kota Malang intens melakukan diskusi dengan IPPAT dan notaris untuk membahas pajak BPHTB yang menjadi penyumbang terbanyak pendapatan dari sektor pajak. Setiap pertemuan Ketua BP2D Kota Malang selalu meminta kerja samanya untuk selalu sinergis dalam meningkatkan pendapatan pajak daerah khususnya di sektor BPHTB.

10) Mafia Pajak

BP2D Kota Malang telah serius dalam memerangi para makelar pajak daerah. BP2D Kota Malang pun kemudian bersinergi dengan jajaran penegak hukum mulai dari kepolisian dan kejaksaan untuk melakukan operasi sikat mafia pajak. Selain itu tim ini juga turut menggandeng IPPAT, kemudian unit khusus ini diberi nama Tim Saber Mafia Pajak. Tugas dan fungsi utama tim ini adalah memberantas praktik ilegal dalam kegiatan perpajakan daerah. Salah satu fokusnya adalah menguak kecurangan makelar pajak BPHTB.

11) Wajib pajak yang tidak kooperatif

Berikut ini merupakan strategi BP2D Kota Malang yang termasuk dalam kategori penanganan terhadap Wajib Pajak yang tidak kooperatif:

a) Operasi Sadar Pajak

Operasi sadar pajak merupakan operasi gabungan yang dilakukan BP2D Kota Malang dengan berbagai instansi. Mulai dari Dinas Perhubungan, Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP), Bagian Hukum, Bakesbangpol, Dinas Penanam Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) hingga melibatkan pihak kejaksaan. Kegiatan ini menyasar Wajib Pajak nakal dalam melakukan pembayaran pajak. Mulai dari Wajib Pajak penunggak PBB, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Restoran, hingga Pajak Kost. Operasi sadar pajak ini juga melakukan pembongkaran dan penyegelan. Meskipun mendapatkan beberapa perlawanan dari Wajib Pajak operasi gabungan ini berhasil mengoptimalkan perolehan pajak. Hal ini diperkuat dengan keterangan dari Wajib Pajak Reklame yaitu:

“...kalau dispenda itu kewenangannya itu sekarang kan sudah melampaui dispenda malang itu sudah melebihi kapasitasnya. Dia sudah punya hak bongkar dia sudah punya hak penertiban, itu kan dulu gak ada. Harusnya kan itu wewenang perizinan di bawah satpol pp untuk menertiban dan pembongkaran. Tapi kan sekarang kan dispenda kan punya hak seperti itu, makanya dia kan berani ngomong sama aja izin belum selesai pajak gak bayar ta bongkar. Saya punya tim sendiri buat bongkar, perizinan juga ngomong seperti itu...”

Operasi sadar pajak ini sangat efektif, meskipun mendapat penolakan dari Wajib Pajak yang malu karena usahanya disegel. Namun setelah itu timbul kesadaran Wajib Pajak untuk taat pajak, karena pelanggaran yang dilakukan akan dimuat di media massa. Secara jangka pendek dampaknya Wajib Pajak yang sebelumnya menunggak pajak akhirnya melunasi pajaknya. Dampak jangka panjangnya Wajib Pajak lainnya yang melihat akan merasa takut untuk melakukan pelanggaran sehingga menciptakan kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi.

b) Operasi Gergaji Bikin Jera Wajib Pajak Nakal

Operasi gergaji merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh BP2D Kota Malang dengan menggergaji reklame yang tidak membayar pajak. Operasi gergaji ini dapat menghasilkan dana kurang lebih Rp800.000.000,-. Wajib Pajak khawatir jika reklame yang mereka pasang akan digergaji dan dibongkar, sehingga mereka membayar langsung sebelum reklamena digergaji. Selain melakukan tindakan menggergaji reklame, BP2D Kota Malang juga melakukan pendataan untuk memaksimalkan pendapatan daerah.

c) Penindakan Tegas Wajib Pajak Bandel dengan Pemasangan Stiker Segel, *Tax Line* dan Patok

Pemasangan stiker ini telah dilakukan kepada ratusan Wajib Pajak yang tidak mau membayar pajaknya, tujuannya memberikan efek jera kepada

Wajib Pajak agar segera membayar dan juga rutin membayar pajak. Pemasangan patok biasanya dilakukan pada tanah atau bangunan yang tidak membayar PBB. Sebagaimana diketahui bahwa pelimpahan pemungutan PBB dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah memberikan banyak masalah salah satunya yaitu piutang PBB, seperti dikatakan oleh Analisis Keuangan BPKAD yaitu:

“...Jadi daerah punya kewenangan untuk mengelola pendapatannya sendiri menggali potensi sebesar-besarnya. Kalo dulu kan hmm terpusat kaya PBB sekarang kan sudah dilimpahkan ke daerah meskipun menyisakan masalah dengan piutangnya kan gitu. Jadi daerah di warisi masalah piutang PBB itu sudah WP nya gak terdata dengan baik Cuma dikasih ini lho piutangnya akhirnya kan masalah dispenda pun juga angkat tangan gitu.”

Patok atau stiker segel yang ditempel juga dilengkapi dengan rincian jumlah pajak yang terutang, sehingga Wajib Pajak bisa tahu besaran utang pajak yang harus dibayar. Selain itu, pemberian patok dan stiker segel ini juga diumumkan melalui media massa sehingga Wajib Pajak merasa malu jika namanya tertera di media sebagai penunggak pajak. Tindakan ini dilakukan untuk meningkatkan pendapatan pajak daerah terutama dari sektor PBB.

12) Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak

Berikut ini merupakan strategi BP2D Kota Malang yang termasuk dalam kategori tingkat kepatuhan Wajib Pajak:

a) Lunas PBB, dapat Diskon Tiket Masuk ke Tempat Rekreasi

Warga Kota Malang yang telah melunasi pembayaran PBB akan mendapat potongan harga sampai 50% untuk tiket masuk *Hawai Water Park*. Selain mendapatkan diskon 50%, bukti pelunasan PBB dapat digunakan sebagai tiket masuk ke sentra wisata air buatan dan wahana permainan di kawasan gerbang utara Kota Malang yang dapat digunakan maksimal untuk empat orang. Syaratnya hanya dengan menunjukkan bukti pelunasan PBB masa pajak 2017. Selain mendapat diskon setengah harga, satu bukti pelunasan PBB juga dapat digunakan oleh maksimal 4 orang. Program ini juga dilakukan bertepatan untuk memperingati HUT Kota Malang.

b) Tunjukkan Bukti Lunas PBB, dapat Kupon Hadiah Malang Raya *Great Sale*

BP2D Kota Malang juga memberikan program menarik berupa pemberian kupon hadiah di mall dan pusat perbelanjaan Malang Raya, dengan menggandeng pihak Asosiasi Pengelola Pusat Belanja Indonesia (APPBI) DPC Malang. Caranya cukup dengan menunjukkan bukti pelunasan PBB masa pajak 2017 pada program “Malang Raya *Great Sale*” yang diadakan oleh mall peserta program tersebut. Masyarakat berhak mendapatkan bonus tiga kupon undian hadiah serta hadiah tambahan.

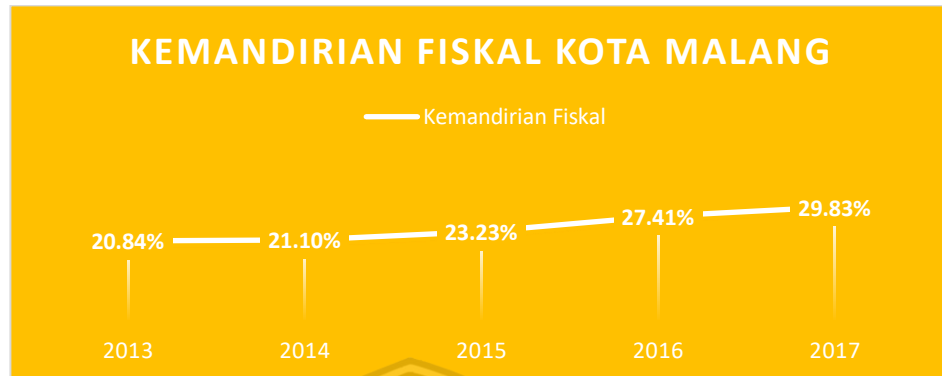
F. Analisis dan Pembahasan

Berikut ini merupakan pembahasan berdasarkan hasil analisis dari masing-masing fokus penelitian:

1. Analisis tingkat kemandirian fiskal Kota Malang setelah desentralisasi fiskal (2013-2017).

Otonomi daerah telah memberikan kewenangan yang besar kepada daerah dalam mengoptimalkan potensi daerahnya untuk mencapai kemandirian fiskal. Kemandirian fiskal menunjukkan bahwa suatu daerah telah mampu membiayai belanja daerahnya dengan dana yang bersumber dari PAD. Kemandirian fiskal dapat dihitung menggunakan derajat desentralisasi fiskal, menurut Rekrohadiprojo (1999) derajat desentralisasi fiskal yaitu membandingkan PAD dengan total penerimaan daerah pada tahun tertentu.

