BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pengertian Strategi

Strategi dalam kamus bahasa Indonesia memiliki beberapa pengertian yaitu "Siasat perang, ilmu siasat perang, tempat yang baik menurut siasat perang, atau dapat pula diartikan sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus". (Depdikbud, 1994:964)

Konsep mengenai strategi terus berkembang, di tunjukkan oleh adanya beberapa konsep menurut para ahli mengenai strategi menurut Crown Dirgantoro dalam bukunya *Manajemen Stratejik* : Konsep, kasus, dan implementasi, mengatakan bahwa :

> "Strategi adalah hal menetapkan arah kepada "manajemen" dalam arti tentang sumberdaya di dalam bisnis dan tentang bagaiman a mengindentifikasikan kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu: *Future intentions* atau tujuan jangka panjang dan *competitive advantage* bersaing". (Dirgantoro, 2001:15)

Sondang P. Siagian berpendapat bahwa "strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi secara garis besar". (Siagian, 2004:16). Dari uraian diatas, strategi disimpulkan sebagai suatu tujuan atau misi pokok yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dengan arah jangka panjang dan memiliki sasaran.

Menurut Mudrajad Kuncoro dalam bukunya *Strategi Bagaimana mengarah keunggulan kompetitif* terdapat beberapa definisi mengenai strategi, yaitu:

> "Menentukan kerangka kerja dan aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan oleh perusahaan dan jenis organisasi seperti apa yang hendak di jalankan". (Kuncoro, 2005:1)

Kemudian menurut Kuncoro mengatakan :

> "Strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang ditunjukan untuk mencapai tujuan *(goal)* dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya. Dengan demikian beberapa ciri strategi yang utama adalah : (1) *Goal Directed Actions* yaitu organisasi dan bagaimana mengimplementasikannya; (2) mempertimbangkan semua kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas), serta memperhatikan peluang dan tantangan". (Kuncoro, 2005:12)

Dari uraian diatas penulis menemukan banyak kesamaan mengenai definisi strategi yaitu adanya tujuan jangka panjang dan kebijakan umum. Dimana strategi seharusnya berkaitan dengan keputusan besar yang dihadapi organisasi dalam menentukan kegagalan dan kesuksesan organisasi.

Strategi menurut Robert H Hayes dan Steven C. Wheelwright dalam bukunya *Perencanaan Pembangunan Manajemen* mengatakan bahwa strategi adalah :

> "Suatu program yang luas untuk menentukan dan mencapai tujuanorganisasi dalam melaksanakan misinya.Siapapun yang berkecipungdalam kegiatan perumusan strategi dan menjadi pelaku dalam prosespengambilan keputusan dalam suatu organisasi".(Robert H. Hayes, 2003 : 161)

Dari pendapat Robert H Hayes dan Steven C. Wheelwright diatas peneliti menarik kesimpulan, bahwa untuk mencapai tujuan organisasi maka strategi,

harus memiliki suatu program yang baik agar dapat menentukan siapa yang dapat berkecimpung di dalam kegiatan proses pengambilan keputusan dan menjadikan pelaku organisasi bias melaksanakan misinya dengan baik.

Dalam bukunya Thomas Sumarnas, yang berjudul *Rax review atau Strategi Perencanaan Pajak* mendefinisikan strategi sebagai berikut :

> "Strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat atau *incremental* dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan dimasa datang".(Thomas Sumarnas, 2010 :114)

Strategi merupakan tindakan yang sering kali dimulai dari apa yang di dapat terjadi dan bukan di mulai dari apa yang terjadi. Serta sering di lakukan berdasarkan apa yang di harapkan di masa yang akan datang.

Menurut Michel Allison Jude Kaye dalam buku *Perencanaan Strategis* di maksud dengan strategi adalah "Pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi". (Michel, 2007 : 142). Dari pendapat diatas, penelitimengambil kesimpulan bahwa strategi harus memiliki kemampuan untuk mencari yang terbaik, agar bias melakukan bagaimana cara untuk mendapatkan misi yang terbaik dalam suatu organisasi.

Strategi bagi suatu organisasi menurut J. Salusu dalam bukunya yang berjudul *Pengambilan Keputusan Strategi*, mengatakan :"Strategi ialah suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang menguntungkan". (Salusu, 2004:101).

Dapat disimpulkan strategi adalah semua keputusan untuk melakukan perubahan dan mencapai kondisi yang di inginkan organisasi dimasa depan. Sehingga organisasi harus mampu menyesuaikan sumber daya organisasi dengan

peluang dan tantangan yang di hadapi. Dengan demikian ciri utama strategi menurut Kuncoro adalah sebagai berikut:

> "Pertama *Goal Directedactions*, yaitu atitivitas yang menunjukan "apa" mengimplementasikannya. Kedua mempertimbangkan semua kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas). Serta memperhatikan peluang dan tantangan". (kuncoro, 2006:12)

Menurut Handari Nawan dalam buku *Manajemen Strategi Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan* mengungkapkan :

> "Strategi dalam manajemen sebuah organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara, dan taktik utama yang dirancang secara sistematik dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategi organisasi (Nawawi, 2000:147)

Dari beberapa konsep mengenai strategi diatas, inti dari strategi adalah suatu cara atau usaha yang direncanakan secara sistematis dan disesuaikan dengan lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Konsep strategi yang paling mendekati dari beberapa konsep strategi adalah konsep dari Handari Nawawi. Karena dalam penyusunan suatu strategi yang merupakan landasan awal bagi sebuah organisasi, perlu di susun cara-cara atau uasaha-usaha secara sistematis, dengan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal dalam rangka pencapaian tujuan yang di inginkan organisasi tersebut.

