

UPAYA PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) KABUPATEN JEPARA DALAM RANGKA MENYONGSONG OTONOMI DAERAH DAN PERIMBANGAN KEUANGAN PUSAT DAN DAERAH YANG MANTAP

Setiyono

Abstract

From data description of territorial original income of Territorial Income Department of Jepara Regency in the last five years, found three important problems, they are 1) the awareness of community to pay tax is low, 2) the acceptance of Territorial Original Income has not been suitable with target, and 3) the professionalism of civil servants is less.

The research metode used in this research is case study, while data are gotten by observation, interview and document study.

The research result indicates that unready functions involve transaction Function (F0), Fight over the Costumers Function (F1), Market Research and Marketing Function (F6) and Personal Management Function (F7). However the best alternatives to overcome the problems such as: 1) Intensification of law application No. 18, 1997 about Tax and Territory fee to use a public facility or the way in measurement and determination of tax and fee to use a public facility payer, 2) If tax and fee to the use a public facility payer experience difficulty in payment, Territory Income Department Employees to handle tax and fee to use u public facility payer through education and training suitable with need, 4) Improve quantity and quality of tax founding and elucidation so it can improve awareness of tax payer, 5) Do human approach toward tax and fee to use a public facility payer and always give illumination appreciation, 6) Buy merit of cooperate with performer instance in market research and marketing to get research result, 7) Purpose to regional government to recruit employee for Territory Income Department which is suitable with need and need to be development.

Keyword: *Territorial Original Income, Situational Objective, SWOT*

Pendahuluan

Dipenda Kabupaten Jepara adalah unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten Jepara di Bidang Pendapatan Asli Daerah. Tugas pokok dan fungsi organisasi berdasarkan peraturan daerah Kabupaten Jepara nomor 14 tahun 1989 tentang susunan organisasi dan tata kerja Dipenda mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan daerah dan tugas-tugas lainnya yang diserahkan oleh Bupati Kepala Daerah.

Sektor Produksi	6	Pertanian tanaman pangan, peternakan, perikanan, industri makanan	19
		Pertanian tanaman lainnya, kehutanan dan perburuan	20
		Pertambangan, industri pengolahan kecuali makanan, listrik, gas & air minum	21
		Perdagangan, restoran & perhotelan, pengangkutan & komunikasi, jasa perseorangan & RT	22
		Lembaga keuangan, real estate, pemerintah, jasa sosial & kebudayaan, jasa hiburan	23
Margin Perdagangan dan Pengangkutan	7	Margin perdagangan dan Pengangkutan	24
Komoditi domestik	8	Pertanian tanaman pangan, peternakan, perikanan, industri makanan	25
		Pertanian tanaman lainnya, kehutanan dan perburuan	26
		Pertambangan, industri pengolahan kecuali makanan, listrik, gas & air minum	27
		Perdagangan, restoran & perhotelan, pengangkutan & komunikasi, jasa perseorangan & RT	28
		Lembaga keuangan, real estate, pemerintah, jasa sosial & kebudayaan, jasa hiburan	29
Komoditi impor	9	Pertanian tanaman pangan, peternakan, perikanan, industri makanan	30
		Pertanian tanaman lainnya, kehutanan dan perburuan	31
		Pertambangan, industri pengolahan kecuali makanan, listrik, gas & air minum	32
		Perdagangan, restoran & perhotelan, pengangkutan & komunikasi, jasa perseorangan & RT	33
		Lembaga keuangan, real estate, pemerintah, jasa sosial & kebudayaan, jasa hiburan	34
Neraca Kapital	10	Neraca Kapital	35
Pajak Tidak Langsung Minus Subsidi	11	Pajak Tidak Langsung Minus Subsidi	36
Luar Negeri	12	Luar Negeri	37

Tingkat perkembangan pendapatan asli daerah pada Dipenda Kabupaten Jepara dapat diukur dari besarnya jumlah nominal penerimaan daerah setiap tahunnya. Tingkat perkembangan pendapatan asli daerah sangat berpengaruh terhadap laju pertumbuhan ekonomi daerah pada umumnya.

Fokus penelitian ini adalah peningkatan pendapatan asli daerah, sehingga tujuan situasional yang dirumuskan akan berupa pendapatan asli daerah di tahun yang akan datang.

Tujuan situasional (S0) dirumuskan dengan memperhitungkan tantangan yang nyata dihadapi dan mempertimbangkan tujuan umum, visi dan misi Dipenda Kabupaten Jepara. Tujuan umum sendiri dirumuskan dengan memperhitungkan keseluruhan tantangan yang dihadapi oleh suatu instansi. Dimana tantangan tersebut seringkali muncul yang disebabkan oleh tidak terpenuhinya berbagai kepentingan yang ada.

Dalam usaha mencapai tujuan situasional Dipenda Kabupaten Jepara, diperlukan rumusan permasalahan dengan mengemukakan fungsi-fungsi dan faktor-faktor yang tidak siap.