Tingkat kemandirian fiskal Kota Malang tahun 2013 sampai dengan tahun 2016 menunjukkan peningkatan setiap tahunnya, yaitu 20,84% pada tahun 2013, 21,10% pada tahun 2014, 23,23% pada tahun 2015 dan 27,41% pada tahun 2016. Pada tahun 2017 tingkat kemandirian fiskal mengalami peningkatan menjadi 29,83%. Persentase tersebut didapat dari hasil membandingkan realisasi PAD dengan realisasi total penerimaan daerah Kota Malang.



Gambar 15. Perkembangan Tingkat Kemandirian Fiskal Kota Malang Tahun 2013 s/d 2017

Sumber : Data Diolah (2018)

Berdasarkan gambar 15 didapati rata-rata tingkat kemandirian fiskal Kota Malang dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 sebesar 24,48%, data tersebut diperoleh dengan cara menjumlahkan persentase tingkat kemandirian fiskal Kota Malang tahun 2013 sampai tahun 2017 dibagi jumlah tahun (5 tahun). Tingkat kemandirian fiskal Kota Malang berada dalam interval 20,01%-30,00% berdasarkan Skala Interval Kategori Kemandirian Fiskal dari Tim FISIPOL UGM menunjukkan bahwa kemandirian fiskal Kota Malang termasuk dalam kategori cukup, tingkat kemandirian fiskal Kota Malang diperoleh dengan membandingkan realisasi PAD dengan realisasi total penerimaan daerah dalam lima tahun terakhir (2013-2017). Tahun 2017 realisasi PAD Kota Malang meningkat sebesar 23,24% dari tahun 2016 yang hanya mampu meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang sebesar 2,42% pada tahun 2017, sedangkan pada tahun 2016 PAD Kota Malang hanya mengalami peningkatan sebesar 12,32% dan dapat meningkatkan

kemandirian fiskal Kota Malang sebesar 4,09% sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kemandirian fiskal Kota Malang tahun 2017 lebih kecil dari pada tahun sebelumnya. Tingkat kemandirian fiskal Kota Malang tersebut menunjukkan bahwa APBD Kota Malang masih sangat didominasi oleh bantuan dana dari pemerintah pusat dalam bentuk Dana Perimbangan.

2. Analisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi optimalisasi sumber pajak daerah Kota Malang dalam meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang (2013-2017).

Faktor internal BP2D Kota Malang meliputi kondisi internal BP2D Kota Malang yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Sedangkan untuk faktor eksternal yang meliputi kondisi eksternal BP2D Kota Malang terdiri dari peluang dan ancaman. Berikut rincian dari faktor internal dan eksternal BP2D Kota Malang:

Faktor Internal;

Berdasarkan hasil analisis faktor internal, maka diperoleh hasil bahwa yang menjadi kekuatan BP2D Kota Malang dalam optimalisasi pajak daerah adalah meningkatkan tindakan penagihan oleh BP2D Kota Malang dengan skor 0,6; pembaharuan sistem pembayaran pajak dengan skor 0,45; rencana kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak dengan skor 0,45; pembentukan unit pelaksana teknis dan lapangan dengan skor 0,15; dan Kebijakan *sunset policy* bagi Penunggak PBB dengan skor 0,15. Sedangkan yang menjadi kelemahan dalam BP2D Kota Malang adalah kapabilitas SDM BP2D Kota Malang dengan skor 0,15; penentuan target pajak yang belum tepat dengan skor 0,15; belum meratanya

penggunaan perangkat *e-Tax* dengan skor 0,1; kurangnya koordinasi dengan instansi terkait dengan skor 0,1; dan penjarangan Wajib Pajak yang belum optimal dengan skor 0,1.

Selain itu, penulis juga melakukan *expert adjustment* dalam meningkatkan objektivitas pemberian skor dari pihak BP2D Kota Malang selaku pemungut pajak daerah untuk kekuatan (*Strength*). Pertama meningkatkan tindakan penagihan diberi bobot 0,15 karena penagihan dianggap penting dalam mengoptimalkan sumber pajak daerah yang bisa didapatkan oleh BP2D Kota Malang, dan pemberian rating 4 dikarenakan tindakan penagihan dinilai sebagai sebuah kekuatan yang besar bagi BP2D Kota Malang dalam mengoptimalkan penerimaan pajak. Kedua, pembaharuan sistem pembayaran pajak diberi bobot 0,15 karena pajak *online* banyak memberikan kemudahan bagi Wajib Pajak dalam pembayaran dan pelaporan sehingga dianggap penting dan dapat memberikan kemajuan yang cukup signifikan dalam pelayanan BP2D Kota Malang, serta pemberian rating 3 dikarenakan BP2D Kota Malang masih mengalami kesulitan dalam mengelola pajak *online* baik dalam pengadaannya maupun pemeliharannya.

Ketiga, rencana kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak diberi bobot 0,15 karena dianggap merupakan kebijakan yang dapat mengoptimalkan penerimaan pajak daerah, dan rating 3 karena BP2D Kota Malang masih mengalami kendala dalam melaksanakannya karena Pemerintah Kota Malang belum memiliki peraturan yang mengatur terkait penghapusan denda dan pokok piutang pajak. Keempat, kebijakan *sunset policy* bagi penunggak PBB diberi bobot

0,05 dan rating 3 dikarenakan meskipun *sunset policy* memberikan tambahan pada penerimaan pajak daerah yang cukup signifikan namun pelaksanaannya tidak dilakukan setiap tahun. Kelima, pembentukan unit pelaksana teknis dan lapangan diberi bobot 0,15 karena dianggap merupakan suatu tindakan yang penting dalam ekstensifikasi Wajib Pajak dan mempermudah BP2D Kota Malang di lapangan, dan rating 3 karena UPT dan UPL ini masih dalam tahap evaluasi dan belum memiliki tugas teknis tersendiri yang berbeda dengan bidang.

Adapun dalam kelemahan (*Weakness*) yaitu, pertama kapabilitas SDM BP2D Kota Malang diberi bobot 0,15 dan rating 1 karena SDM merupakan faktor internal yang sangat penting dalam memengaruhi kinerja suatu organisasi begitu pula pada BP2D Kota Malang, sehingga tidak sedikit masalah yang dialami oleh BP2D Kota Malang akibat ketidaktersediaan SDM yang memadai dalam bidang tertentu yang menghambat kinerja BP2D Kota Malang. Kedua, penentuan target pajak yang belum tepat diberi bobot 0,15 dan rating 1 karena penentuan target yang dirasa belum sesuai dengan potensi yang ada, karena penentuan target berdasarkan kemampuan mencapainya bukan pada ketersediaan potensi pajak daerah. Ketiga, belum meratanya penggunaan perangkat *e-Tax* diberi bobot 0,05 dan rating 2 karena berkaitan dengan masalah pengadaan alat dan juga SDM yang melakukan pemeliharaan.

Keempat, penjarangan Wajib Pajak yang belum optimal diberi bobot 0,05 dan rating 2 karena ketidaktersediaan data Wajib Pajak yang akurat akan menghambat optimalisasi penerimaan pajak daerah. Kelima, kurangnya koordinasi dengan

instansi terkait diberi bobot 0,05 dan rating 2 karena dianggap tidak terlalu berpengaruh namun cukup penting menjadi perhatian oleh BP2D Kota Malang dalam mengoptimalkan penerimaan pajak. Pemberian skor tersebut dapat dilihat dalam tabel 15.

Tabel 15. Evaluasi Faktor Strategi Internal

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan : 1. Meningkatkan tindakan penagihan	0,15	4	0,6	Tindak penagihan ini efektif dalam upaya intensifikasi
2. Pembaharuan sistem pembayaran pajak berbasis <i>online</i>	0,15	3	0,45	Sistem <i>e-Tax</i> mempermudah pembayaran
3. Rencana Kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak	0,15	3	0,45	Inovasi dalam kebijakan pajak daerah
4. Kebijakan <i>sunset policy</i> bagi Penunggak PBB	0,05	3	0,15	Mendorong Wajib Pajak untuk melunasi tunggakan pajaknya
5. Pembentukan unit pelaksana teknis dan lapangan	0,05	3	0,15	Mempermudah operasional

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kelemahan : 1. Kapabilitas SDM BP2D Kota Malang	0,15	1	0,15	Kapabilitas SDM berpengaruh kepada kinerja organisasi
2. Penentuan target pajak yang belum tepat	0,15	1	0,15	Tidak menggali potensi yang ada dan pilih-pilih dalam mengenakan pajak
3. Penjaringan Wajib Pajak yang belum optimal	0,05	2	0,1	Keadilan diantara Wajib Pajak dan kurang optimalnya pemungutan pajak
4. Belum meratanya penggunaan perangkat <i>e-Tax</i>	0,05	2	0,1	Masalah pengadaan alat yang bersumber dari pihak ketiga
5. Kurangnya koordinasi dengan instansi terkait	0,05	2	0,1	Memperbesar peluang hilangnya penerimaan pajak daerah
Total	1,00		2,4	

Sumber : Data Diolah (2018)

Faktor Eksternal:

Berdasarkan hasil analisis faktor eksternal, maka diperoleh hasil bahwa yang menjadi peluang BP2D Kota Malang dalam optimalisasi pajak daerah adalah kerja sama dengan Aparat Penegak Hukum (APH) dengan skor 0,6; kerja sama dengan notaris dan IPPAT dengan skor 0,6; peningkatan investasi di Kota Malang dengan skor 0,2; kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dengan skor 0,2; dan kerja

sama dengan lembaga pendidikan dengan skor 0,15. Sedangkan ancaman BP2D Kota Malang dalam pemungutan pajak daerah adalah tingkat kepatuhan Wajib Pajak dengan skor 0,15; Wajib Pajak yang belum terdeteksi oleh BP2D Kota Malang dengan skor 0,15; wajib pajak yang tidak kooperatif dengan skor 0,15; dan mafia pajak dengan skor 0,15; dan masalah timbal balik yang tidak langsung dengan skor 0,1.

