

IMPLEMENTASI STRATEGI PENINGKATAN PENERIMAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH

Lasmin dan Meyzi Heriyanto

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Implementation Strategy Increasing Revenue Local Taxes and Retribution. The purpose of this research is to find out and analyse the implementation of the strategy of increased tax revenues and retribution in the service areas of income, Asset and Financial Management Areas Siak Regency and the factors that slow him down. In this study used his theory that explains Bambang Hariadi model implementation strategy can be done by way of preparing the structure, running processes and develop behaviors. Research is applied in thousand siak, just in Asset and Financial Management Areas Siak Regency. Informer this research is employees as an informer key and heads of and secretary dept. as an informer appendages. Data done by method observation and interview in an effort to collect information and data. After data collected then analyzed by descriptive qualitative approach. Based on the research and discussion done was discovered that implementation strategy increasing revenue local taxes and retribution which already reviewed of preparing structure, run processes and develop behavior inferred good. While factors that inhibits implementation strategy increasing revenue local taxes and retribution, namely factor the human resource, factor placement sdm and the coordination between organization.

Abstrak: Implementasi Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak dan Retribusi Daerah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak dan faktor-faktor yang menghambatnya. Dalam penelitian ini digunakan teorinya Bambang Hariadi yang menjelaskan tentang model implementasi strategi dapat dilakukan dengan cara mempersiapkan struktur, menjalankan proses, dan mengembangkan perilaku. Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Siak, tepat pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak. Informan penelitian ini adalah pegawai sebagai informan kunci dan kepala dinas dan sekretaris dinas sebagai informan pelengkap. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi dan wawancara dalam upaya mengumpulkan informasi dan data. Setelah data terkumpul kemudian dianalisis dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan ditemukan bahwa implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah yang ditinjau dari mempersiapkan struktur, menjalankan proses dan mengembangkan perilaku disimpulkan sudah baik. Sedangkan faktor-faktor yang menghambat implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah, yaitu faktor kualitas SDM, faktor penempatan SDM dan faktor koordinasi antar organisasi.

Kata Kunci: pelayanan publik, ISO 9001:2008, kualitas pelayanan

PENDAHULUAN

Setiap daerah diberi keleluasaan untuk mengelola sumber-sumber pendapatan daerahnya, dimulai dari PAD, dana perimbangan, pinjaman daerah dan pendapatan daerah yang sah lainnya. Oleh karena itu, berotonomi juga berarti suatu keadaan yang tidak berketergantungan khususnya dalam keuangan daerah kepada pusat dalam pembangunan daerah. Idealnya sumber pendapatan asli daerah harus mampu memberikan sumbangan terbesar dari keseluruhan pendapatan daerah dibanding sumber pendapatata daerah lainnya

seperti subsidi dan bantuan lainnya. Dengan persepsi seperti itu daerah dapat secara leluasa menjalankan hak otonominya. Sebaliknya, terbatasnya sumber pendapatan asli daerah dalam membiayai pembangunan di daerah menunjukkan rendahnya kemampuan otonominya. Untuk terciptanya penyelenggraan pemerintahan dan pembangunan di daerah, pemerintah daerah diharuskan menggali seluruh potensi daerahnya dalam rangka membiayai proses pemerintahan dan pembangunan.

Kebijakan desentralisasi fiskal sesungguhnya

merupakan babak baru dalam tatanan penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia dan pada hakekatnya telah memberikan kewenangan yang lebih luas kepada daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Rendahnya penerimaan pajak dan retribusi daerah merupakan isu yang mengedepankan dan hampir dihadapi oleh sebagian besar kabupaten/kota di Indonesia. Implementasi Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2000 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 28 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi daerah mencoba memberikan peluang kepada daerah untuk menggali segenap potensi pajak dan retribusi daerah sehingga pada akhirnya mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap keuangan daerah.

Pada sisi lain berjalannya pelaksanaan otonomi yang seluas-luasnya bagi daerah dalam membiayai daerah, memberikan peluang untuk menggali potensi daerah melalui pungutan Daerah berupa Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah dengan penetapan kebijakan hukum berupa Perda. Menurut Pasal 1 ayat 6 UU No. 34 Tahun 2000, pajak daerah adalah pungutan wajib yang dilakukan terhadap orang pribadi atau badan oleh daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah, sedangkan Retribusi Daerah Menurut Pasal 1 ayat (28) UU No. 34 Tahun 2000 adalah pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan.