1. Apakah fungsi-fungsi baku Dipenda Kabupaten Jepara dalam keadaan siap atau tidak siap?
2. Alternatif apa yang tepat untuk menyelesaikan persoalan fungsi-fungsi yang tidak siap dalam mencapai tujuan situasional Dipenda Kabupaten Jepara?

Adapun dari 12 fungsi baku yang ada pada Dipenda Kabupaten Jepara, ada 4 fungsi yang perlu mendapat perhatian, yaitu:

1. Fungsi Transaksi (F0)
2. Fungsi Perebutan Pelanggan (F1)
3. Fungsi Riset Pasar dan Pemasaran (F6)
4. Fungsi Manajemen Personalia (F7)

Keempat fungsi di atas adalah fungsi-fungsi terpilih yang terpilih yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini, sehingga ditemukan alternative pemecahan persoalan yang dapat merubah fungsi-fungsi terpilih tersebut menjadi siap.

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan memproyeksikan besarnya Pendapatan Asli Daerah di Dipenda Kabupaten Jepara.
2. Mengidentifikasi berbagai langkah yang dapat diambil dalam upaya menjadikan fungsi yang tidak siap menjadi siap.
3. Memilih alternative terbaik, sehingga upaya peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dipenda dapat dicapai di waktu yang akan datang.

Landasan Teori

Pengertian Sistem

Sistem berasal dari bahasa Yunani "*systema*" yang mempunyai pengertian suatu keseluruhan yang tersusun dari sekian banyak bagian ("*whole compounded of several parts*", *shrode dan voich*, 1974: 115). Jadi dengan kata lain istilah "*systema*" itu mengandung arti sehimpunan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur dan merupakan satu kesatuan.

Difinisi system adalah agregasi (kumpulan) elemen yang dinamis, yang berhubungan satu sama lain dan saling tergantung, dan berjalan sesuai dengan hukum-hukum tertentu (Indriyo Gitosudarmo, 1998: 59).

Kata-kata sistem yang mempunyai makna metodologik banyak sekali dijumpai. Konsep pengertian system sebagai suatu metode ini dikenal dalam pengertian umum sebagai pendekatan system (*system approach*). Pada dasarnya pendekatan ini merupakan penerapan metode ilmiah di dalam usaha memecahkan masalah. Atau menerapkan kebiasaan berfikir atau beranggapan bahwa ada banyak sebab terjadinya sesuatu didalam memandang atau menghadapi hubungan suatu benda, masalah atau suatu peristiwa yang terjadi. Jadi pendekatan system berusaha menyadari adanya kerumitan didalam kebanyakan benda, sehingga terhindar dari memandangnya sebagai sesuatu yang amat sederhana atau bahkan keliru.

Permasalahan yang dihadapi pada bidang manajemen baik manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran maupun manajemen produksi dapat dicarikan solusinya dengan menggunakan pendekatan system. Keuntungan dari pendekatan system adalah bahwa pendekatan itu memungkinkan kita melihat variabel-variabel dan kendala-kendala kritis serta interaksi mereka satu sama lain. Pendekatan itu memaksa para cendekiawan maupun para praktisi di lapangan untuk selalu sadar bahwa setiap elemen, fenomena atau problem seharusnya ditangani/diperlakukan dan dianalisis dengan memperhatikan dan mengindahkan konsekwensi-konsekwensi interaksinya dengan elemen-elemen lainnya.

Dari proses analisis data tersebut akan dihasilkan output berupa rencana-rencana kerja atau perintah-perintah kerja. Output yang diharapkan akan menimbulkan situasi baru dan akan menjadi input pada proses selanjutnya.

Metode Analisis SWOT

Dalam upaya mencapai tujuan, perencanaan strategi merupakan hal yang tidak kalah pentingnya selain menetapkan misi. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam rangka perencanaan strategi untuk mencapai tujuan situasional Dipenda Kabupaten Jepara adalah metode analisis SWOT.

Metode analisis SWOT adalah metode analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Factor internal yang dinyatakan siap berarti kekuatan, dan yang tidak siap berarti ancaman dan yang siap berarti peluang. Para pimpinan atau pejabat harus dapat mengetahui informasi yang berkaitan dengan masalah ini. Ia harus terus bekerja untuk dapat mengubah hal-hal yang bersifat ancaman menjadi peluang.

Adapun analisis SWOT dimaksud menggunakan strategi seperti contoh berikut ini:

Gambar 1
Matrik Strategi SWOT

	STRENGTHS (S) Identifikasi Kekuatan	WEAKNESSES (W) Identifikasi Kelemahan
OPPORTUNITIES (O) Identifikasi Peluang	STRATEGI SO Menggunakan Kekuatan untuk Menangkap Peluang	STRATEGI WO Mengatasi Kelemahan dengan Menggunakan Peluang
THREATS (T) Identifikasi Ancaman	STRATEGI ST Menggunakan kekuatan untuk Mengatasi Ancaman	STRATEGI WT Meminimalkan Kelemahan dan Menghindari Ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, 1998:35

- a. *SO Strategies*, strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran atau organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut peluang sebesar-besarnya.
- b. *ST Strategies*, strategi yang dibuat dengan menggunakan segala kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang datang dari luar.
- c. *WO Strategies*, strategi yang dilakukan untuk memanfaatkan peluang yang ada sebesar-besarnya dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. *WT Strategies*, strategi ini bersifat defensive, artinya usaha untuk menghindari ancaman dengan meminimalkan kelemahan yang ada (Freddy Rangkuti, 1998: 35).