Penulis juga melakukan *expert adjustment* kepada pihak BP2D Kota Malang untuk peluang (*Opportunity*). Pertama, kerja sama dengan Aparat Penegak Hukum (APH) diberi bobot 0,15 dan rating 4 karena BP2D Kota Malang menyadari bahwa tidak bisa bekerja sendiri dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah. Kedua, kerja sama dengan notaris dan IPPAT diberi bobot 0,15 dan rating 4 karena kerja sama ini sangat penting dalam menjaga agar potensi BPHTB tetap dapat tergali dengan baik oleh BP2D Kota Malang.

Ketiga, kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang tinggi diberi bobot 0,05 dan rating 4 karena kepercayaan masyarakat bukan peluang utama melainkan kepercayaan masyarakat yang tinggi dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap minat membayar pajak daerah. Keempat, peningkatan investasi Kota Malang diberi bobot 0,05 dan rating 4 karena tingkat investasi Kota Malang yang selalu meningkat setiap tahun menjadi sebuah peluang yang besar bagi BP2D Kota Malang. Kelima, peningkatan investasi Kota Malang diberi bobot 0,05 dan rating 4 karena tingkat investasi Kota Malang yang selalu meningkat setiap tahun menjadi sebuah peluang yang besar bagi BP2D Kota Malang.

Adapun dalam ancaman (*Threat*), yaitu pertama mafia pajak diberi 0,05 dan rating 3 karena mafia pajak merupakan suatu ancaman yang perlu diperhatikan namun ancaman yang tidak secara langsung dapat membahayakan BP2D Kota Malang. Kedua, Wajib Pajak yang tidak kooperatif diberi bobot 0,15 dan rating 1 karena merupakan ancaman utama BP2D Kota Malang dalam melakukan pemungutan pajak daerah. Ketiga, Wajib Pajak yang belum terdeteksi oleh BP2D Kota Malang diberi bobot 0,15 dan rating 1 karena merupakan imbas dari ketidaktersediaan data objek dan subjek pajak yang akurat yang akan berdampak pada keadilan dalam pemungutan pajak.

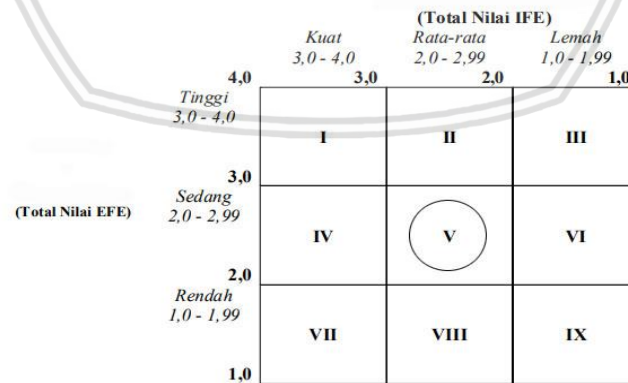
Keempat, tingkat kepatuhan wajib pajak diberi bobot 0,15 dan rating 1 karena masih berkaitan dengan Wajib Pajak yang tidak kooperatif dan dapat dilihat dari banyaknya Wajib Pajak yang masih menunggak mengindikasikan kepatuhan Wajib Pajak yang rendah. Kelima, timbal baik yang tidak langsung diberi bobot 0,05 dan rating 2 karena pemerintah memiliki skala prioritas dalam melakukan anggaran dan penganggaran juga dipengaruhi oleh Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrebang) yang berasal dari aspirasi masyarakat, jika tidak ada permintaan khusus dari masyarakat maka tidak akan ada anggaran yang disediakan. Adapun rincian skor faktor eksternal BP2D Kota Malang dapat dilihat pada tabel 16 halaman 138 - 139.

Tabel 16. Evaluasi Faktor Strategi Eksternal

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang : 1. Kerjasama dengan Aparat Penegak Hukum (APH)	0,15	4	0,6	Kerja sama dalam rangka optimalisasi penagihan
2. Kerja sama dengan notaris dan IPPAT	0,15	4	0,6	Untuk meningkatkan pengawasan
3. Kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang tinggi	0,05	4	0,2	Berpengaruh kepada partisipasi Wajib Pajak
4. Peningkatan investasi Kota Malang	0,05	4	0,2	Memberikan peluang besar dalam transaksi
5. Kerja sama dengan lembaga pendidikan	0,05	3	0,15	Kerja sama dalam pengembangan sistem dan teknologi

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Ancaman : 1. Mafia Pajak	0,05	3	0,15	Melakukan penggelapan pajak yang merugikan
2. Wajib pajak yang tidak kooperatif	0,15	1	0,15	Jika tidak ditindak akan berdampak pada Wajib Pajak lainnya
3. Wajib Pajak yang belum terdeteksi oleh BP2D Kota Malang	0,15	1	0,15	Dapat menghambat pemungutan pajak daerah
4. Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak	0,15	1	0,15	Dapat berdampak pada partisipasi Wajib Pajak
5. Timbal balik yang tidak secara langsung	0,05	2	0,1	Mengurangi kepuasan masyarakat
Total	1,00		2,45	

Sumber : Data Diolah (2018)



Gambar 16. Matriks Internal Eksternal BP2D Kota Malang

Sumber : Data Diolah (2018)



Berdasarkan analisis Faktor Internal didapati skor sebesar 2,4 dan untuk hasil analisis Faktor Eksternal didapati skor sebesar 2,45. Gambar 16 menunjukkan bahwa hasil Matriks IE menempati divisi V. Divisi V menunjukkan bahwa kondisi BP2D Kota Malang dapat ditangani dengan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) menurut David (2002), berarti BP2D Kota Malang perlu tetap menjalankan strategi yang telah disusun sebelumnya.

3. Analisis Strategi yang dapat diformulasikan untuk meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang.

Menurut Chandler dalam Rangkuti (2008) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Formulasi strategis atau yang biasanya disebut dengan perencanaan strategi merupakan proses penyusunan perencanaan jangka panjang. 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. Analisis SWOT yang merupakan hasil olahan dari penulis diharapkan nantinya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan dan merumuskan strategi sehingga mampu meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang. Adapun matriks analisis SWOT yang telah diolah penulis agar menghasilkan strategi, dapat dilihat dalam tabel 17 pada halaman 141-142.

Tabel 17. Matriks Analisis SWOT

IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembaharuan sistem pembayaran pajak 2. Meningkatkan tindakan penagihan 3. Kebijakan <i>sunset policy</i> bagi Penunggak PBB 4. Pembentukan unit pelaksana teknis dan lapangan 5. Rencana kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapabilitas SDM BP2D Kota Malang 2. Penjarangan Wajib Pajak yang belum optimal 3. Belum meratanya penggunaan perangkat <i>e-Tax</i> 4. Penentuan target pajak yang belum tepat 5. Kurangnya koordinasi dengan instansi terkait
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerjasama dengan Aparat Penegak Hukum (APH) 2. Kerjasama dengan Lembaga Pendidikan (Sekolah, Universitas dll) 3. kerja sama dengan notaris dan IPPAT 4. Kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang tinggi 5. Peningkatan investasi Kota Malang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja sama dengan profesi terkait dalam meningkatkan penagihan 2. Kerja sama dengan Lembaga Pendidikan untuk mengembangkan sistem Pajak <i>Online</i> dan pengadaan alat 3. Turut menggandeng masyarakat dalam melakukan sosialisasi <p>(Halaman 143)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja sama dengan berbagai pihak dalam meningkatkan kapabilitas SDM terkait dasar perpajakan daerah 2. Integrasi dengan dinas terkait dan pembuatan program pendataan <p>(Halaman 144)</p>

Ancaman (<i>Threat</i>)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mafia pajak 2. Wajib pajak yang tidak kooperatif 3. Wajib Pajak yang belum terdeteksi oleh BP2D Kota Malang 4. Tingkat Kepatuhan Wajib Pajak 5. Timbal Balik yang tidak secara langsung 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian insentif bagi Wajib Pajak yang melunasi tunggakan pajaknya untuk semua jenis pajak 2. Penggunaan pajak <i>online</i> untuk mengurangi penggelapan pajak oleh mafia pajak (Halaman 145) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi dengan dinas lain agar dapat mendukung pemungutan pajak 2. Meninjau prosedur penentuan target pajak daerah (Halaman 145)

Sumber : *Data Diolah (2018)*



Berdasarkan Tabel pada matriks analisis SWOT terdapat 4 kelompok strategi yang didapat dari hasil analisis SWOT. Masing-masing kelompok berisi strategi-strategi yaitu, strategi SO merupakan strategi yang diciptakan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi SO mencakup:

- 1) BP2D Kota Malang bekerja sama dengan notaris dan IPPAT Kota Malang dalam melakukan sosialisasi, dengan tujuan untuk mendorong masyarakat taat dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Seperti rutin melakukan sosialisasi kepada para *developer* dan pihak yang melakukan jual-beli tanah, serta mendorong untuk jujur dalam memenuhi kewajiban perpajakannya.
- 2) BP2D Kota Malang bekerja sama dengan Lembaga Pendidikan seperti Fakultas Ilmu Komputer (FILKOM) Universitas Brawijaya dalam mengembangkan sistem pajak *online*, berupa pembekalan kepada Tim IT BP2D Kota Malang dalam mengelola pajak *online*. Sehingga BP2D Kota Malang tidak hanya bergantung pada bank BRI dan bank Jatim dalam melaksanakan tindak lanjut proses *maintenance* sistem.
- 3) BP2D Kota Malang turut aktif melibatkan masyarakat dalam melaksanakan sosialisasi. Masyarakat yang sudah taat membayar pajak mengajak masyarakat yang belum taat pajak agar dapat memenuhi kewajiban perpajakannya dengan jujur. Dilakukan melalui pemilihan duta pajak yang dibuat untuk masing-masing pajak daerah yang berasal dari Wajib Pajak daerah tersebut.