Strategi juga diartikan sebagai suatu perluasan misi yang menghubungkan suatu organisasi dengan lingkungannya. Oleh karena itu, strategi perlu dikembangkan untuk mengatasi isu-isu strategi, melalui perencanaan garis besar dan respon suatu organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Selain itu strategi juga merupakan pola tujuan, kebijakan dari suatu program, tindakan atau alokasi

sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi tersebut, apa yang dikerjakan, dan mengapa organisasi tersebut melaksanakannya.

Menurut Freddy Rangkuty pada prinsipnya strategi dapat di kelompokkan berdasarkan tipe-tipenya yaitu :

> "(1) Strategi manajemen, meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro; (2) Strategi investasi, kegiatan yang berorientasi pada investasi; (3) Strategi bisnis, kegiatan yang berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen". (Rangkuty, 2006:6-7)

Ada beberapa tipe strategi menurut Koteen yang di kutip oleh J Salusu dalam bukunya yang berjudul *pengambilan keputusan stratejik* adalah :

a. *Corporale Strategy* (Strategi Organisasi)
b. *Program Strategy* (Strategi Program)
c. *Resouree Support Strategy* (Strategi Pendukung Sumber Daya)
d. *Institutional Strategy* (Strategi Kelembagaan)
(Salusu, 2004:104)

Dalam penerapan strategi, ada beberapa strategi yang dapat di pilih oleh Organisasi Non Profit, menurut Handari Nawawi, strategi tersebut antara lain :

a. Strategi Agresif
b. Strategi Konvertatif
c. Strategi Difensif
d. Strategi Kompetitif
e. Strategi Inovatif
f. Strategi Diversifikasi
g. Strategi Prefentif
h. Strategi reaktif
i. Strategi oposisi
j. Strategi adaptasi
k. Strategi Ofensif
l. Strategi Menarik Diri
m. Strategi Kontijonal
n. Strategi Pasif
(Nawawi, 2000:174)

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi adalah pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, dan alokasi sumber daya organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Jika dalam hal perencanaan, penyusunan sampai penerapan suatu strategi dituntut adanya suatu kehati-hatian dalam bertindak oleh individu maupun organisasi. Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi harus memperhatikan hal tersebut diatas, karena menyangkut bagaimana hasil dari pelaksanaan strategi agar dapat berdaya saing.

Menurut pendapat William F. Glueck dan Lawarence Jauch dalam buku *Manajemen Strategi dan Kebijakan* menyatakan kepemimpinan sebagai berikut:

> "Sebuah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategi dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi".(William, 2009 : 102)

Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, konprehensif, dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan bukan hanya tujuan jangka pendek, akan tetapi juga jangka menengah dan jangka panjang. Akan tetapi dalam menyusun strategi, diperlukan analisis terhadap lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun internal dan perlu suatu keputusan pilihan dan pelaksanaan yang tepat dan terarah guna mencapai tujuan yang baik. Strategi juga di rancang untuk menjamin agar tujuan dan sasaran dapat dicapai melalui langkah-langkah yang tepat.

Sesuai dengan pengertian Strategi yang di ungkap oleh Robet H Hayes dan Steven C Wheelwright di atas, maa Robert mengemukakan beberapa hal mengenai kriteria yang diperlukan dalam proses strategi yaitu :

1. *Time*
2. *Impact*
3. *Decition*
4. *Termination Effort*
5. *Pervasivepower*

(Robert H Hayes dan Steven C. Wheelwright 2003:161)

Kriteria yang pertama adalah **Waktu** berkenaan dengan kegiatan yang baik untuk mencapai hasil (akibat) yang diharapkan atau mencapai tujuannya dari di adakannya strategi. Waktu, secara dekat berhubungan dengan mengamati hal yang kurang bai terhadap strategi.Kriteria ini memiliki 2 (dua) indikator yaitu Ketepatan Kinerja Aparatur dan Kecukupan.

Kriteria yang kedua adalah **Dampak** berkenaan dengan pengaruh atau akibat dalam setiap keputusan yang di ambil oleh setiap atasan. Dampak itu sendiri mempunyai dampak positif dan dampak negatif. Kriteria ini mempunyai 2 (dua) indikator yaitu dampak bagi masyarakat dan dampak bagi aparatur.