Analisis terhadap faktor internal diformulasikan ke dalam diagram SAP (*Strategic Advantage Profile*), sedangkan analisis terhadap factor eksternal diformulasikan dalam diagram ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*).

a. SAP

Langkah untuk mendapatkan gambaran tentang profile organisasi atau kinerja pegawai adalah melakukan analisis SAP (*Strategic Advantage Profile*) yang menggambarkan variabel-variabel yang berada dalam kendali perusahaan sebagai factor-factor kunci untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis SAP adalah sebagai berikut:

- 1). Menentukan/menetapkan spesifikasi standar organisasi yang diinginkan.
- 2). Mengidentifikasi variabel-variabel internal dengan berpedoman pada aspek fungsional.
- 3). Menentukan bobot dan nilai masing-masing variabel.

b. ETOP

Analisis ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) menggambarkan variabel-variabel yang berada di luar kendali manajemen sebagai factor-factor kunci untuk mencapai keberhasilan (*key success factor*). Variabel-variabel tersebut bersifat makro yang secara langsung

ataupun tidak langsung akan memberikan dampak terhadap organisasi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis ETOP adalah sebagai berikut:

- 1). Melakukan identifikasi pengaruh lingkungan, kebudayaan dan factor-faktor lainnya.
- 2). Memberi rangking dan memberi bobot pada masing-masing variabel berdasarkan rata-rata tertimbang (mean), sehingga akan dapat diketahui bobot ancaman dan peluang yang dimiliki oleh Dipenda Kabupaten Jepara.
- 3). Matriks ETOP dibuat berdasarkan hasil penilaian variabel peluang lingkungan dan variabel ancaman lingkungan.

Fungsi Baku Perusahaan

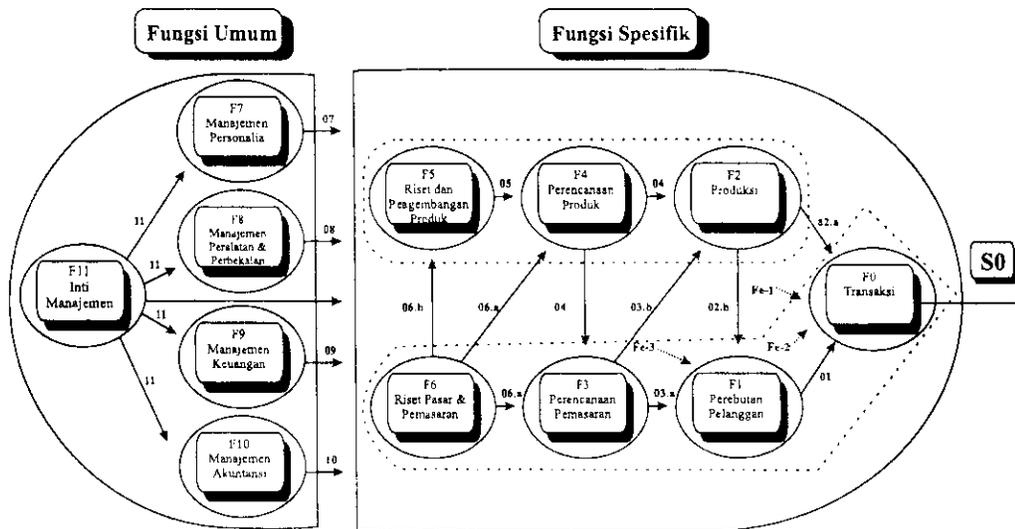
Pengamatan yang dilakukan pada situasi kepegawaian Dipenda Kabupaten Jepara yang mencakup kekuatan dan peluang yang dihadapi, akan menghasilkan output berupa informasi kualitas dan kuantitas pegawai yang ada, kinerja yang dimiliki dan sejauh mana kemungkinan pengembangan yang dapat dilakukan pada situasi tersebut.

Proses selanjutnya adalah penetapan sejumlah fungsi baik secara umum maupun spesifik, dan beberapa factor yang mempengaruhi fungsi-fungsi tersebut secara internal maupun eksternal. Setelah analisis selalu bertolak pada tujuan situasional yang ditinjau melalui diadakannya analisis terhadap kesiapan fungsi-fungsi tersebut adalah:

- a. Untuk mengetahui sejauh mana kesiapan fungsi-fungsi yang ada dalam rangka mencapai tujuan situasional Dipenda Kabupaten Jepara.
- b. Diketuainya penyebab ketidaksiapan fungsi tersebut serta memberikan alternative pemecahan persoalan atau dengan kata lain membuat fungsi tersebut menjadi siap.