- 4) BP2D Kota Malang bekerja sama dengan akademisi Fakultas Hukum (FH) Universitas Brawijaya dengan membentuk Tim Khusus dalam melakukan kajian naskah akademik untuk pembuatan peraturan terkait penghapusan denda dan pokok piutang pajak.
- 5) BP2D Kota Malang bekerja sama dengan Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) dan APH untuk melakukan penagihan pajak reklame. Penagihan dilakukan dengan mencopot reklame yang menunggak pajak reklame.

Kelompok strategi selanjutnya adalah strategi WO, yaitu strategi yang diciptakan untuk meminimalisir kelemahan yang ada dengan peluang yang dimiliki. Adapun strategi WO adalah sebagai berikut:

- 1) BP2D Kota Malang bekerja sama dengan *Tax Center* Universitas Brawijaya dalam meningkatkan kapabilitas seluruh pegawai BP2D Kota Malang tentang pemahaman dasar perpajakan daerah dan peraturan terkait pajak daerah.
- 2) BP2D Kota Malang melakukan kerja sama dengan Dinas Perhubungan dalam pendataan Wajib Pajak parkir, dengan membentuk suatu sistem pengelolaan dan manajemen pajak parkir oleh BP2D Kota Malang dan retribusi parkir oleh Dinas Perhubungan sehingga baik pemungutan pajak maupun retribusi dapat dilakukan dengan optimal.

- 3) BP2D Kota Malang bekerja sama dengan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu untuk pendataan Wajib Pajak Restoran, Hotel, Reklame dan Hiburan dengan adanya sinkronisasi data yang masuk antara DPM-PTSP dengan BP2D Kota Malang.

Strategi selanjutnya adalah strategi ST yaitu strategi yang diciptakan dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman yang ada. Adapun strategi ST adalah sebagai berikut:

- 1) BP2D Kota Malang memberikan kewenangan kepada masing-masing UPT untuk membentuk *database center*.
- 2) BP2D Kota Malang menerapkan pajak *online* bagi semua jenis pajak untuk mencegah adanya tindakan penggelapan yang dilakukan oleh mafia pajak.
- 3) BP2D Kota Malang memberikan insentif berupa pengurangan jumlah pajak terutang bagi Wajib Pajak yang melunasi tunggakan pajaknya pada semua jenis pajak sehingga diharapkan Wajib Pajak tidak lagi menunggak dilain waktu.

Kelompok strategi terakhir adalah strategi WT yaitu strategi yang diciptakan untuk meminimalisir kelemahan dan ancaman yang ada. Berikut adalah strategi WT:

- 1) BP2D Kota Malang melakukan koordinasi dengan Dinas Perhubungan untuk unit Pajak Parkir dengan melakukan sinkronisasi peraturan mengenai

pengenaan pajak dan retribusi parkir agar pengenaan pajak maupun retribusi bisa dilakukan dengan tepat dan tidak tumpang tindih. Kemudian dengan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu untuk unit pajak reklame dalam meminimalisir Wajib Pajak melakukan pelanggaran, sehingga ada sinkronisasi peraturan terkait perizinan dan tempat pemasangan reklame agar dapat mendukung pemungutan pajak daerah.

- 2) BP2D Kota Malang membentuk tim khusus yang terdiri dari akademisi dan konsultan pajak untuk melakukan kajian potensi secara rutin setahun sekali. Sehingga penentuan target pajak daerah dapat dilakukan dengan tepat sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki Kota Malang.
- 3) BP2D Kota Malang mengajukan anggaran untuk pengadaan perangkat *e-Tax* kepada Pemerintah Daerah Kota Malang.
- 4) BP2D Kota Malang berkoordinasi dengan Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman (DPKP) dan PLN Kota Malang dalam meningkatkan pelayanan penerangan jalan bagi masyarakat Kota Malang.

Berdasarkan strategi yang telah dirumuskan oleh peneliti didapatkan empat kelompok strategi dengan jumlah 15 strategi. Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan peta strategi BP2D Kota Malang dan rekomendasi strategi yang dirumuskan oleh penulis berdasarkan hasil analisis SWOT dalam upaya meningkatkan kemandirian fiskal Kota Malang:

Tabel 18. Peta Rekomendasi Strategi Optimalisasi Pemungutan Pajak Daerah dalam Meningkatkan Kemandirian Fiskal Kota Malang

No	Jenis Pajak Daerah	Strategi	
		Existing	Usulan
1	Pajak Restoran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan pajak <i>online</i> (<i>e-Tax</i>) mempermudah pelaporan dan pembayaran pajak daerah 2. Pembentukan Satgas Peningkatan pendapatan pajak daerah 3. <i>Payment Point</i> untuk melakukan pembayaran pajak daerah 4. Penindakan tegas WP bandel dengan pemasangan stiker segel, <i>tax line</i> dan patok 5. Penjaringan usaha katering, <i>bakery</i>, dan roti sebagai wajib pajak 6. Sistem pembayaran pajak <i>Tax Banking</i> 7. Bayar pajak daerah cukup via transfer rekening 8. Pelayanan prima dan sasaran edukasi perpajakan melalui mobil <i>tax</i> keliling multifungsi 9. Sosialisasi sadar pajak lewat media sosial 10. Kampanye sadar pajak di Mall, Kampus dan Sekolah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja sama dengan FILKOM UB dalam mengelola sistem pajak <i>online</i> 2. Melibatkan masyarakat untuk sosialisasi pajak, dengan duta pajak restoran. 3. Kerja sama dengan FH UB dalam merancang naskah akademik kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak. 4. Pelatihan pegawai bersama dengan <i>Tax Center</i> FIA UB. 5. Kerja sama dengan DPM-PTSP dalam pendataan WP. 6. Pembentukan <i>database center</i> di UPT. 7. Pemberian insentif bagi penunggak pajak. 8. Pengadaan perangkat <i>e-Tax</i> dari Pemerintah Kota Malang. 9. Melakukan kajian potensi rutin untuk menentukan target pajak daerah

No	Jenis Pajak Daerah	Strategi	
		Existing	Usulan
2	Pajak Hotel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan pajak <i>online</i> (<i>e-Tax</i>) mempermudah pelaporan dan pembayaran pajak daerah 2. Pembentukan Satgas Peningkatan pendapatan pajak daerah 3. <i>Payment Point</i> untuk melakukan pembayaran pajak daerah 4. Penindakan tegas WP bandel dengan pemasangan stiker segel, <i>tax line</i> dan patok 5. Sistem pembayaran pajak <i>Tax Banking</i> 6. Bayar pajak daerah cukup via transfer rekening 7. Pelayanan prima dan sasaran edukasi perpajakan melalui mobil <i>tax</i> keliling multifungsi 8. Pembentukan Tim UPL untuk pendataan pajak kos 9. Menjaring pajak kos di Kota Pendidikan 10. Sosialisasi sadar pajak lewat media sosial 11. Kampanye sadar pajak di Mall, Kampus dan Sekolah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja sama dengan FILKOM UB dalam mengelola sistem pajak <i>online</i> 2. Melibatkan masyarakat untuk sosialisasi pajak, dengan duta pajak hotel. 3. Kerja sama dengan FH UB dalam merancang naskah akademik kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak. 4. Pelatihan pegawai bersama dengan Tax Center FIA UB. 5. Kerja sama dengan DPM-PTSP dalam pendataan WP. 6. Pembentukan database center di UPT. 7. Pemberian insentif bagi penunggak pajak. 8. Pengadaan perangkat <i>e-Tax</i> dari Pemerintah Kota Malang. 9. Melakukan kajian potensi rutin untuk menentukan target pajak daerah