Dalam upaya memenuhi kebutuhan keuangan daerah, Pemerintah Kabupaten Siak dapat menggantinya dari potensi pajak daerah dan retribusi daerah. Dimana tanggung jawab dan kewenangan dalam melaksanakan penggalan potensi keuangan daerah yang berasal dari pajak daerah dan retribusi daerah diberikan kepada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak. Berdasarkan Peraturan Daerah No. 16 Tahun 2012 tugas dari Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak adalah memimpin, mengendalikan dan mengkoordinasikan perumu-

san kebijakan teknis dan pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah lingkup perencanaan pendapatan daerah, pajak daerah, retribusi daerah, dana perimbangan, PBB dan BPHTB, bidang anggaran, perbendaharaan, akuntansi, asset daerah serta pengawasan.

Besarnya kewenangan dan tanggungjawab yang dibebankan kepada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak dalam upaya menggali keuangan daerahnya, tentu membutuhkan strategi peningkatan penerimaan keuangan daerah dari berbagai sektor. Salah satu sumber pendapatan daerah adalah PAD yang merupakan andalan utama bagi daerah. Karena PAD memiliki berbagai sumber, seperti hasil pajak Daerah, hasil retribusi Daerah, hasil pengelolaan kekayaan Daerah yang dipisahkan, dan lain-lain pendapatan yang sah. Untuk memacu percepatan pembangunan daerah, maka mutlak diperlukan tersedianya dana yang memadai, untuk itu penggalan potensi dan pengembangan sumber-sumber PAD mutlak diperlukan guna mengoptimalkan PAD yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap percepatan pembangunan Daerah. Penggalan potensi sumber PAD itu sendiri dapat dilakukan melalui intensifikasi sumber-sumber yang telah dikelola serta ekstensifikasi terhadap sumber-sumber baru yang potensial untuk dikembangkan.

Di Kabupaten Siak penerimaan PAD merupakan andalan bagi daerah untuk memberikan kontribusi yang besar bagi APBD daerah. Karena melalui penerimaan sektor PAD yang diperoleh setiap tahunnya akan sangat berpengaruh signifikan terhadap realisasi APBD pada setiap tahunnya. Untuk itu Pemerintah Kabupaten Siak harus mampu menetapkan strategi yang tepat dalam penerimaan dan pemungutan PAD yang sudah dimiliki dan menggali setiap potensi PAD yang ada dalam upaya memaksimalkan penerimaan PAD. Sebab muara terakhir penerimaan PAD yang dilakukan oleh daerah akan berada di Dinas Pendapatan Daerah yang merupakan lembaga yang memiliki kewenangan dalam merekapitulasi seluruh penerimaan keuangan daerah. Tetapi masalah pemungutan dan pelaksanaan penerimaan bisa saja dilakukan oleh lembaga

teknis lainnya yang ada di Kabupaten Siak, sebagai lembaga yang sudah ditunjuk untuk melakukan penerimaan PAD baik dari sektor pajak daerah ataupun retribusi daerah.

Berdasarkan data yang diperoleh bahwa hasil penerimaan PAD dari sektor pajak daerah dan retribusi daerah mengalami fluktuatif dari mulai tahun 2006–2012, diketahui bahwa untuk sektor pajak daerah pada tahun 2006 target yang terealisasi hanya 96,35 %, kemudian naik pada tahun 2007 target yang terealisasi menjadi 149,76 %. Namun pada tahun 2008 target yang terelisasikan tercapai tetapi persentase pencapaiannya menurun menjadi 135,21 %, seterusnya pada tahun 2009 kembali persentase pencapaiannya kembali menurun menjadi 112,20 %. Selanjutnya pada tahun 2010 persentase realiasi penerimaan mengalami kenaikan menjadi 135,16 %, tahun 2011 mengalami penurunan persentase kembali menjadi 105,70 % dan tahun 2012 mengalami kenaikan persentase menjadi 124,55 %. Sedangkan untuk retribusi daerah penerimaannya juga mengalami fluktuatif dari mulai tahun 2006–2012, dengan rincian pada tahun 2006 pencapai target 96,15 %. Kemudian naik pada tahun 2007 pencapaian targetnya 101,55 %, tetapi pada tahun 2008 pencapaian targetnya menurun menjadi 99,66 %. Seterusnya pada tahun 2009 pencapaian realisasinya naik menjadi 119,83 % dan tahun 2010 mengalami kenaikan persentase pencapaian yang signifikan menjadi 134,58 %. Selanjutnya pada tahun 2011 persentase pencapaian kembali meningkat menjadi 175,11 %, namun pada tahun 2012 persentase pencapaian menurun menjadi 128,85 %.