Menurut Hari Sabari "Dampak adalah sesuatu yang muncul setelah adanya suatu kejadian." Hanya yang membedakan disini adalah dampak yang timbul dari segi aparatur selaku pemberi layanan publik dan masyarakat selaku penerima layanan publik.

Kriteria yang ketiga adalah **Pola-Pola Keputusan** berkenaan dengan seberapa jauh proses pengambilan keputusan yang terjadi memuaskan kebutuhan, nilai atau kesempatan yang menimbulkan adanya masalah. Kriteria Pola-Pola Keputusan menekankan pada hubungan antara alternatif dan hasil yang diharapkan.Kriteria ini memiliki 2 (dua) indikator, yaitu Pencapaian Sasaran dan Optimalisasi.

Pencapaian Sasaran menurut Branch (1999:85) adalah “pernyataan tentang kehendak yang sudah di identifikasi, di analisis dan di ekspresikan secara spesifik untuk menunjukkan bagaimana hal itu dapat di capai dalam watu dan sumber daya yang tersedia.”

Kriteria yang ke empat adalah **Pemutusan Upaya** berkenaan dengan langkah apa yang akan di ambil untuk meningkatkan tingkat efektifitas tertentu, pemutusan upaya menekankan pada kuatnya upaya yang akan diambil untuk hasil yang di harapkan.

Kriteria yang kelima adalah **Daya Meresap** berkenaan dengan perencanaan, pengarahan, pengembangan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan. Kriteria daya meresap melaksanakan berbagai tujuan yang di inginkan.Kriteria ini memiliki 1(satu) indikator, yaitu Sumber Daya Manusia (SDM).

Menurut Follet “Sumber Daya merupakan suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan itu sendiri”.

2.1.1 Pengertian Pajak

Banyak definisi atau batasan yang telah dikemukakan oleh pakarsatu sama lain pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yaitu merumuskan pengertian pajak sehingga mudah untuk dipahami, perbedaannya hanya terletak pada sudut

pandang yang digunakan oleh masing-masing pihak pada saat merumuskan pengertian pajak. Pengertian pajak secara umum adalah iuran wajib dari penduduk kepada negara berdasarkan undang-undang yang pelaksanaannya dapat dipaksakan tanpa mendapat imbalan secara langsung yang hasilnya digunakan untuk menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan nasional.

Pengertian Pajak Menurut Prof. Dr. Rochmat Soemitro, SH., yaitu:

> "Pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan Undang-Undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontra prestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum".

Pengertian Pajak tersebut kemudian dikoreksinya, dan berbunyi sebagai berikut: "Pajak adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada kas negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan surplusnya digunakan untuk *public saving* yang merupakan sumber utama untuk membiayai *public investment*".

Sedangkan menurut Prof. Dr. P. J. A. Adriani mengemukakan pajak sebagai berikut:

> "Pajak adalah iuran masyarakat kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan umum (Undang-Undang) dengan tidak mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjuk dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubung tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan".

Dari Pengertian Pajak tersebut, dapat disimpulkan bahwa pajak memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Pembayaran pajak harus berdasarkan undang-undang serta aturan pelaksanaannya.

2. Sifatnya dapat dipaksakan. Hal ini berarti pelanggaran atas aturan perpajakan akan berakibat adanya sanksi.
3. Tidak ada kontra prestasi atau jasa timbal dari negara yang dapat dirasakan langsung oleh pembayar pajak.
4. Pemungutan pajak dilakukan oleh negara baik pusat maupun daerah (tidak boleh dilakukan oleh swasta yang orientasinya adalah keuntungan).
5. Pajak digunakan untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran pemerintah (rutin dan pembangunan) bagi kepentingan umum.

2.1.2 Pengertian Pajak Daerah

Sebagaimana kita ketahui bahwa dalam perhitungan (PAD) terdapat salah satu komponen di dalamnya, yaitu Pajak Daerah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1997 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah (UU 34/2000), Pasal 1 angka 6, dapat dijelaskan sebagai berikut :

> "Pajak Daerah yang selanjutnya disebut pajak adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada Daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan Daerah dan pembangunan Daerah."

Pajak Daerah harus ditetapkan dengan Peraturan Daerah setelah mendapatkan persetujuan DPRD dan tidak boleh bertentangan dengan pajak Pemerintah Pusat serta tidak boleh bertentangan dengan kebijakan Pemerintah Pusat. Dengan demikian, sebelum diundangkan Peraturan Daerah tentang Pajak Daerah, Pemerintah Daerah harus memberitahukan kepada Pemerintah Pusat

untuk mendapatkan persetujuan. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya pemungutan pajak ganda pada Objek Pajak yang sama. Oleh karena itu penetapan pajak Pemerintah Pusat maupun Pajak Daerah diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Dari definisi dan penjelasan tentang pajak Daerah sebagaimana tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa Pajak Daerah adalah :

(a) Pajak Daerah adalah pajak yang diserahkan pengelolaannya oleh Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah.