No	Jenis Pajak Daerah	Strategi	
		Existing	Usulan
3	Pajak Hiburan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan pajak <i>online</i> (<i>e-Tax</i>) mempermudah pelaporan dan pembayaran pajak daerah 2. Pembentukan Satgas Peningkatan pendapatan pajak daerah 3. Payment Point untuk melakukan pembayaran pajak daerah 4. Penindakan tegas WP bandel dengan pemasangan stiker segel, tax line dan patok 5. Sistem pembayaran pajak Tax Banking 6. Bayar pajak daerah cukup via transfer rekening 7. Pelayanan prima dan sasaran edukasi perpajakan melalui mobil tax keliling multifungsi 8. Operasi sadar pajak yang bekerja sama dengan APH 9. Operasi gabungan sadar pajak bersama BNN, Kejaksaan Negeri Malang, Polres Kota Malang dan Media Massa 10. Kerja sama dengan Polres Kota Malang 11. Kerja sama dengan kejaksaan negeri Malang 12. Sosialisasi sadar pajak lewat media sosial 13. Kampanye sadar pajak di Mall, Kampus dan Sekolah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja sama dengan FILKOM UB dalam mengelola sistem pajak <i>online</i> 2. Melibatkan masyarakat untuk sosialisasi pajak, dengan duta pajak hotel. 3. Kerja sama dengan FH UB dalam merancang naskah akademik kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak. 4. Pelatihan pegawai bersama dengan Tax Center FIA UB. 5. Kerja sama dengan DPM-PTSP dalam pendataan WP. 6. Pembentukan database center di UPT. 7. Pemberian insentif bagi penunggak pajak. 8. Pengadaan perangkat <i>e-Tax</i> dari Pemerintah Kota Malang. 9. Melakukan kajian potensi rutin untuk menentukan target pajak daerah

No	Jenis Pajak Daerah	Strategi	
		Existing	Usulan
4	Pajak Reklame	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan Satgas Peningkatan pendapatan pajak daerah 2. Payment Point untuk melakukan pembayaran pajak daerah 3. Penindakan tegas WP bandel dengan pemasangan stiker segel, tax line dan patok 4. Sistem pembayaran pajak <i>Tax Banking</i> 5. Bayar pajak daerah cukup via transfer rekening 6. Pelayanan prima dan sasaran edukasi perpajakan melalui mobil tax keliling multifungsi 7. Kerja sama dengan Polres Kota Malang 8. Kerja sama dengan kejaksaan negeri Malang 9. Sosialisasi sadar pajak lewat media sosial 10. Kampanye sadar pajak di Mall, Kampus dan Sekolah 11. Operasi gergaji untuk menertibkan reklame yang menunggak pajak reklame 12. Genjot pendapatan daerah dari peningkatan tarif pajak reklame 13. Tim untuk memberantas mafia pajak 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melibatkan masyarakat untuk sosialisasi pajak, dengan duta pajak reklame. 2. Kerja sama dengan FH UB dalam merancang naskah akademik kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak. 3. Pelatihan pegawai bersama dengan Tax Center FIA UB. 4. Kerja sama dengan DPM-PTSP dalam pendataan WP. 5. Pembentukan database center di UPT. 6. Menerapkan pajak <i>online</i> bagi seluruh jenis pajak daerah 7. Pemberian insentif bagi penunggak pajak. 8. Melakukan kajian potensi rutin untuk menentukan target pajak daerah 9. Melakukan penagihan pajak reklame dengan APH dan DPM-PTSP 10. Melakukan sinkronisasi peraturan dengan DPM-PTSP



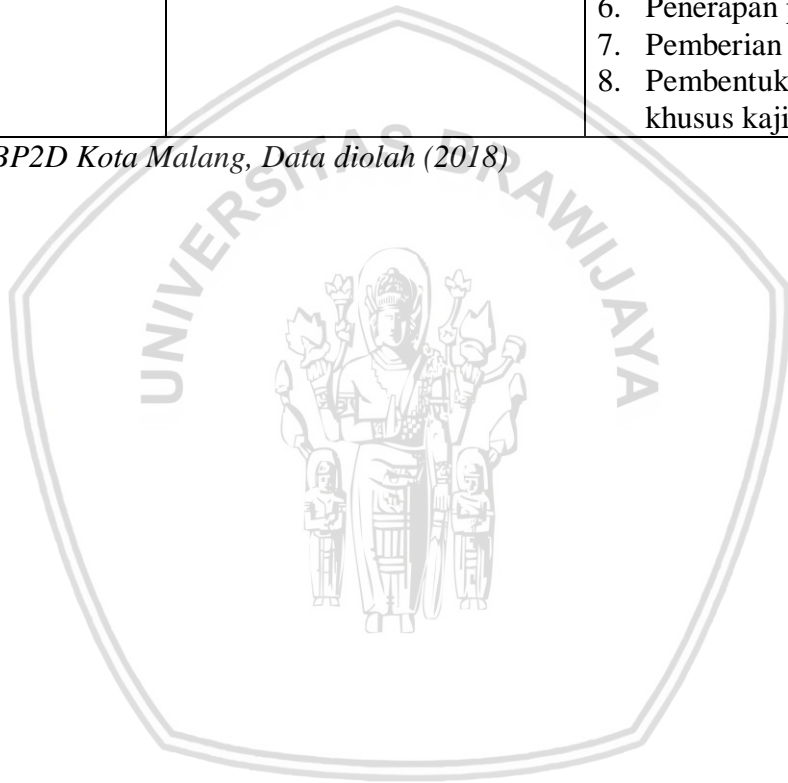
No	Jenis Pajak Daerah	Strategi	
		Existing	Usulan
5	Pajak Parkir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan satgas peningkatan pajak daerah 2. Pembentukan Tim UPL 3. Pengadaan <i>Payment Point</i> untuk meningkatkan pendapatan 4. Operasi Sadar Pajak 5. Sosialisasi sadar pajak lewat media sosial 6. Kampanye sadar pajak di Mall, Kampus dan Sekolah 7. Sistem pembayaran <i>tax banking</i> 8. Bayar pajak via transfer ke rekening 9. Pelayanan dan sarana edukasi melalui mobil <i>tax keliling</i> multifungsi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggandeng masyarakat dalam sosialisasi dengan membentuk duta pajak parkir. 2. Kerja sama dengan FH UB dalam melakukan kajian naskah akademik kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak 3. Kerja sama dengan <i>tax center</i> UB dalam pelatihan pegawai 4. Kerja sama dengan Dinas Perhubungan dalam pendataan WP 5. Membentuk <i>data base center</i> di UPT 6. Penerapan pajak <i>online</i> 7. Pemberian insentif 8. Koordinasi dengan Dinas Perhubungan untuk sinkronisasi peraturan 9. Pembentukan tim khusus kajian potensi
6	Pajak Air Tanah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan satgas peningkatan pajak daerah 2. Pembentukan Tim UPL 3. Pengadaan <i>Payment Point</i> untuk meningkatkan pendapatan 4. Sosialisasi sadar pajak lewat media sosial 5. Kampanye sadar pajak di Mall, Kampus dan Sekolah 6. Sistem pembayaran <i>tax banking</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggandeng masyarakat dalam sosialisasi dengan membentuk duta pajak parkir. 2. Kerja sama dengan FH UB dalam melakukan kajian naskah akademik kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak

No	Jenis Pajak Daerah	Strategi	
		<i>Existing</i>	Usulan
	Pajak Air Tanah	<ol style="list-style-type: none"> 7. Bayar pajak via transfer ke rekening 8. Pelayanan dan sarana edukasi melalui mobil <i>tax</i> keliling multifungsi 9. Pemasangan meter air untuk konservasi air tanah 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Kerja sama dengan <i>tax center</i> UB dalam pelatihan pegawai 4. Membentuk <i>data base center</i> di UPT 5. Penerapan pajak <i>online</i> 6. Pemberian insentif 7. Pembentukan tim khusus kajian potensi
7	Pajak Penerangan Jalan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan satgas peningkatan pajak daerah 2. Pembentukan Tim UPL 3. Pengadaan <i>Payment Point</i> untuk meningkatkan pendapatan 4. Sosialisasi sadar pajak lewat media sosial 5. Kampanye sadar pajak di Mall, Kampus dan Sekolah 6. Sistem pembayaran <i>tax banking</i> 7. Bayar pajak via transfer ke rekening 8. Pelayanan dan sarana edukasi melalui mobil <i>tax</i> keliling multifungsi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggandeng masyarakat dalam sosialisasi dengan membentuk duta pajak penerangan jalan 2. Kerja sama dengan FH UB untuk kajian naskah akademik kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak 3. Kerja sama dengan <i>tax center</i> UB untuk pelatihan pegawai 4. Pembentukan <i>database center</i> di UPT 5. Penerapan pajak <i>online</i> 6. Pemberian insentif 7. Pembentukan tim khusus kajian potensi 8. Koordinasi dengan Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman dan PLN dalam optimalisasi pelayanan penerangan jalan