Fungsi-fungsi baku perusahaan mencakup dua belas fungsi, tujuh fungsi tergolong fungsi spesifik dan lima fungsi tergolong fungsi umum. Predikat "umum" mengingatkan, bahwa output fungsi yang bersangkutan tergolong input umum artinya merupakan input (diperlukan oleh) semua fungsi. Predikat "spesifik" mengingatkan bahwa output fungsi yang bersangkutan tergolong input spesifik artinya merupakan input (diperlukan oleh) fungsi-fungsi tertentu.

Pelaksanaan analisis melalui fungsi demi fungsi sesuai dengan hierarkhi 12 fungsi baku yang dimiliki oleh Dipenda Kabupaten Jepara, dapat diikuti pada gambar berikut:



Sumber: Poernomosidi Hadjisarosa, Naskah 4, 1997:03.

Keterangan:

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. F = Fungsi 2. 07, 08, 09, 10 dan 11 merupakan "input" pada masing-masing Fungsi Spesifik 3. Fe n = Faktor eksternal yang kebanyakan tidak tergambar
 Fe-1 = Pembeli, fe-2 = alat pembayaran,
 fe-3 = pelanggan 01 = Ikatan Kontak 02a = Produk yang diperjual belikan | <ol style="list-style-type: none"> 02b = Contoh PJB 03a = Pedoman Pemasaran 04 = Rencana Produk/biaya 05 = Jumlah Satuan Produk 06a = Hasil Riset Pemasaran 06b = Hasil Riset Pasar 07 = Personil 08 = Peralatan dan Perbekalan 09 = Uang 10 = Ketentuan Akuntansi 11 = Tindakan turun tangan (T3) |
|--|---|

Pendapatan Asli Daerah

a. Pengertian Pendapatan Asli Daerah

Pendapatan Asli Daerah adalah domestic regional netto atas dasar biaya factor ditambah pendapatan netto dari luar wilayah. Pendapatan netto merupakan pendapatan atas factor produksi (tenaga kerja dan modal) milik penduduk di suatu wilayah yang diterima dikurangi pendapatan yang dibawa keluar wilayah (BAPPEDA Tk. II dan Badan Pusat Statistik kabupaten Jepara, 1998: 16).

Pelaksanaan pendapatan asli daerah difokuskan pada pencapaian target yang ditetapkan APBD dan pedoman pada Peraturan daerah Kabupaten Jepara. Hal-hal yang berkaitan dengan pendapatan asli daerah antara lain:

- 1). Faktor Produksi
- 2). Factor Perencanaan
- 3) Sistem/tata kerja
- 4) Pengawasan

b. Sumber dan Jenis Pendapatan Asli Daerah Dipenda Kabupaten Jepara.

Adapun yang termasuk sumber dan jenis penerimaan pendapatan asli daerah pada Dipenda Kabupaten Jepara adalah sebagai berikut:

- 1). Pos Pajak Daerah
 - a). Pajak hotel dan restoran
 - b). Pajak hiburan
 - c). Pajak reklame
 - d). Pajak penerangan jalan
 - e). Pajak galian golongan C
 - f). pajak ABT dan AP
- 2). Pos Retribusi Daerah
 - a). Retribusi parker di tepi jalan umum
 - b). Retribusi tempat reklame dan olah raga
 - c). Retribusi pemakaian kekayaan daerah
 - d). Retribusi pemakaian kekayaan daerah
 - d). Retribusi rumah potong hewan
 - e). Retribusi penyedotan kakus
 - f). Retribusi pelayanan kebersihan
 - g). Retribusi terminal
 - h). Retribusi izin mendirikan bangunan
 - i). Retribusi izin gangguan
 - j). Retribusi pelayanan kesehatan
 - k). Retribusi pasar
 - l). Retribusi pasar grosir san atau pertokoan
 - m). Retribusi penggantian biaya cetak KTP dan akta catatan sipil
 - n). Sumbangan pihak ketiga
 - o). Retribusi tambahan kapal
- 3). Pos Bagian laba Pada Usaha Milik Daerah
 - a). Bank Pembangunan Daerah
 - b). Perusahaan Daerah Air Minum
 - c). Perusahaan daerah Aneka Usaha
 - d). BPRBKK
 - e). BPR Bank Pasar