(b) Penyerahan pajak daerah berdasarkan kepada Undang-Undang

(c) Pajak Daerah tidak boleh bertentangan dengan Pajak Pemerintah Pusat.

(d) Pajak Daerah harus ditetapkan dengan Peraturan Daerah berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku.

Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2000 pasal 2 di dalam menetapkan Pajak Daerah, harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

(a) Bersifat Pajak dan bukan Retribusi.

(b) Objek pajak terletak atau terdapat di wilayah Daerah Kabupaten atau Kota yang bersangkutan dan mempunyai mobilitas yang cukup rendah serta hanya melayani masyarakat di wilayah Daerah Kabupaten atau Kota yang bersangkutan.

(c) Objek dan dasar pengenaan pajak tidak bertentangan dengan kepentingan umum.

(d) Objek pajak bukan merupakan objek pajak Provinsi atau objek pajak Pusat.

(e) Potensinya memadai.

(f) Tidak memberikan dampak ekonomi yang negative.

(g) Memperhatikan aspek keadilan dan kemampuan masyarakat.

2.1.3 Pengertian Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan daerah, pendapatan asli daerah didefinisikan sebagai pendapatan yang diperoleh daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

PAD merupakan pendapatan yang diperoleh dari sumber-sumber pendapatan daerah dan dikelola sendiri oleh pemerintahan daerah. Pendapatan daerah juga merupakan pendapatan yang diperoleh oleh pemerintah daerah dan digali dari potensi pendapatan yang ada di daerah. Dengan kata lain pendapatan asli daerah merupakan pendapatan yang diterima oleh pemerintah daerah atas segala sumber-sumber atau potensi yang ada pada daerah yang harus diolah oleh pemerintah daerah didalam memperoleh pendapatan daerah.

PAD merupakan penerimaan yang diperoleh dari sektor pajak daerah, retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah, hasil pengeloalaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. PAD merupakan salah satu komponen sumber pendapatan daerah sebagaimana yang telah diatur dalam pasal 79 undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah, berdasarkan pasal 79 UU 22/1999 disimpulkan bahwa sesuatu yang diperoleh pemerintah daerah yang dapat diukur denga uang karena

kewenangan (otoritas) yang diberikan masyarakat dapat berupa hasil pajak daerah dan retribusi daerah.

Menurut Mardiasmo dalam bukunya *pajak bumi dan bangunan*, pendapatan asli daerah adalah "penerimaan yang diperoleh dari sektor pajak daerah, retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan pendapatan asli daerah yang sah". (Mardiasmo, 2004 : 173)

Menurut pendapat Mardiasmo diatas Pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah. Jenis pajak daerah dan retribusi daerah dirinci menurut objek pendapatan sesuai dengan undang-undang tentang pajak daerah dan retribusi daerah. Jenis hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dirinci menurut objek pendapatan yang mencakup bagian laba atas penyertaaan modal pada perusahaan milik daerah (BUMD), bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik pemerintah (BUMN), dan bagian laba atas penyertaan modal pada perusahaan milik swasta atau kelompok usaha masyarakat. Jenis lain-lain PAD yang sah disediakan untuk menganggarkan penerimaan daerah yang tidak termasuk dalam pajak daerah, retribusi daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dirinci menurut objek pendapatan yang mencakup hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan, jasa giro, pendapatan bunga, penerimaan atas tuntutan ganti kerugian daerah, penerimaan komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan atau pengadaan barang atau jasa oleh daerah, penerimaan keuntungan dari selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing,

pendapatan denda atas keterlambatan pelaksanaan pekerjaan, pendapatan denda pajak, pendapatan denda retribusi. Pendapatan hasil eksekusi atau jaminan, pendapatan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, pendapatan dari angsuran atau cicilan penjualan.

Sementara itu Menurut Warsito dalam buku *hukum pajak* menyatakan pendapatan asli daerah sebagai berikut:

> ”Pendapatan asli daerah adalah pendapatan yang bersumber dan dipungut sendiri oleh pemerintah daerah. Sumber PAD terdiri dari pajak daerah, restribusi daerah, laba dari badan usaha milik daerah, dan pendapatan asli daerah lainnya yang sah”.(Warsuto, 2001:128)

Menurut pendapat Warsito tentang pendapatan asli daerah adalah pendapatan salah satu sumber dana pembiayaan pembangunan daerah pada kenyataannya belum cukup memberikan sumbangan bagi pertumbuhan daerah, hal ini mengharuskan pemerintah daerah menggali dan meningkatkan pendapatan daerah terutama sumber pendapatan asli daerah.

Pendapatan asli daerah pun menurut Herlina Rahman dalam buku *Panduan Brevet Pajak* menyatakan pendapatan asli daerah sebagai berikut :

> “Pendapatan asli daerah merupakan pendapatan daerah yang bersumber dari hasil pajak daerah ,hasil retribusi hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah dalam menggali pendanaan dalam pelaksanaan otonomi daerah sebagai perwujudan asas desentralisasi”.(Rahman, 2005:38)

Dari beberapa teori diatas dapat disimpulkan tentang pendapatan asli daerah yang di sampaikan oleh beberapa ahli yakni pendapatan asli daerah di peroleh dari penerimaan pajak retribusi daerah, pajak daerah dan dari hasil perusahaan milik daerah. Karena pendapatan asli daerah itu tidak akan sama pendapatannya dari beberapa hasil pajak yang ada dan pendapatan asli daerah

akan berbeda pendapat antara satu dengan yang lainnya tentang hasil-hasil yang diperoleh.