No	Jenis Pajak Daerah	Strategi	
		<i>Existing</i>	Usulan
8	PBB	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan satgas peningkatan pajak daerah 2. Menyediakan <i>Payment point</i> 3. Operasi sadar pajak 4. Penindakan tegas WP bandel dengan pemasangan stiker segel, <i>tax line</i> dan patok 5. Sosialisasi sadar pajak lewat media sosial 6. Kampanye sadar pajak di mall, kampus, dan sekolah 7. Sistem pembayaran <i>tax banking</i> 8. Pembayaran via transfer rekening 9. <i>Sunset Policy</i> 10. Pemberian insentif PBB bagi petani 11. Diskon tiket tempat rekreasi 12. Kupon hadiah Malang <i>Great Sale</i> 13. Pelayanan dan sarana edukasi perpajakan melalui mobil <i>tax keliling multifungsi</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggandeng masyarakat dalam melakukan sosialisasi dengan membuat duta PBB 2. Kerja sama dengan FH UB dalam kajian naskah akademik untuk kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak 3. Kerja sama dengan <i>tax center</i> untuk pelatihan pegawai 4. Pembentukan <i>database center</i> di UPT 5. Penerapan pajak <i>online</i> 6. Pemberian insentif bagi penunggak pajak 7. Pembentukan tim khusus untuk kajian potensi
9	BPHTB	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan satgas peningkatan pajak daerah 2. Pengadaan <i>payment point</i> 3. Penindakan tegas WP bandel dengan pemasangan stiker segel, <i>tax line</i> dan patok 4. Sosialisasi sadar pajak lewat media sosial 5. Kampanye sadar pajak 6. Silaturahmi dengan notaris dan IPPAT 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja sama dengan notaris dan IPPAT dalam sosialisasi 2. Menggandeng masyarakat dalam sosialisasi dengan membuat duta pajak BPHTB 3. Kerja sama dengan FH UB dalam kajian naskah akademik kebijakan penghapusan

No	Jenis Pajak Daerah	Strategi	
		<i>Existing</i>	Usulan
	BPHTB	7. Mempermudah pengurusan BPHTB 8. Sistem pembayaran <i>tax banking</i> 9. Pembayaran via transfer rekening	Dendan dan pokok piutang pajak 4. Kerja sama dengan <i>tax center</i> UB dalam pelatihan pegawai 5. Pembentukan <i>database center</i> di UPT 6. Penerapan pajak <i>online</i> 7. Pemberian insentif 8. Pembentukan tim khusus kajian potensi

Sumber : BP2D Kota Malang, Data diolah (2018)



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pajak merupakan sumber pendapatan negara terbesar, begitu pula dengan pajak daerah. Pajak daerah menjadi sumber utama dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD), termasuk pajak daerah di Kota Malang yang menjadi sumber utama dari PAD Kota Malang. Pajak daerah di Kota Malang mampu menyumbang rata-rata 74,68% tiap tahunnya (2013-2017). Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis data maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pendapatan Asli Daerah Kota Malang mengalami kenaikan pertahun rata-rata 21,02% sejak tahun 2013 sampai tahun 2017 dengan rincian pencapaian realisasi PAD tahun 2013 sebesar 109,82%, tahun 2014 sebesar 107,11%, tahun 2015 sebesar 116,75%, tahun 2016 sebesar 123,20%, dan tahun 2017 sebesar 114,23%. Kemudian kemandirian fiskal Kota Malang diperoleh dengan cara membandingkan realisasi PAD dengan realisasi total penerimaan daerah Kota Malang didapati tahun 2013 sebesar 20,84%, tahun 2014 sebesar 21,10%, tahun 2015 sebesar 23,23%, tahun 2016 sebesar 27,41% dan pada tahun 2017 sebesar 29,83%. Kemandirian fiskal Kota Malang menempati kategori cukup dengan rata-rata kemandirian fiskal Kota Malang sebesar 24,48% pertahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa APBD Kota Malang masih sangat didominasi oleh bantuan dana dari pemerintah pusat.

2. Faktor internal yang menjadi kekuatan BP2D Kota Malang dalam optimalisasi pemungutan pajak daerah yaitu, meningkatkan tindakan penagihan oleh BP2D Kota Malang, pembaharuan sistem pembayaran pajak, rencana kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak, pembentukan unit pelaksana teknis dan lapangan dengan, dan kebijakan *Sunset Policy* bagi Penunggak PBB. Kemudian faktor internal yang menjadi kelemahan BP2D Kota Malang dalam optimalisasi pemungutan pajak daerah yaitu, kapabilitas SDM BP2D Kota Malang, penentuan target pajak yang belum tepat, belum meratanya penggunaan perangkat *e-Tax*, kurangnya koordinasi dengan instansi terkait, dan penjaringan Wajib Pajak yang belum optimal. Kemudian faktor eksternal yang menjadi peluang BP2D Kota Malang dalam optimalisasi pemungutan pajak daerah adalah kerja sama dengan notaris dan IPPAT, kerja sama dengan Aparat Penegak Hukum (APH), kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, peningkatan investasi di Kota Malang, kerja sama dengan lembaga pendidikan. Faktor eksternal yang menjadi ancaman BP2D Kota Malang dalam optimalisasi pemungutan pajak daerah adalah, tingkat kepatuhan Wajib Pajak, Wajib Pajak yang belum terdeteksi oleh BP2D Kota Malang, Wajib Pajak yang tidak kooperatif, mafia pajak, dan timbal balik yang tidak secara langsung.
3. Adapun strategi yang telah dimiliki BP2D Kota Malang dalam melakukan optimalisasi pemungutan pajak daerah di Kota Malang adalah sebagai berikut:
 - 1) Kota Pertama di Jawa Timur yang menerapkan pajak *online*
 - 2) Pembentukan satgas peningkatan pajak daerah

- 3) Pembentukan Tim UPL perpajakan daerah
- 4) Pembinaan fisik dan keterampilan pemungut pajak
- 5) Pembinaan mental dan spiritual
- 6) Pembinaan kesehatan aparatur dengan tes urine bersama BNN
- 7) Peningkatan kapasitas petugas pajak melalui kegiatan seminar dan diskusi
- 8) Pembentukan unit pelaksana teknis di lima kecamatan
- 9) *Payment point* untuk dongkrak pendapatan
- 10) Operasi sadar pajak
- 11) Operasi gergaji bikin jera WP nakal
- 12) Penindakan tegas WP bandel dengan pemasangan stiker segel, *tax line* dan patok
- 13) Operasi gabungan sadar pajak bersama BNN, Kejaksaan Negeri Malang, Polres Kota Malang dan media massa
- 14) Operasi simpatik bagi sembako dan blusukan petugas pajak
- 15) Genjot pendapatan dari pajak reklame
- 16) Menjaring pajak kost di kota pendidikan
- 17) Penjaringan usaha katering, *bakery*, dan roti sebagai Wajib Pajak
- 18) Kerja sama dengan Polres Kota Malang
- 19) Kerja sama dengan Kejaksaan Negeri Malang
- 20) Kerja sama dengan Tim Auditor BPKP perwakilan Jawa Timur
- 21) Kerja sama dengan media massa
- 22) Sosialisasi sadar pajak lewat media sosial

- 23) Kampanye sadar pajak di Mall, kampus dan sekolah
- 24) Silaturahmi rutin dengan IPPAT dan Notaris
- 25) Mempermudah pengurusan pajak BPHTB
- 26) *Tax Banking*
- 27) Bayar pajak daerah cukup via transfer rekening
- 28) Maklumat pajak daerah
- 29) Pemasangan meter air untuk konservasi air tanah
- 30) Peningkatan pelayanan koperasi
- 31) Peningkatan kesadaran aparaturnya dalam memelihara aset
- 32) Pemilihan putra-putri pajak
- 33) Jalan sehat byar sadar pajak
- 34) Program *sunset policy* untuk hapus denda PBB
- 35) Pemberian insentif PBB bagi petani
- 36) Lunas PBB dapat diskon tiket masuk tempat rekreasi
- 37) Tunjukkan bukti lunas PBB, dapat kupon hadiah Malang *Great Sale*
- 38) Pelayanan prima dan sarana edukasi perpajakan melalui mobil *tax keliling* multifungsi
- 39) Rencana *launching* BPHTB *online* bekerja sama dengan berbagai pihak
- 40) *Launching* Tim Saber Mafia pajak

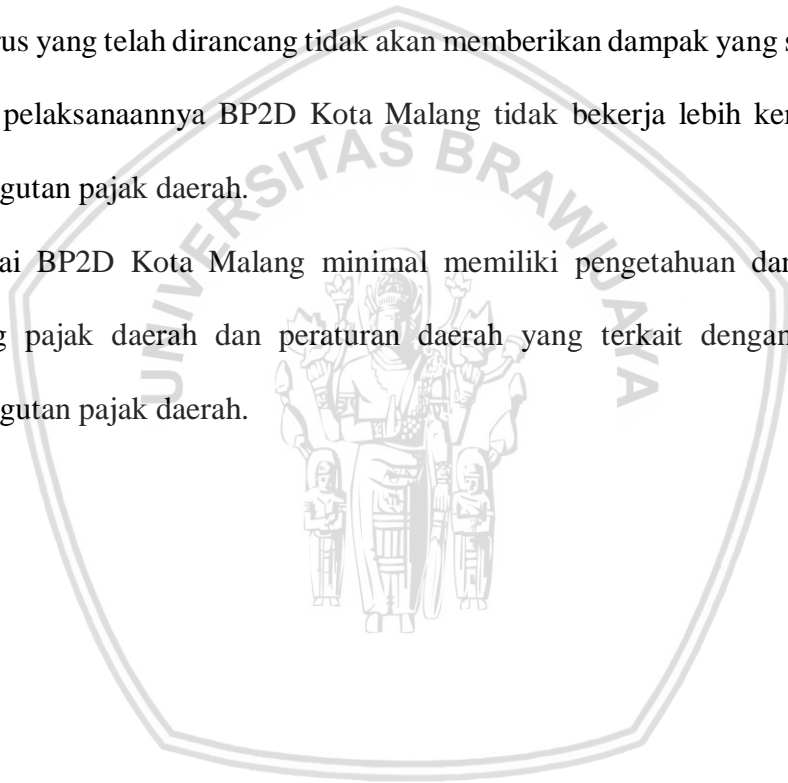
B. Saran

BP2D Kota Malang sudah melakukan banyak upaya dalam melaksanakan optimalisasi pemungutan pajak daerah sehingga realisasi pajak daerah selalu melebihi targetnya dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Kota Malang juga memiliki banyak prestasi sehingga masyarakat merasa percaya kepada Pemerintah Kota Malang. Namun diperlukan beberapa perbaikan yang diantaranya adalah:

1. Usulan strategi yang dapat menjadi saran dalam pembuatan kebijakan oleh BP2D Kota Malang :
 - a. BP2D Kota Malang bekerja sama dengan notaris dan IPPAT dalam melakukan sosialisasi kepada Wajib Pajak BPHTB
 - b. BP2D Kota Malang bekerja sama dengan FILKOM UB dalam melakukan pelatihan pengelolaan sistem pembayaran pajak *online (e-Tax)*.
 - c. BP2D Kota Malang turut aktif menggandeng masyarakat dalam melakukan sosialisasi seperti membuat duta pajak.
 - d. BP2D Kota Malang bekerja sama dengan FH UB dalam melakukan kajian naskah akademik untuk pembuatan peraturan terkait kebijakan penghapusan denda dan pokok piutang pajak.
 - e. BP2D Kota Malang melakukan koordinasi dengan DPM-PTSP dan APH dalam melakukan penagihan pajak reklame.
 - f. BP2D Kota Malang bekerja sama dengan *Tax Center* UB dalam memberikan pelatihan dasar perpajakan daerah bagi pegawai BP2D Kota Malang.

- g. BP2D Kota Malang bekerja sama dengan Dinas Perhubungan dengan membentuk manajemen dan sistem untuk mendata dan memungut pajak dan retribusi parkir.
 - h. BP2D Kota Malang bekerja sama dengan DPM-PTSP dalam melakukan sinkronisasi data untuk restoran, hiburan, hotel dan reklame.
 - i. BP2D Kota Malang memberikan wewenang dalam pembentukan *database center* di masing-masing UPT.
 - j. BP2D Kota Malang menerapkan sistem pembayaran pajak *online* untuk semua jenis pajak
 - k. Pemberian insentif bagi penunggak pajak
 - l. BP2D Kota Malang berkoordinasi dengan Dinas Perhubungan dan DPM-PTSP dalam sinkronisasi peraturan.
 - m. Pembentukan tim khusus kajian potensi.
 - n. Pengajuan anggaran untuk pengadaan perangkat *e-Tax* kepada pemerintah Kota Malang
 - o. BP2D Kota Malang berkoordinasi dengan Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman serta PLN Kota Malang dalam meningkatkan pelayanan penerangan jalan.
2. Pemerintah Kota Malang perlu melakukan evaluasi pencapaian tingkat kemandirian fiskal Kota Malang, meskipun target PAD selalu tercapai setiap tahunnya namun tingkat kemandirian fiskal Kota Malang masih dalam kategori cukup.

3. Pemerintah Kota Malang perlu membuat target pencapaian kemandirian fiskal dalam beberapa tahun mendatang, sehingga dapat memaksimalkan potensi dan sedikit demi sedikit Kota Malang mampu melepaskan ketergantungan terhadap dana dari Pemerintah Pusat.
4. BP2D Kota Malang perlu mengoptimalkan jurus yang telah dirancang. Kegiatan dan jurus yang telah dirancang tidak akan memberikan dampak yang signifikan jika dalam pelaksanaannya BP2D Kota Malang tidak bekerja lebih keras lagi untuk pemungutan pajak daerah.
5. Pegawai BP2D Kota Malang minimal memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang pajak daerah dan peraturan daerah yang terkait dengan pelaksanaan pemungutan pajak daerah.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Afarahim. 2013. *Pengaruh Pendapatan Asli Daerah dan Dana Perimbangan terhadap Kemandirian Keuangan Daerah di Kabupaten Indragiri Hilir Periode 2005-2010*. Jakarta : Universitas Terbuka
- Ahmad, Eeng dan Epi Indriani. 2007. *Membina Kompetensi Ekonomi*. Bandung : Grafindo Media Pratama
- Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang. 2017. *40 Jurus Jitu Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang*. Malang : BP2D Kota Malang
- Bandur, Agustinus. 2016. *Penelitian Kualitatif : Metodologi, Desain, dan Teknik Analisis Data dengan NVIVO 11 Plus*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Basri, Syafril. 2011. *Optimalisasi Penerimaan Daerah di dalam Peningkatan Kemampuan Keuangan Daerah Kota Pekanbaru*. Riau : Universitas Riau
- Creswell, John W. 2007. *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed)*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Darmanto, Aresta. 2016. *Optimalisasi Sumber Pendapatan Asli Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah di Kabupaten Kutai Timur*. Samarinda : Universitas Mulawarman
- David, Fred R. 2002. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta : Salemba Empat
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Domai, Tjahjanulin. 2011. *Desentralisasi (Paradigma Baru dalam Pemerintah Lokal dan Hubungan antar Pemerintah Daerah)*. Malang : UB Press
- Halim, Abdul. 2001. *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta. UPP AMP YKPN
- Halim, Abdul. 2016. *Manajemen Keuangan Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat
- Hamzah, Muhammad Zilal. 2008. *Kajian Teoritis Desentralisasi Fiskal*. Jakarta : Indonesian Business School

- Hunger, David dan Thomas L Wheelen. 2001. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : ANDI
- Ibrahim. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif : Panduan Penelitian Beserta Contoh Proposal Kualitatif*. Pontianak. Perpustakaan Nasional
- Ichsan, M Supriyono dan Mujibur Rahman K M. 2003. *Variasi Cakupan dan Peran Pelayanan Publik Pemerintah Daerah, Kerjasama LPM*. Malang. Universitas Brawijaya dan Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional.
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*. Jakarta: Gaung Persada Press (GP Press).
- Kartasasmita, Ginandjar. 1996. *Pembangunan Untuk Rakyat, Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. Indonesia.CIDES
- Kurniasih, Yuni. 2011. *Strategi Meningkatkan Kapasitas Fiskal (Pajak Daerah) di Pemerintah Daerah Kota Bogor (Studi Kasus DISPENDA Kota Bogor)*. Bogor : Institut Pertanian Bogor
- Kurniawan, Fitri Lukiastruti dan Hamdani Muliawan. 2000. *Manajemen Stratejikk dalam Organisasi*. Yogyakarta: MedPress
- Ladjin, Nurjanna. 2008. *Analisis Kemandirian Fiskal di Era Otonomi Daerah (Studi Kasus di Provinsi Sulawesi Tengah)*. Semarang. Universitas Diponegoro
- Manan, Bagir. 1994. *Hubungan antara Pusat dan Daerah Menurut UUD 1945*. Jakarta : Pustaka Sinar Harapan
- Mardiasmo, 1999. *Pengelolaan Keuangan Daerah yang Berorientasi Pada Kepentingan Publik*. Yogyakarta. PAU Studi Ekonomi UGM
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Mardiasmo. 2016. *Perpajakan Edisi Terbaru 2016*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Moleong, L.J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muluk, M.R Khairul. 2009. *Peta Konsep Desentralisasi & Pemerintahan Daerah*. Surabaya : ITS Press
- Musgrave, Richard A dan Peggy B Musgrave. 1991. *Keuangan Negara Dalam Teori dan Praktek, Edisi ke-5*. Jakarta : Penerbit Erlangga.

- Nazir, Moh. 2014. *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Ngajenan, Muhammad. 1999. *Kamus Etimologi Bahasa Indonesia*. Semarang : Dahara Prize
- Pemerintah Kota Malang. 2017. *Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah*. Malang : Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang.
- Priyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Sidoarjo : Zifatama Publishing
- Rangkuti, Freddy. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Reksohadiprojo, Sukanto. 1999. *Ekonomika Publik Edisi Pertama*. Yogyakarta : BPFE
- Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*. Presiden Republik Indonesia. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2004. *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah*. Presiden Republik Indonesia. Jakarta
- Republik Indonesia. 2009. *Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Presiden Republik Indonesia. Indonesia
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sidik, Machfud. 2001. *Optimalisasi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Dalam Meningkatkan Kemampuan Keuangan Daerah*. Bandung :STIA LAN Bandung
- Sjafrizal. 2008. *Ekonomi Regional Teori dan Aplikasi*. Padang Sumatera Barat : Baduose Media
- Soebechi, I. 2012. *Judicial Review Perda Pajak dan Retribusi Daerah*. Jakarta: Sinar Grafika
- Sugianto. 2007. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Jakarta (Pengelolaan Pemerintah Daerah dalam Aspek Keuangan, Pajak dan Retribusi Daerah)*. Cikal Sakti

- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Sutawidjaya, Achmad dan Rosalendro Eddy dan Masyhudzulhak. 2015. *Memahami Penulisan Ilmiah dan Metodologi Penelitian*. Bogor : LP2S
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : Grasindo
- Tim Penyusun Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Triastuti, Maria Rosarie Harni. 2005. *Analisis Kemandirian Keuangan Daerah Kota Yogyakarta (Studi Tentang Desentralisasi dan Otonomi Fiskal Daerah)*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada
- Waluyo, Joko. 2007. *Desentralisasi Fiskal terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Ketimpangan Pendapatan Antardaerah Di Indonesia*. Yogyakarta. Universitas Pembangunan Nasional Veteran
- Widodo, Dukut Imam. 2006. *Malang Tempo Doeloe Jilid Satoe*. Malang : Bayumedia Publishing
- Winardi. 1996. *Istilah Ekonomi*. Bandung: Penerbit Mandar Maju
- Zainuddin, Muhammad. 2015. *Isu, Problematika, dan Dinamika Perekonomian, dan Kebijakan Publik*. Sleman : Deepublish

Jurnal

- Adi N, Henrika C Tri dan Mardiasmo. 2002. *Analisis Pengaruh Strategi Institusi, Budaya Institusi, dan Conflict of Interest terhadap Budgetary Slack*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Volume 17
- Elia Radianto, 1997. *Otonomi Keuangan Daerah Tingkat II suatu Studi di Maluku, Prisma Vol.3*.
- Gani, Ali Irsan, Kadarisman Hidayat dan Maria G. 2016. *Pengaruh Kepatuhan Wajib Pajak Hotel dan Restoran terhadap Penerimaan Pajak Daerah (Studi pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang)*. Jurnal Perpajakan Volume 8
- Lestari, Anita. 2016. *Pengaruh Dana Alokasi Umum (DAU) dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) terhadap Belanja Modal dan Kemandirian Keuangan Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara*. Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan Volume 1

- Puspita, Ayu Furi. 2016. *Analisis Penetapan Target Penerimaan Pajak Daerah (Studi Pada DISPENDA Kota Malang)*. Jurnal Administrasi dan Bisnis. Volume 10
- Suhartono. 2015. *Ketimpangan Dan Pembangunan Ekonomi Kabupaten/Kota Di Daerah Hasil Pemekaran (Studi Kasus Di Provinsi Banten Dan Gorontalo)*. Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik Volume 1
- Wulandari, Niken, Mochamad Djudi, dan Rizki Yudhi. 2015. *Analisis Kepatuhan Wajib Pajak terhadap Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 16 Tahun 2010 Kategori Pajak Rumah Kos*. Jurnal Perpajakan Volume 7

Internet

- Afandi, Ahmad Syaiful. 2015. *OPSGAB, DISPENDA Kota Malang Tindak WP Bandel*. Diakses pada 13 Mei 2018 melalui mediacenter.malangkota.go.id
- Ainun, Yatimul. 2013. *Kota Malang Luncurkan Pajak Online Pertama di Jatim*. Diakses pada 28 Juni 2018 melalui ekonomi.kompas.com
- Anam, Chairul. 2018. *BUMD Pengelola Parkir di Kota Malang Diusulkan Dibentuk*. Diakses pada 30 Mei 2018 melalui m.bisnis.com
- Anonim. 2018. *Properti Menggeliat, Perdagangan Tumbuh Pesat*. Diakses pada 2 Juli 2018 melalui malang-post.com
- Antara. 2017. *Sejumlah WP Kota Malang Tertipu Makelar Pajak*. Diakses pada 23 Mei 2013 melalui jatim.metronews.com
- Badan Pelayanan Pajak Daerah. 2018. *BPKP Pusat Kembali Pilih Kota Malang sebagai Pilot Project Optimalisasi Pajak Daerah di Jawa Timur*. Diakses pada 18 Mei 2018 melalui bppd.malangkota.go.id
- Badan Pelayanan Pajak Daerah. *Selayang Pandang*. Diakses pada 27 Maret 2018 melalui bppd.malangkota.go.id
- Badan Pelayanan Pajak Daerah. *Tugas Pokok dan Fungsi*. Diakses pada 27 Maret 2018 melalui bppd.malangkota.go.id
- Badan Pelayanan Pajak Daerah. 2015. *Maksimalkan Ekstensifikasi, DISPENDA Kerahkan Staf untuk Pendataan Wajib Pajak Kos*. Diakses pada 24 Mei 2018 melalui bppd.malangkota.go.id
- Badan Pelayanan Pajak Daerah. 2017. *Rencana Strategis BP2D Kota Malang 2017*. Diakses pada 22 Mei 2018 melalui bppd.malangkota.go.id

- Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah. *Profil*. Diakses pada 30 April 2018 melalui bpkad.malangkota.go.id
- Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah. *Struktur Organisasi*. Diakses pada 30 Maret 2018 melalui bpkad.malangkota.go.id
- Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah. *Tugas dan Fungsi*. Diakses pada 30 Maret 2018 melalui bpkad.malangkota.go.id
- Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah. *Visi dan Misi*. Diakses pada 30 Maret 2018 melalui bpkad.malangkota.go.id
- Badan Pusat Statistik Malang. 2017. *Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dan Komponen IPM Kota Malang Tahun 2010-2016*. Diakses pada 2 Juli 2018 melalui malangkota.bps.go.id
- Badan Pusat Statistik Malang. 2017. *Laporan Eksekutif Ketenagakerjaan Malang 2017*. Diakses pada 2 Juli 2018 melalui malangkota.bps.go.id
- Badan Pusat Statistik Malang. 2017. *Malang dalam Angka 2017*. Diakses pada 28 Maret 2018 melalui malangkota.bps.go.id
- Cahyono, Sofyan. 2018. *Info Pajak Akan Bisa Diakses Via Gadget*. Diakses pada 18 Mei 2018 melalui Jawapos.com
- Chairul, Muhammad. 2018. *BP2D Kota Malang Sosialisasikan e-BPHTB kepada Notaris dan PPAT*. Diakses pada 22 Mei 2018 melalui malangvoice.com
- Crityaningsih. 2017. *Mafia Makelar Pajak Kota Malang Tilap Ratusan Juta Rupiah*. Diakses pada 23 Mei 2018 melalui nasional.republika.co.id
- Fakultas Ilmu Administrasi. *Sejarah*. Diakses pada 15 Mei 2018 melalui fia.ub.ac.id
- Fakultas Ilmu Administrasi. *Struktur Fakultas*. Diakses pada 15 Mei 2018 melalui fia.ub.ac.id
- Fakultas Ilmu Administrasi. *Tujuan*. Diakses pada 15 Mei 2018 melalui fia.ub.ac.id
- Fakultas Ilmu Administrasi. *Visi Misi*. Diakses pada 15 Mei 2018 melalui fia.ub.ac.id
- K.B, Frisca Tanjung. 2017. *Sektor Perdagangan Dominasi Investasi di Kota Malang*. Diakses pada 28 April 2018 melalui radarmalang.id
- Kementerian Keuangan. 2015. *Desentralisasi Fiskal*. Diakses pada 7 Maret 2018 melalui wikiapbn.org

- Pemerintah Kota Malang. 2013. *Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah*. Malang. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang. Diakses pada 8 Maret 2018 melalui bpkad.malangkota.go.id
- Pemerintah Kota Malang. 2013. *Program Pajak Online Inovasi Manajemen Perpajakan Daerah Kota Malang*. Diakses Pada 13 Mei 2018 melalui mediacenter.malangkota.go.id
- Pemerintah Kota Malang. 2014. *Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah*. Malang. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang. Diakses pada 8 Maret 2018 melalui bpkad.malangkota.go.id
- Pemerintah Kota Malang. 2015. *Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah* Malang. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang. Diakses pada 8 Maret 2018 melalui bpkad.malangkota.go.id
- Pemerintah Kota Malang. 2016. *Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah*. Malang. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Malang. Diakses pada 8 Maret 2018 melalui bpkad.malangkota.go.id
- Pemerintah Kota Malang. 2017. *Rekapitulasi Program Sunset Policy II*. Diakses pada 19 Mei 2018 melalui humas.malangkota.go.id
- Pemerintah Kota Malang. *Geografis*. Diakses pada 26 Maret 2018 melalui malangkota.go.id
- Pemerintah Kota Malang. *Sejarah Malang*. Diakses pada 27 Maret 2018 melalui malangkota.go.id
- Ramadhan, Lucky Aditya. 2017. *Badan Pelayanan Pajak Daerah Kota Malang Awali Gerakan Non Tunai*. Diakses pada 28 Juni 2018 melalui beritajatim.com
- Ratri, Nurlayla. 2018. *Pajak Daerah Jadi Primadona, Ini Catatan Sekda Kota Malang*. Diakses tanggal 8 Maret 2018 melalui m.jatimnews.com
- Riadi, Muchlisin. 2015. *Pendapatan Asli Daerah*. Diakses pada 10 Februari 2018 melalui Kajianpustaka.com
- Supriyanto, Helmi. 2016. *Sunset Policy Kota Malang Sukses Raup Rp1,5 M*. Diakses pada 12 Mei 2018 melalui harianbhirawa.com
- Tempo. 2016. *Malang, Kota Kreatif Berkelanjutan*. Diakses pada 23 Mei 2018 melalui nasional.tempo.co

Tim Redaksi. 2016. *Inovasi Sukses, Dispenda Kembali Lampau Target PAD*. Diakses tanggal 8 Maret 2018 melalui malangtoday.net

Walikota Surabaya. 2014. *Peraturan Walikota Surabaya Nomor 66 Tahun 2014 tentang Tata Cara Penghapusan Piutang Pajak Daerah*. Diakses pada 18 Mei 2018 melalui jdih.surabaya.go.id