- 4). Pos Penerimaan Lain-lain
 - a). Penerimaan persewaan rumah dinas
 - b). Penerimaan Bunga/jasa Giro
 - c). Penerimaan lain-lain
- c. Faktor-faktor yang mempengaruhi pendapatan asli daerah
 - 1). Faktor Sumber Daya Manusia
 - 2). Faktor Sumber daya Alam
 - 3). Factor Kinerja
 - 4). Manajemen
- d. Dasar Hukum Pendapatan Asli Daerah
 Dasar hukum yang mengatur tentang Pendapatan Asli daerah antara lain:
 - 1). UU No. 12 Tahun 1997 tentang Pajak Bumi dan Bangunan.
 - 2). UU No. 21 Tahun 1997 tentang Bea Perolehan Atas Tanah dan Bangunan.
 - 3). UU NO. 18 Tahun 1997 tentang pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
 - 4). PPNO. 19 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah.
 - 5). PPNo. 20 Tahun 1997 tentang Retribusi Daerah.
 - 6). Kep. Menteri No. 121 Tahun 1997 tentang Prosedur Pengesahan Peraturan Daerah Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
 - 7). Kep. Mendagri No. 120 Tahun 1990 tentang Pedoman Tata Cara Pemungutan Pajak Daerah.
 - 8). Kep. Mendagri No. 174 Tahun 1997 tentang Pedoman tata Cara Pemungutan Retribusi Daerah.
 - 9). Perda No. 6 Tahun 1998 tentang Pajak Hotel dan Restoran.
 - 10). Perda No. 7 Tahun 1998 tentang Pajak Hiburan.
 - 11). Perda No. 8 Tahun 1998 tentang Pajak Reklame.
 - 12). Perda No. 9 Tahun 1998 tentang Pajak Penerangan Jalan.
 - 13). Perda No. 10 Tahun 1998 tentang Pajak Galian Golongan C.
 - 14). Perda No. 11 Tahun 1998 tentang Pajak ABT dan AP.
 - 15). Perda No. 14 Tahun 1998 tentang Retribusi Parkir di tepi Jalan Umum.
 - 16). Perda No. 15 Tahun 1998 tentang Retribusi Tempat Rekreasi dan Olah Raga.
 - 17). Perda No. 16 Tahun 1998 tentang Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah.
 - 18). Perda No. 17 Tahun 1998 tentang Retribusi Rumah Pemotongan Hewan.
 - 19). Perda No. 1 Tahun 1999 tentang Retribusi Penyedotan Kakus.
 - 20). Perda No. 2 Tahun 1999 tentang Retribusi Pelayanan Kebersihan.
 - 21). Perda No. 3 Tahun 1999 tentang Retribusi Terminal.
 - 22). Perda No. 4 Tahun 1999 tentang Retribusi Izin Mendirikan Bangunan.
 - 23). Perda No. 4 tahun 1999 tentang Retribusi Izin Gangguan.
 - 24). Perda No. 9 Tahun 1999 tentang Retribusi Pelayanan Kesehatan.
 - 25). Perda No. 10 Tahun 1999 tentang Retribusi Pasar.
 - 26). Perda No. 11 Tahun 1999 tentang Retribusi Pasa Grosir dan atau Pertokoan.
 - 27). Perda No. 12 Tahun 1999 tentang Retribusi Penggantian Biaya Cetak KTP dan Akta Catatan Sipil.
 - 28). Perda No. 12 Tahun 2000 tentang Sumbangan Pihak Ketiga.
 - 29). Perda No. 3 Tahun 2000 tentang Retribusi Tambatan Kapal.

e. Otonomi Daerah

Yang dimaksud dengan Otonomi Daerah adalah kebebasan dan kemandirian untuk mengatur dan mengurus urusan rumah tangga satuan pemerintahan diwilayahnya, dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dasar pemikiran tujuan dari kebijakan penyerahan otonomi daerah adalah untuk meningkatkan pelayanan public melalui demokratisasi, pemberdayaan masyarakat, pemerataan dan keadilan serta pemanfaatan keanekaragaman dan potensi daerah. Otonomi daerah atau desentralisasi bukan semata-mata bernuansa *technical administration* atau *practical administration* tetapi harus sebagai *process of political interaction*. Ini berarti bahwa otonomi daerah sangat erat kaitannya dengan demokrasi dimana yang diinginkan tidak hanya pada tingkat nasional tetapi juga local yang arahnya pemberdayaan kemandirian suatu daerah (Pemda Kab. Tingkat II Jepara, 1999: 1).

Yang dimaksud Otonomi Luas adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dibidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiscal, agama, serta kewenangan bidang lainnya yang akan ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

Yang dimaksud otonomi nyata adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintahan dibidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh, hidup dan berkembang.

Yang dimaksud Otonomi Yang Bertanggung Jawab adalah berupa perwujudan pertanggungjawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh daerah dalam mencapai tujuan otonomi, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antara daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Otonomi untuk daerah propinsi diberikan secara terbatas yang meliputi kewenangan lintas Kabupaten dan Kota, dan kewenangan yang tidak atau belum dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, serta kewenangan bidang Pemerintahan tertentu lainnya (UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah).

Perimbangan keuangan antara pusat dan daerah adalah suatu system pembiayaan pemerintah dalam kerangka Negara Kesatuan, yang mencakup pembagian keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah serta pemerataan antar daerah secara proporsional, demokratis, adil dan transparan dengan memperhatikan potensi, kondisi dan kebutuhan daerah, sejalan dengan kewajiban dan pembagian kewenangan serta alat cara penyelenggaraan kewenangan tersebut, termasuk pengelolaan dan pengawasan keuangannya (UU No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah).