Dari beberapa pendapat diatas bahwa pendapatan asli daerah merupakan pendapatan yang dihasilkan oleh pajak retribusi daerah, pajak daerah, pajak badan usaha milik daerah (BUMD), dan pendapatan asli daerah lainnya yang sah. Dan pendapatan asli daerah juga harus di rinci secara detail menurut pajak-pajak yang dihasilkan oleh beberapa pajak penghasilan.

2.1.4 Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan Perkotaan (PBBP2)

Seiring dengan diundangkannya Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (selanjutnya disebut UU PDRD), maka Pemerintah Daerah (dalam hal ini pemerintah kabupaten/kota) harus mempersiapkan diri untuk mengelola sendiri Pajak Bumi dan Bangunan sektor PBBP2. PBBP2 selama ini dikelola dan dipungut oleh Pemerintah Pusat, dan daerah menerima sebagian besar hasil pemungutannya. Bagi sebagian daerah, penerimaan PBBP2 sebesar 100% tanpa harus ‘membagi’ kepada pemerintah pusat disambut dengan sangat baik terutama daerah yang kaya pada sektor pedesaan perkotaan . Sebaliknya bagi daerah yang kurang potensinya, maka pendaerahan PBBP2 tersebut dapat dikatakan sebagai bencana karena tidak ada lagi bagi hasil dan insentif bagi mereka. Belum lagi dihadapkan pada kenyataan bahwa pengelolaan PBB memerlukan SDM, biaya dan teknologi yang tidak sedikit.

Baik UU PBB maupun UU PDRD menyebutkan bahwa subjek pajak adalah orang atau badan yang secara nyata mempunyai suatu hak atas bumi, atau memperoleh manfaat atas bumi atau memiliki, menguasai, atau memperoleh manfaat atas bangunan. Sedangkan Objek PBBP2 sebagaimana disebutkan di dalam UU PDRD adalah objek pajak bumi dan bangunan yang meliputi kawasan pertanian, perumahan, perkantoran, pertokoan, industri serta objek khusus perkotaan kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan dan pertambangan.

Bumi merupakan permukaan bumi dan tubuh bumi yang ada di bawahnya. Permukaan bumi meliputi tanah dan perairan pedalaman serta laut wilayah Indonesia. Sementara itu yang dimaksud dengan bangunan adalah konstruksi teknis yang ditanam atau dilekatkan secara tetap pada tanah atau perairan. Yang termasuk dalam kriteria bangunan adalah kilang, pipa, galangan kapal, dermaga, pagar mewah, kolam renang, jalan tol dan jalan lingkungan. UU PDRD menyebutkan bahwa bangunan tersebut termasuk pula menara. Hal ini semakin mempertegas pengenaan atas menara (seluler dan sebagainya) yang selama ini sudah dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak.

Di dalam UU PDRD disebutkan satu lagi objek pajak yang tidak dikenakan pajak, yaitu objek pajak yang digunakan oleh pemerintah dan daerah untuk penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini tidak disebutkan secara tegas di dalam UU PBB. Tujuan Pengalihan pengelolaan PBBP2 menjadi pajak daerah sesuai dengan Undang-undang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah adalah:

1. Meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan otonomi daerah.

2. Memberikan peluang baru kepada daerah untuk mengenakan pungutan baru (menambah jenis pajak daerah dan retribusi daerah).
3. Memberikan kewenangan yang lebih besar dalam perpajakan dan retribusi dengan memperluas basis pajak daerah.
4. Memberikan kewenangan kepada daerah dalam penetapan tarif pajak daerah.
5. Menyerahkan fungsi pajak sebagai instrumen penganggaran dan pengaturan pada daerah.

2.1.5.1 **Dasar Pengenaan Pajak Bumi dan Bangunan**

Dasar pengenaan pajak adalah :

1. Nilai Jual Objek Pajak (NJOP)

   Harga rata-rata yang diperoleh dari transaksi jual beli yang terjadi secara wajar, dan bilamana tidak terdapat transaksi jual beli, NJOP ditentukan melalui perbandingan harga dengan objek lain yang sejenis, atau niali perolehan baru atau nilai objek pajak pengganti.
2. Besarnya Nilai Jual Objek Pajak ditetapkan oleh Menteri Keuangan setiap 3 tahun sekali, kecuali untuk daerah tertentu ditetapkan setiap tahun dengan perkembangan daerahnya.
3. Dasar perhitungan pajak adalah Nilai Jual Kena Pajak yang ditetapkan serendah-rendahnya 20% dan setinggi-tingginya 100% dari Nilai Jual Kena Pajak.