Fakta ini menunjukkan terjadi fluktuatif penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah di Kabupaten Siak. Walaupun fluktuatif yang terjadi hanya sebatas penurunan persentase pencapaian target, tetapi apabila terjadi secara terus menerus akan menyebabkan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah tidak mencapai realiasi 100 %. Realita empiris ini tentunya akan sangat menghambat penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Siak secara maksimal, akibat dari sumber penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah yang tidak dapat dilakukan secara maksimal

pula. Kondisi ini tentunya perlu mendapat perhatian yang sangat serius oleh Pemerintah Kabupaten Siak, sebab apabila penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah setiap tahunnya mengalami penurunan persentase penerimaan, maka kontribusi PAD akan APBD juga semakin berkurang. Padahal pajak daerah dan retribusi daerah merupakan kontribusi andalan bagi PAD dan APBD di Kabupaten Siak.

Setiap organisasi publik atau profit selalu dihadapkan kepada dua jenis lingkungan yang berbeda, yaitu lingkungan internal dan eksternal. Semakin besar organisasi, maka semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi dua jenis lingkungan tersebut. Salah satu implikasinya adalah dalam proses pengambilan keputusan yang dewasa ini semakin sulit dan rumit. Untuk itu dibutuhkan langkah-langkah strategis supaya organisasi mampu menghadapi kompleksitas lingkungan internal dan eksternal.

Dalam mengimplementasikan manajemen strategi yang merupakan paradigma baru bagi organisasi publik, tidak semudah dengan mengimplementasikannya pada organisasi profit. Karena kedua organisasi ini memiliki perbedaan dari banyak aspek, terutama dari segi filsafat yang mendasarinya dan tujuan yang hendak dicapai. Dimana bagi organisasi publik implementasi manajemen strategi mengandung filsafat yang berisikan nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama dan tujuannya adalah dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki ingin menciptakan keadilan dan kemakmuran bersama.

Manajemen strategi menurut Hunger dan Wheelen (2003) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian strategi. Kemudian menurut David (2006) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.

METODE

Pelaksanaan penelitian ini untuk pengumpulan data primer maupun data sekunder menggunakan metode penelitian kualitatif sebagai salah satu jenis *scientific research* (penelitian ilmiah), terutama digunakan untuk menggambarkan (*deskriptif*) dan menjelaskan (*explanatory atau confirmatory*) tentang kondisi variabel penelitian baik variabel yang berpengaruh maupun variabel yang dipengaruhi. Adapun yang menjadi alasan pemilihan metode kualitatif adalah keinginan untuk menganalisis serta mengenal masalah dan mendapat pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung, melakukan verifikasi untuk kemudian didapat hasil guna pembuatan rencana pada masa yang akan datang. Melalui wawancara dan observasi diharapkan hasil penelitian dapat mengungkapkan bagaimana implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Strategi Peningkatan

Strategi merupakan suatu cara yang digunakan dalam menjalankan organisasi, sehingga apa yang diinginkan organisasi akan dapat dicapai sesuai dengan misi dan tujuan organisasi tersebut. Kemudian strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Sedangkan implementasi strategi adalah sejumlah tindakan atau langkah yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang sudah ditetapkan.

Didalam menjalankan suatu organisasi, pada umumnya ada tiga model proses manajemen strategi yang saling berkaitan menurut Bambang Hariadi, yaitu :

- a. Perumusan strategi (*strategy formulation*)
Pada tahap ini organisasi harus mampu menentukan visi dan misi serta tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

- b. Implementasi strategi (*strategy implementation*)

Pada tahap ini organisasi akan menjalankan strategi yang sudah dipilih dan melakukan keputusan taktis dengan efektif dan efisien.