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Keuntungan metode kasus ini antara lain adalah penelitian dapat dilakukan lebih mendalam sehingga dapat menjawab permasalahan yang sedang terjadi. Namun penelitian dengan menggunakan metode ini juga mempunyai kelemahan antara lain kajian secara relative kurang luas dan mendalam serta cenderung mengarah pada subyektifitas. Hal ini disebabkan karena obyek penelitian dapat mempengaruhi prosedur penelitian (Husein Umar, 1999: 29).

Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini instrument penelitian menggunakan pendekatan system manajemen bisnis oleh Poernomosidi Hadjisarosa tentang kesiapan 12 fungsi baku.

Tabel 2
Indikator Kesiapan Fungsi dan Faktor Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jepara

No.	Fungsi dan Faktor	Indikator Kesiapan
1.	Fungsi Transaksi (F0) a. Faktor Internal 1). Produk yang diperjualbelikan 2). Dinas/Instansi pelaksana 3). Penetapan sanksi 4). Pegawai/SDM b. Factor Eksternal 1). Wajib pajak dan retribusi daerah 2). Pemerintah pusat	1). Penyerahan surat penetapan pajak daerah tepat waktu Penyerahan jasa guna dipungut retribusinya Penyerahan fasilitas BUMD dan jasa-jasa lainnya 2). Sumber-sumber penerimaan PAD dikelola berdasarkan peraturan daerah dan peraturan pusat 3). Sanksi dan denda administrasi dilaksanakan penuh 4). Jumlah pegawai S1= 7 orang, D3= 3 orang, SLTA= 54 orang Pegawai telah mengikuti kursus perpajakan. 1). Kesadaran dan partisipasi aktif dari wajib pajak dan retribusi daerah tinggi. 2). Memberikan kewenangan kepada daerah dalam pengelolaan sumber-sumber penerimaan PAD dalam bentuk peraturan.
2.	Fungsi Perebutan Pelanggan (F1) a. Indikator Internal 1). Produk yang diperjual belikan 2). Pedoman penyuluhan 3). Pegawai SDM b. Faktor Eksternal 1). Wajib pajak 2). Daya beli masyarakat	1). Penemuan obyek dan subyek pajak daerah sesuai target Penemuan obyek dan subyek retribusi daerah sesuai target Penjualan produk-produk BUMD ke konsumen sesuai target 2). Pelaksanaan penyuluhan sudah sesuai pedoman penyuluhan Pegawai memahami dan menguasai pedoman penyuluhan 3). Jumlah pegawai S1= 7 orang, D3= 3 orang, SLTA= 54 orang Pegawai telah mengikuti kursus perpajakan 1). Partisipasi masyarakat dalam memenuhi kewajiban dalam membayar pajak dan retribusi daerah yang akan menjadi dukungan dalam pembangunan nasional 2). Masyarakat masih belum membayar pajak dan retribusi
3.	Fungsi Produksi a. Faktor Internal 1). Prosedur dan aturan 2). Sumber-sumber penerimaan PAD 3). Monitoring kerja	1). Melaksanakan prosedur sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah. 2). Meningkatkan pengelolaan sumber-sumber PAD sesuai target Mengembangkan sumber-sumber PAD yang baru sesuai target 3). Mengoptimalkan kegiatan monitoring kerja untuk meningkatkan kinerja Dipenda kabupaten Jepara.