4. Besarnya persentase Nilai jual Kena Pajak ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah dengan memperhatikan kondisi ekonomi nasional.

2.1.5.2 Dasar Perhitungan PBBP2

Dasar Perhitungan yang digunakan untuk menghitung pajak terhutang adalah Nilai Jual Kena Pajak (NJKP) ditetapkan serendah-rendahnya 20% dan setinggi-tingginya 100% dari Nilai Jual Kena Pajak (Peraturan Pemerintah). Besarnya persentase NJKP yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah dengan memperhatikan kondisi ekonomi nasional. Berdasarkan PP No. 74 tahun 1998 ketentuan mengenai NJKP untuk perhitungan Pajak Bumi dan Bangunan ditetapkan sebesar 20% atau 40% dari Nilai Jual Objek Pajak.

2.1..5.3 Pembayaran Pajak Terutang

Setelah SPPT disampaikan, wajib pajak bisa langsung melakukan pembayaran. Menurut Meliala & Oetomo (2010:82), wajib pajak yang telah menerima SPPT dapat melakukan pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan melalui:

1) Bank Pemerintah

   Jika anda membayar pada Bank Pemerintah isilah Surat Setoran Pajak (SSP) yang telah tersedia di Bank, sesuai dengan ketetapan yang tercantum dala SPPT yang diterima.

2) Petugas Pemungut

   Jika anda membayar lewat petugas pemungut, tunjukan SPPT dan mintalah bukti pembayaran lembar asli sebagai tanda lunas PBB.

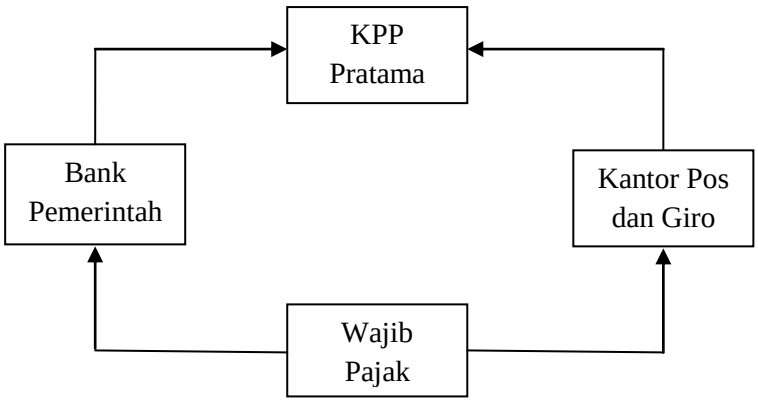
3) Kantor Pos dan Giro

Jika anda membayar lewat Pos dan Giro, belilah formulir Giro dan isi sesuai SPPT. Lembar 1 disimpan sebagai tanda bukti pembayaran, lembar 2 masukkan pada kotak PBB yang tersedia di Kantor Pos dan Giro.

4) Dengan cara transfer

Jika letak objek pajak tidak berada atau jauh dari tempat tinggal wajib pajak, maka pembayaran bisa dilakukan melalui transfer, yaitu dengan mengisi formulir kiriman uang. Lembar 1 disimpan sebagai pertinggal wajib pajak, lembar 2 dikirim ke Kantor Pelayanan Pajak yang menerbitkan SPPT.

Gambar 2.1
Sistem Tempat Pembayaran



Sumber :Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi 2013

Keterangan gambar:

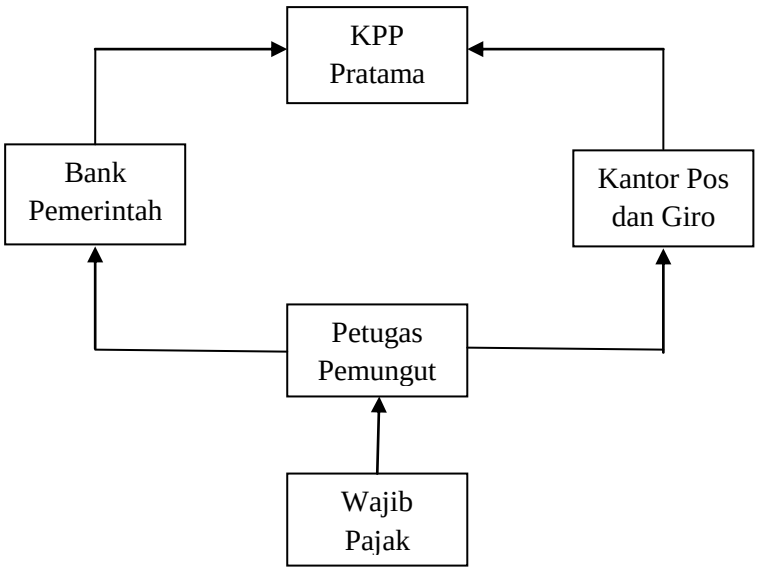
1. Melalui Bank Pemerintah

   Pembayaran melalui Bank dapat dilakukan melalui Bank Pemerintah di wilayah tempat objek pajak. Jumlah pajak yang akan dibayar ditulis pada formulir Surat Setoran Pajak (SSP) rangkap enam yang telah disediakan pada Bank Pemerintah. Setelah formulir diisi, wajib pajak menyerahkan SSP tersebut beserta uangnya kepada petugas Bank yang bersangkutan sesuai dengan jumlah yang tertulis dalam SSP. Setelah pajak tersebut dibayar, wajib pajak menerima SSP warna putih dan warna merah muda. SSP warna merah muda oleh wajib pajak dikirim ke Kantor Pelayanan Pajak sedangkan SSP warna putih disimpan oleh wajib pajak sebagai tanda bukti pembayaran.

2. Melalui Kantor Pos dan Giro

   Pembayaran melalui Kantor Pos dan Giro dapat dilakukan pada Kantor Pos dan Giro tempat objek pajak. Pembayaran PBB dilakukan dengan mengisi SSP rangkap tiga, selanjutnya SSP yang telah diisi diserahkan kepada petugas Kantor Pos dan Giro. Wajib pajak menerima SSP warna putih dan merah muda. SSP warna merah muda oleh wajib pajak dikirim ke Kantor Pelayanan Pajak sedangkan SSP warna putih disimpan oleh wajib pajak sebagai tanda bukti pembayaran.

Gambar 2.2
Non Sistem Tempat Pembayaran



Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi 2013

Keterangan gambar:

1. Pembayaran melalui petugas pemungut

   Wajib pajak membayar atau melunasi PBBnya melalui petugas pemungut, kemudian sebagai bukti pembayarannya wajib pajak bakan menerima tanda terima setoran. Selanjutnya oleh petugas pemungut dimasukkan dalam daftar penerimaan harian PBB dan disetorkan ke tempat pembayaran Bank atau Kantor Pos dan Giro. Dari tempat pembayaran, petugas pemungut akan menerima Surat Tanda Terima Setoran (STTS) sebagai bukti pembayaran PBB yang sah. Petugas pemungut selambat-lambatnya 8 (delapan) hari harus sudah menyampaikan STTS kepada wajib pajak.

2. Pembayaran Pajak di Kota Sukabumi masih non sistem pembayaran. Pembayaran pajak ini masih di pungut oleh petugas pajaknya langsung dan belum melalui bank-bank yang sudah di tunjuk.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, peneliti mengikuti dari teori Robert H Hayes dan Steven C. Wheelwright tentang definisi strategi yang mengandung makna sejauh mana UU.Nomor 28 tahun 2009 di Dinas Pendapata daerah Kota Sukabumi dapat menyelesaikan peralihan PBBP2 menjadi pajak daerah di Kota Sukabumi.

Dalam menyelesaikan peralihan PBBP2 menjadi pajak daerah tentu para pihak aparatur yang membutuhkan suatu strategi untuk dijadikan acuan yang dapat membantu dalam menyelesaikan peningkatan PAD melalui penerimaan PBBP2. Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi agar dapat membantu dalam meningkatkan pendapatan asli daerah melalui penerimaan PBBP2 khususnya di Kota Sukabumi.

Strategi yang telah dilaksanakan haruslah diukur melalui peningkatan agar hasil yang dicapai dapat diketahui, apakah hasil tersebut sudah sesuai dengan apa yang di harapkan, atau hasil tersebut jauh dari harapan yang telah di rencanakan sebelumnya. Untuk melihat sejauhmana strategi peningkatan PAD melalui peneriman PBBP2 dapat diukur dengan beberapa indikator yang ada. Dengan segala faktor keberhasilan strategi maka dapat di pahami bahwa faktor tersebut saling mempengaruhi dan berkesinambungan untuk tercapainya hasil yang maksimal atas peningkatan PAD Kota Sukabumi.

Faktor yang pertama adalah **Waktu**. Dalam peningkatan PAD waktu berupa perilaku yang dilakukan oleh aparatur Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi melalui penerimaan PBBP2 untuk mencapai hasil yang di inginkan oleh para pihak aparatur dalam menyelesaikan kurangnya petugas pemungut PBBnya. Waktu dapat di ukur dari layanan dan nilai strateginya yang kemudian di lihat berdasarkan kucukupan serta kepuasan masyarakat.

Faktor yang kedua adalah **Dampak**. Dalam peningkatan pendapatan asli daerah dampak merujuk pada proses strategi dari tujuan melaksanakan peningkatan PAD dan kepada kuatnya asumsi yang melandasi tujuan pada proses strategi tersebut sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan PAD melalui penerimaan PBBP2 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi yang dapat dilihat dari dampak bagi masyarakat serta dampak bagi aparatur.

Faktor berikutnya adalah **Pola-pola Keputusan**. Dimana berkenaan dengan seberapa jauh tingkat keputusan yang dapat memuaskan kebutuhan, serta mengumpulkan informasi pada kuatnya hubungan antara aparatur dan hasil yang di harapkan khususnya di Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi yang dapat dilihat melalui pemecahan yang paling layak serta melaksanakan keputusan atas adanya PBBP2 menjadi pajak daerah.