- c. Evaluasi dan pengendalian strategi (*strategi control*)

Pada tahap ini organisasi akan melakukan evaluasi kinerja dan melakukan penyesuaian terhadap arah, tujuan, strategi dan pelaksanaannya sesuai dengan situasi yang terbaru dihadapi oleh organisasi.

Namun dalam penelitian ini yang akan dibahas mengenai manajemen strategi hanya implementasi strategi (*strategy implementation*) saja. Karena dari hasil observasi dan survey yang dilakukan tentang penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak, ditemukan permasalahan-permasalahan dalam implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak. Untuk itu merujuk dari teorinya Bambang Hariadi, bahwa dalam implementasi strategi dapat ditinjau dari beberapa aspek.

Mempersiapkan struktur

Dalam implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak, yang ditinjau dari mempersiapkan struktur akan dinilai dari kemampuan menyusun struktur organisasi, kemampuan membagi jam kerja bagi setiap petugas penerimaan pajak dan retribusi daerah dan kemampuan melakukan koordinasi dalam melaksanakan penerimaan pajak dan retribusi daerah. Kemampuan menyusun struktur atau unit kerja yang akan melaksanakan penerimaan pajak dan retribusi daerah menjadi langkah awal bagi organisasi untuk bisa melakukan penerimaan yang maksimal. Sebab dengan pembentukan unit kerja yang sesuai dengan kebutuhan kerja akan memberikan kemudahan bagi organisasi dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan. Pengaturan waktu yang dilakukan supaya tidak terjadi tumpang tindih atau *overlepping* dalam

upaya pemungutan pajak dan retribusi daerah oleh organisasi yang bertanggung jawab. Selanjutnya kemampuan koordinasi yang dimiliki organisasi dalam melakukan penerimaan pajak dan retribusi daerah harus dijalankan dengan baik. Sebab koordinasi yang dilakukan dalam penerimaan pajak dan retribusi itu dilakukan bukan hanya kepada unit kerja yang ada diorganisasi tersebut saja, tetapi juga dilakukan kepada organisasi yang levelnya sama guna bisa melakukan penerimaan pajak dan retribusi secara maksimal.

Penyusunan struktur atau unit kerja yang disiapkan untuk melakukan penerimaan pajak dan retribusi daerah sudah berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan memang Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak sudah mempersiapkan diri dengan membentuk unit-unit kerja sesuai dengan kebutuhan dalam upaya pemungutan dan penerimaan pajak dan retribusi daerah. Kondisi ini dilakukan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak supaya strategi yang telah disusun bisa dilaksanakan dalam penerimaan pajak dan retribusi daerah secara maksimal, serta nantinya bisa menghasilkan penerimaan yang maksimal pula. Sehingga dengan adanya kesiapan unit kerja yang dimiliki, tentunya akan semakin mempermudah bagi organisasi dalam mengimplementasikan strategi yang sudah disusun.

Dalam hal pembentukan unit kerja di lingkungan Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak dan pengaturan jam kerjanya sudah berjalan dengan lancar. Artinya setiap unit kerja mampu bekerja dengan beban tugas yang diberikan sesuai dengan aturan waktu yang telah ditetapkan. Sehingga dengan menerapkan apa yang sudah dibagi dan dibebankan, diharapkan setiap unit kerja mampu menghasilkan pencapaian kinerja yang maksimal. Namun yang masih menjadi hambatan dalam pelaksanaan penerimaan pajak dan retribusi daerah secara maksimal adalah koordinasi dengan lembaga teknis lainnya. Karena Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak tidak dapat secara tegas mengatur lembaga teknis lainnya untuk bisa melakukan penerimaan secara maksimal dan

memberikan laporan penerimaan secara tepat waktu. Akibatnya Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak hanya bisa menunggu setiap laporan yang akan diberikan oleh lembaga teknis lainnya dalam hal penerimaan pajak dan retribusi daerah.