4.	<p>b. Faktor Eksternal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). Rekanan 2). Masyarakat <p>Fungsi Perencanaan Pemasaran (F3)</p> <p>a. Faktor Internal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). Perencanaan pemasaran 2). Data obyek pajak daerah/retribusi daerah <p>b. Faktor Eksternal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). Kondisi pasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1). Kegiatan perdagangan dan jasa dapat memenuhi permintaan konsumen/pelanggan. 2). Tingkat kesadaran masyarakat akan kewajiban membayar pajak dan retribusi tinggi. <ol style="list-style-type: none"> 1). Menentukan produk dan jasa yang akan dipasarkan Menentukan target pemasaran penerimaan dan biaya Menentukan pasar/daerah yang akan dimasuki untuk pemasaran 2). Melakukan pendataan mengenai obyek pajak daerah dan retribusi daerah secara rutine dan berkelanjutan. <ol style="list-style-type: none"> 1). Kondisi ekonomi masyarakat dan kondisi geografis wilayah yang berbeda menjadi pertimbangan dalam menentukan tarif
5.	<p>Fungsi Perencanaan Produk (F4)</p> <p>a. Faktor Internal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). Perencanaan produk 2). Teknik berproduksi 3). Pegawai 4). Estimasi waktu pelaksanaan <p>b. Factor Eksternal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). Pemerintah Pusat 2). Data obyek pendapatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1). Menentukan jumlah dan jenis produk yang akan dihasilkan & menentukan waktu yang tepat untuk penerapan tarif pajak dan retribusi 2). Menerapkan teknik produksi yang sudah dibuat 3). Pegawai memiliki daya kreatifitas yang tinggi dalam menciptakan produk yang baru 4). Tahapan pelaksanaan kemukakan tariff pajak dan retribusi benar-benar tepat dan menyesuaikan kondisi ekonomi rakyat <ol style="list-style-type: none"> 1). Ketepatan penentuan a. keuangan yang proporsional antar pemerintah Pusat dan Daerah 2). Data yang akurat mengenai sumber pendapatan baik pajak daerah maupun retribusi daerah
6.	<p>Fungsi Riset Pengembangan Produk (F5)</p> <p>a. Faktor Internal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). Potensi Wilayah 2). Program Penyuluhan <p>b. Faktor Eksternal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). Masyarakat 2). Rekanan 	<ol style="list-style-type: none"> 1). Melaksanakan penggalan sumber-sumber pendapatan lain yang sah dan layak sesuai dengan target yang ditetapkan 2). Program penyuluhan diselenggarakan secara rutin dan berkelanjutan <ol style="list-style-type: none"> 1). Dukungan dan peran serta masyarakat tinggi 2). Memberikan peluang bagi pihak swasta untuk menggali potensi daerah yang belum dikembangkan
7.	<p>Fungsi Riset Pasar dan pemasaran (F6)</p> <p>a. Faktor Internal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). Data potensi pasar 2). Riset Pasar 3). Pegawai/SDM 	<ol style="list-style-type: none"> 1). Menentukan pasar yang akan dimasuki sesuai rencana Target subyek pajak dan obyek pajak yang telah ditetapkan Kemampuan masyarakat dalam membayar pajak dan retribusi 2). Melakukan riset pasar untuk mengetahui keadaan pasar dan kondisi masyarakat 3). Jumlah pegawai dengan latar belakang pendidikan SLTA 3 orang, akademik 2 orang dan S1 1 orang.

8.	<p>b. Faktor Eksternal</p> <p>1). Dinas/instansi terkait</p> <p>Fungsi Manajemen Personalia (F7)</p> <p>a. Faktor Internal</p> <p>1). Peraturan Kepegawaian</p> <p>2). Peralatan dan Perbekalan</p> <p>3). Peralatan pengembangan</p> <p>4). Rekrutmen Pegawai</p> <p>b. Faktor Eksternal</p> <p>1). Rekanan</p> <p>2). Peraturan Pemerintah</p>	<p>1). Menetapkan dinas/instansi yang tepat sebagai pelaksana pemungutan pajak dan retribusi daerah</p> <p>1). Peraturan kepegawian menurut undang-undang yang telah ditetapkan pemerintah pusat</p> <p>2). Jumlah peralatan dan perbekalan yang diperlukan</p> <p>3). Pelatihan pengembangan diselenggarakan bagi pegawai yang belum mengikuti kursus pelatihan dan pengembangan</p> <p>4). Perekrutan pegawai dilakukan oleh Pemerintah Daerah</p> <p>1). Adanya dengan pengusaha swasta dalam penyelenggaraan pendidikan dan latihan pegawai</p> <p>2). Peraturan kepegawaian dan penempatan pegawai merupakan wewenang Pemerintah Pusat</p>
9.	<p>Fungsi Manajemen Peralatan dan Perbekalan (F8)</p> <p>a. Faktor Internal</p> <p>1). Peralatan dan Perbekalan</p> <p>2). Unit pelayanan teknis</p> <p>b. Factor Eksternal</p> <p>1). Rekanan</p> <p>2). Pemerintah Pusat</p>	<p>1). Pengadaan, pemeliharaan dan penyimpanan peralatan dan perbekalan Dipenda Kabupaten Jepara</p> <p>2). Mengadakan unit-unit pelayanan pajak dan retribusi daerah</p> <p>1). Kerjasama dengan rekanan atau distributor peralatan</p> <p>2). Memberikan bantuan peralatan dan perbekalan untuk kebutuhan inventarisasi kantor Dipenda Kabupaten Jepara</p>
10.	<p>Fungsi manajemen Keuangan (F9)</p> <p>a. Factor Internal</p> <p>1). Perencanaan penerimaan</p> <p>2). Dana</p> <p>3). Analisis Keuangan</p> <p>4). Prngram Utama dan Tindakan Turun Tangan</p> <p>b. Faktor Eksternal</p> <p>1). Pemerintah Pusat</p>	<p>1). Melakukan kegiatan perencanaan penerimaan pendapatan dan sumber-sumber penerimaan pajak dan retribusi daerah</p> <p>2). Mengalokasikan dana yang diperoleh guna membiayai kegiatan-kegiatan operasional</p> <p>3). Menganalisis efektifitas dan efisiensi setiap kegiatan Melakukan perencanaan tariff pemakaian jasa atau harga produk-produk yang akan diberikan kepada masyarakat Menganalisis kekuatan arus kas Dipenda Kabupaten Jepara</p> <p>4). Efektifitas kinerja pegawai dipenda Kabupaten Jepara memenuhi standar kerja yang layak Program umum dan T3 dilakukan oleh Kepala Dinas</p>
11.	<p>Fungsi Akuntansi (F10)</p> <p>a. Faktor Internal</p> <p>1). Pedoman Akuntansi</p> <p>2). Informasi Keuangan</p> <p>3). Analisis Keuangan</p> <p>b. Faktor Eksternal</p> <p>1). Pemerintah Pusat</p>	<p>1). Menetapkan format laporan keuangan Dipenda</p> <p>1). Pedoman akuntansi yang sesuai Standar Akuntansi Indonesia</p> <p>2). Informasi transaksi keuangan sebagai dasar penyusunan laporan keuangan</p> <p>3). Melakukan analisis laopran keuangan yang telah disusun</p>
12.	<p>Fungsi Inti Manajemen (F11)</p> <p>a. Faktor Internal</p> <p>1). Tindakan turun tangan</p>	<p>1). Memberikan kewenangan untuk menggunakan penerimaan PAD</p> <p>1). Pengawasan, pembinaan dan pengarahan langsung dari Kepala Dinas.</p>