Selanjutnya adalah **Pemutusan Upaya** yang secara dekat merujuk pada nilai atau dari tujuan pada proses tersebut sehingga dapat memuaskan kebutuhan para pelaksana guna meningkatkan pendapatan asli daerah melalui penerimaan PBBP2. Pemutusan upaya sangat penting karena dapat mempengaruhi dari keseluruhan hasil strategi.

Faktor yang terakhir adalah **Daya Meresap**, dimana daya meresap dilakukan untuk meningkatkan tingkat sumber daya dengan berbagai usaha yang dilakukan agar PBBP2 dapat berjalan dengan efektif dan dpat di nilai berdasarkan sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana yang ada di Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi.

Oleh karena itu, dalam peningkatan PAD melalui penerimaan PBBP2 Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi, strategi merupakan pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan tahapan atau proses yang sangat di perlukan, karena berhasil atau tidaknya suatu strategi dapat di nilai melalui hasil akhir dari perumusan strategi tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Pemutusan Upaya merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif secara sistematis untuk ditindaklanjuti (digunakan) sebagai suatu cara pemecahan masalah.

Berdasarkan teori dan pemaparan peneliti diatas maka peneliti membuat definisi operasional sebagai berikut yaitu :

1. Strategi adalah suatu keputusan dan aksi yang ditunjukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi guna memberikan berbagai tindakan yang diperlukan, demi tercapainya tujuan Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi dalam menyelesaikan Kendala kurangnya petugas pemungut pajak di Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi. Dalam strategi peningkatan PAD meliputi beberapa indikator yaitu :

(1) Waktu adalah tahapan yang di miliki Dinas Pendapatan daerah Kota Sukabumi untuk melaksanakan tujuan dari peningkatan PAD melalui penerimaan PBBP2 yang meliputi :

a. Ketepatan Kinerja Aparatur adalah kuatnya asumsi yang melandasi tujuan Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi dalam peningkatkan PAD melalui penerimaan PBBP2.

b. Kecukupan adalah seberapa jauh tingkat efektifitas aparatur Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi dapat memuaskan kebutuhan pekerja serta masyarakat.

(2) Dampak adalah hasil keputusan suatu pola yang di lakukan oleh Dinas Pendapatan daerah Kota Sukabumi untuk mencapai hasil dan tujuan yang di inginkan menyangkut peningkatan PAD melalui penerimaan PBBP2 yang meliputi :

a. Dampak Bagi Aparatur adalah sesuatu yang timbul bagi aparatur Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi dalam meningkatkan PAD melalui penerimaan PBBP2 di Kota Sukabumi.

b. Dampak Bagi Masyarakat adalah sesuatu yang timbul bagi pekerja serta masyarakat dalam meningkatkan PAD melalui penerimaan PBBP2 di Kota Sukabumi.

(3) Pola-pola Keputusan adalah suatu pola yang di lakukan oleh Dinas Pendapatan daerah Kota Sukabumi untuk mencapai hasil dan tujuan yang di inginkan menyangkut peningkatan PAD melalui Penerimaan PBBP2 yaitu meliputi :

a. Pencapaian Sasaran adalah pernyataan yang sudah di identifikasikan dan di ekspresikan secara spesifik untuk menunjukan strategi peningkatan PAD melalui penerimaan PBBP2 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi.

b. Optimalisasi adalah proses untuk mencapai hasil yang paling maksimal dalam peningkatan pendapatan asli daerah melalui penerimaan PBBP2 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi.

(4) Pemutusan Upaya adalah pemahaman dari Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi terhadap pemutusan yang akan diambil terhadap peningkatan pendapatan asli daerah melalui penerimaan PBBP2 di Kota Sukabumi.

(5) Daya Meresap adalah suatu perencanaan yang dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi berupa sumber daya, sarana dan prasarana. Baik kepada aparaturnya maupun kepada instansi terkait menyangkut peningkatan PAD Kota Sukabumi yang meliputi :

a. Sumber daya adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Sukabumi, baik berupa manusia (aparatur), finansial yang dimiliki maupun fasilitas penunjang yang telah tersedia dalam pelaksanaan peningkatan pendapatan asli daerah melalui penerimaan PBBP2 di Kota Sukabumi.

2. Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan pendapatan yang diperoleh dari sumber-sumber pendapatan daerah dan dikelola sendiri oleh pemerintahan daerah.
3. Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan Perkotaan (PBBP2) adalah pajak atas bumi atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau Badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan, dan pertambangan.
4. Dinas Pendapatan Daerah (DISPENDA) adalah suatu organisasi yang di pimpin oleh suatu Kepala Daerah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekertaris Daerah (SEKDA).

Dari pemaparan para ahli dan peneliti diatas maka peneliti membuat model kerangka pemikiran sebagai berikut:

Tabel 2.1
Model Kerangka Pemikiran