Menjalankan proses

Dalam implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak, yang ditinjau dari menjalankan proses akan dinilai dari kemampuan membagi dan menempatkan petugas, kemampuan memberikan informasi kepada petugas dan memberikan insentif kepada petugas. Kemampuan organisasi dalam menempatkan dan membagi tugas benar menjadi kunci bagi keberhasilan mengimplementasikan strategi yang sudah disusun. Karena dengan adanya penempatan pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki, tentunya akan mempermudah pegawai tersebut dalam memahami dan menterjemahkan strategi yang sudah disusun dan bisa mencapai hasilnya dengan sempurna. Selain itu juga hal penting setelah menempatkan pegawai pada posisi yang tepat adalah membagi pekerjaan yang sesuai dengan porsi setiap pegawai.

Penempatan pegawai yang dilaksanakan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak masih belum berjalan dengan baik. Karena masih ada di beberapa unit kerja yang pegawai tidak sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki. Padahal hal ini menjadi dasar bagi pegawai untuk bisa melaksanakan tugas yang dibebankan dengan maksimal. Sebab setiap pegawai yang ditempatkan pada unit-unit kerja harus disesuaikan dengan beberapa kriteria, diantaranya latar belakang pendidikan, kemampuan, ketrampilan dan pengalaman kerja. Kriteria ini setidaknya akan menjadi modal bagi pegawai dalam melaksanakan tugas di unit kerja yang baru. Karena apabila pegawai tidak memiliki kriteria tersebut, maka akan memberikan kesulitan sendiri bagi pegawai itu dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

Dalam hal penempatan pegawai yang dilakukan memang belum berjalan dengan baik. Ka-

rena masih ada di beberapa unit kerja yang penempatan pegawainya belum memenuhi kriteria latar belakang pendidikan, kemampuan, ketrampilan dan pengalaman kerja. Fakta ini terlihat dari kurangnya kemampuan pegawai tersebut dalam memahami dan menterjemahkan tugas kerja yang diberikan. Sehingga dalam pelaksanaannya masih membutuhkan waktu dan bimbingan dari para rekan-rekan kerjanya. Kemudian mengenai informasi kerja yang diperuntukkan bagi setiap pegawai, umumnya pegawai dapat menerimanya melalui unit kerjanya masing-masing. Tidak ada informasi kerja yang ditutup-tutupi didalam organisasi, karena informasi kerja yang diberikan merupakan petunjuk kerja yang harus diikuti oleh pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya. Sebab apabila tidak mengikuti petunjuk kerja yang sudah ditetapkan, maka akan terjadi kesalahan dalam memberikan pelaporan kerja. Apalagi informasi kerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak yang hampir dalam setiap tahunnya pelaksanaannya berubah-ubah, seperti dalam pengelolaan keuangan daerah, perencanaan keuangan daerah, pertanggungjawaban keuangan daerah dan sebagainya.

Mengembangkan perilaku

Dalam implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak, yang ditinjau dari mengembangkan perilaku akan dinilai dari memberikan motivasi kepada petugas, memberikan teguran dan sanksi kepada petugas dan melakukan pengawasan terhadap kerja yang dilakukan oleh petugas. Pemberian motivasi kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya adalah penting, karena dengan motivasi yang diberikan pegawai dapat menerima arahan dan petunjuk dalam pelaksanaan tugas. Motivasi yang diberikan dapat berupa dorongan atau semangat kepada pegawai agar bisa melaksanakan tugasnya dengan maksimal. Oleh karenanya pemberian motivasi yang dilakukan oleh pimpinan merupakan salah satu bentuk perhatian pimpinan dan pengembangan komunikasi antara pimpinan dengan bawahannya. Maka dari itu motivasi dari pimpinan sangat diharapkan dalam pelaksanaan

tugas pegawai, supaya pekerjaan yang dihasilkan bisa lebih baik. Kemudian pemberian teguran dan sanksi kepada pegawai dalam melaksanakan tugas juga hal yang penting. Sebab pemberian teguran dan sanksi merupakan peringatan yang diberikan kepada pegawai apabila melakukan kesalahan dalam bekerja atau tidak mematuhi peraturan kerja yang ditetapkan.

Dalam hal pemberian teguran dan sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran kerja akan diproses sesuai dengan prosedur yang berlaku. Tentunya pimpinan akan melakukan teguran dan memberikan sanksi kepada pegawainya berdasarkan laporan lisan ataupun tertulis dari pihak yang menyimpan data dan informasi. Berdasarkan data dan informasi yang diterima, pimpinan akan memproses dan memanggil pegawai yang melakukan pelanggaran tersebut, baik untuk ditegur, diarahkan, diberi petunjuk ataupun dijatuhkan sanksi. Proses pemberian sanksi kepada pegawai akan dilakukan mengikuti aturan main yang sudah diterapkan didalam aturan, sehingga apabila harus diberikan sanksi sudah sesuai dengan prosedural yang berlaku. Kemudian pemberian motivasi kerja kepada pegawai sudah dilakukan oleh pimpinan. Tentunya pemberian motivasi kepada pegawai dilakukan melalui berbagai cara, misalnya saja melalui sidak kepada setiap unit kerja untuk mengetahui pelaksanaan kerja yang dilakukan, melalui komunikasi yang dikembangkan oleh pimpinan kepada setiap pegawainya didalam kantor, melalui penilaian kinerja pegawai kemudian apakah bisa diberikan penghargaan atau teguran dan sebagainya. Bentuk-bentuk motivasi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja supaya motivasi yang diberikan benar-benar dapat menjadi semangat kepada setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Faktor-Faktor yang Menghambat dalam Implementasi Strategi

Setiap SDM dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai misi, visi dan tujuan organisasi. Sebab apabila ada keseriusan dan komitmen yang kuat tentunya akan lebih merealisasikan misi, visi dan tujuan yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu implementasi

manajemen strategi dalam organisasi merupakan salah satu metode yang bisa digunakan untuk membantu proses pencapaian tujuan yang dimaksud. Namun dalam proses implementasi manajemen strategi tentunya ada faktor-faktor yang menghambatnya. Demikian juga halnya dalam implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak, ditemukan faktor-faktor penghambatnya sebagai berikut.

Kualitas SDM

Kualitas SDM merupakan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki individu dalam melaksanakan tugasnya. Setiap organisasi memang sangat dituntut memiliki SDM yang berkualitas supaya lebih mudah mengimplementasikan strategi kerja yang sudah disusun dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Didalam Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak masalah kualitas SDM juga menjadi sorotan sebagai penghambat kurang tercapainya tujuan kerja yang maksimal.

Tanggapan ini menjelaskan bahwa kualitas SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sangat diperlukan. Karena dengan SDM yang kualitasnya sesuai kebutuhan akan mempermudah para pegawai dalam menyesuaikan diri apabila menghadapi perubahan-perubahan dalam melakukan pengelolaan keuangan daerah. Oleh karenanya tuntutan pegawai yang berkualitas memang harus dipenuhi oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak, supaya setiap beban tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dengan baik.

Penempatan SDM

Penempatan pegawai adalah proses penempatan individu yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian untuk meningkatkan kinerja organisasi, guna memanfaatkan sumber daya individu secara optimal. Setiap organisasi memang harus mampu menempatkan pegawainya pada posisi yang tepat dalam organisasinya. Supaya pegawai tersebut merasa nyaman dan puas apabila mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki. Di dalam Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak, juga sangat di-

butuhkan penempatan pegawai yang tepat sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki.

Harapan setiap organisasi memang memperoleh SDM yang berkualitas dan unggul dalam setiap bidangnya, sehingga bisa ditempatkan pada posisi yang tepat didalam organisasi. Karena dengan terjadinya penempatan pegawai yang tepat dapat memberikan keuntungan bagi organisasi dalam mencapai hasil kerja yang maksimal. Dalam penempatan SDM, latar belakang pendidikan memiliki peranan yang sangat penting. Dimana dengan memiliki pendidikan yang baik akan membentuk sikap, kemampuan dan ketrampilan SDM yang bersangkutan sedemikian rupa. Sehingga tidak mungkin dirubah dalam waktu singkat setelah SDM tersebut bekerja. Pendidikan yang bertahun-tahun ditempuh akan memperkuat minat yang sudah ada dalam diri SDM yang bersangkutan. Pimpinan yang bijak akan menjadikan latar belakang pendidikan SDM menjadi modal dasar bagi penempatan SDM. Karena pengetahuan yang dimiliki dapat membantu mereka dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah dibebankan.

Koordinasi antar organisasi kerja

Koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Pelaksanaan koordinasi dilakukan karena dibutuhkan kesinergian dalam pelaksanaan kerja diantara organisasi yang berbeda, seperti persamaan persepsi, implementasi strategi yang sama dan sebagainya. Didalam Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak, koordinasi antar lembaga teknis perlu dilakukan. Supaya penerimaan pajak dan retribusi daerah yang ditarget dapat terwujud. Koordinasi dilakukan oleh Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak terhadap lembaga teknis lainnya yang juga memiliki tanggung jawab dalam penerimaan pajak dan retribusi daerah.

Pelaksanaan koordinasi kerja antar lembaga yang memiliki tanggung jawab dan wewenang kerja memang perlu dilakukan, supaya pencapaian

kerja yang dilakukan bersama dapat lebih maksimal. Oleh sebab itu, perlu dilakukan sinergitas antar lembaga dalam hal penerimaan pajak dan retribusi daerah, agar tersusun strategi, langkah dan metode yang sama dalam penerimaan pajak dan retribusi daerah.

SIMPULAN

Implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak yang ditinjau dari mempersiapkan struktur, menjalankan proses dan mengembangkan perilaku disimpulkan sudah baik. Artinya Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak sudah mampu mempersiapkan strukturnya dalam upaya penerimaan pajak dan retribusi daerah secara maksimal, sudah mampu menjalankan proses strategi yang sudah disiapkan guna meningkatkan penerimaan pajak dan retribusi daerah dan sudah mampu mengembangkan perilaku pegawainya dalam mendukung penerimaan pajak dan retribusi daerah secara maksimal. Kemampuan mempersiapkan struktur dilakukan dengan menyusun struktur kerja yang dibutuhkan untuk melakukan penerimaan pajak dan retribusi daerah di Kabupaten Siak, seperti dengan membentuk unit-unit kerja pembantu di beberapa kecamatan dalam rangka menerima pembayaran pajak dan retribusi daerah. Kemudian kemampuan menjalankan proses dilakukan melalui pemberian insentif kerja, memberikan informasi dan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat dalam bekerja. Namun dalam penempatan pegawai pada posisi yang tepat yang belum berjalan dengan maksimal, sehingga masih ada pegawai yang belum memiliki pengalaman kerja, kemampuan, ketrampilan dan latar belakang pendidikan yang tepat pada suatu unit kerja. Selanjutnya kemampuan mengembangkan perilaku dilakukan melalui memberikan motivasi, memberikan teguran dan sanksi serta melakukan pengawasan kerja. Namun dalam hal pemberian teguran dan sanksi masih berjalan belum mak-

simal, sehingga perlu ditingkatkan lagi supaya pegawai benar-benar patuh dan taat terhadap aturan kerja yang sudah ditetapkan. Dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan juga ditemukan faktor-faktor yang menghambat implementasi strategi peningkatan penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak, yaitu faktor kualitas SDM, faktor penempatan SDM dan faktor koordinasi antar organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Atep dan Bambang. 2004. *Kekuasaan Pengelolaan Keuangan Negara/Daerah*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Chaniago, Andrianof. 2001. *Gagalnya Pembangunan, Kajian Ekonomi Politik akan Krisis Indonesia*. Jakarta: LP3S
- David Fried R. 2006. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Deves, N, Binder. 1999. *Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: UI Press
- Hariadi Bambang. 2003. *Strategi Manajemen, Perumusan Strategi untuk Memenangkan Bisnis*. Malang: Bayumedia Publishing
- Hunger and Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Husaini Usman. 2008. *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nisjar Karhi dan Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Mandar Maju
- Nugraha Muhamad Qudrat. 2007. *Materi Pokok Manajemen Strategik Organisasi Publik.*, Jakarta: Universitas Terbuka
- Pearce and Robinson. 1997. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Salusu J. 2008. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi non-Profit*. Jakarta: Grasindo
- Yani, Ahmad. 2004. *Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.