Pembahasan

Tabel 3
Hasil Ringkasan
Tingkat Kesiapan Fungsi dan Factor

No	Fungsi dan Faktor	Siap	Tidak Siap
1	Fungsi Transaksi (F0)		
	a. Faktor Internal		
	1). Produk yang diperjualbelikan		X
	2). Dinas/Instansi pelaksana	X	
	3). Penetapan sanksi	X	
	4). Pegawai/SDM	X	
2	b. Factor Eksternal		
	1). Wajib pajak dan retribusi daerah		X
	2). Pemerintah pusat	X	
2	Fungsi Perebutan Pelanggan (F1)		
	a. Indikator Internal		
	1). Produk yang diperjual belikan		X
	2). Pedoman penyuluhan	X	
	3). Pegawai SDM	X	
	b. Faktor Eksternal		
3	Fungsi Produksi		
	a. Faktor Internal		
	1). Prosedur dan aturan	X	
	2). Sumber-sumber penerimaan PAD	X	
	3). Monitoring kerja	X	
	b. Faktor Eksternal		
4	Fungsi Perencanaan Pemasaran (F3)		
	a. Faktor Internal		
	1). Perencanaan pemasaran	X	
	2). Data obyek pajak daerah/retribusi daerah	X	
	b. Faktor Eksternal		
	1). Kondisi pasar	X	
5	Fungsi Perencanaan Produk (F4)		
	a. Faktor Internal		
	1). Perencanaan produk	X	
	2). Teknik berproduksi	X	
	3). Pegawai	X	
	4). Estimasi waktu pelaksanaan	X	
	b. Factor Eksternal		
	1). Pemerintah Pusat	X	
2). Data obyek pendapatan	X		

6	Fungsi Riset Pengembangan Produk (F5)		
	a. Faktor Internal		
	1). Potensi Wilayah	X	
	2). Program Penyuluhan	X	
	b. Faktor Eksternal		
	1). Masyarakat	X	
	2). Rekanan	X	
7	Fungsi Riset Pasar dan pemasaran (F6)		
	a. Faktor Internal		
	1). Data potensi pasar	X	
	2). Riset Pasar	X	
	3). Pegawai/SDM		X
	b. Faktor Eksternal		
	1). Dinas/instansi terkait	X	
8	Fungsi Manajemen Personalia (F7)		
	a. Faktor Internal		
	1). Peraturan Kepegawaian	X	
	2). Peralatan dan Perbekalan	X	
	3). Peralatan pengembangan	X	
	4). Rekrutmen Pegawai		X
	b. Faktor Eksternal		
	1). Rekanan		X
	2). Peraturan Pemerintah	X	
9	Fungsi Manajemen Peralatan dan Perbekalan (F8)		
	a. Faktor Internal		
	1). Peralatan dan Perbekalan	X	
	2). Unit pelayanan teknis	X	
	b. Factor Eksternal		
	1). Rekanan	X	
	2). Pemerintah Pusat	X	
10	Fungsi manajemen Keuangan (F9)		
	a. Factor Internal		
	1). Perencanaan penerimaan	X	
	2). Dana	X	
	3). Analisis Keuangan	X	
	4). Program Utama dan Tindakan Turun Tangan	X	
	b. Faktor Eksternal		
	1). Pemerintah Pusat	X	
11	Fungsi Akuntansi (F10)		
	a. Faktor Internal		
	1). Pedoman Akuntansi	X	
	2). Informasi Keuangan	X	
	3). Analisis Keuangan	X	
	b. Faktor Eksternal		
	1). Pemerintah Pusat	X	
12	Fungsi Inti Manajemen (F11)		
	a. Faktor Internal		
	1). Tindakan turun tangan	X	

Fungsi baku yang ada pada Dipenda Kabupaten Jepara untuk menunjang pencapaian Tujuan Situasional (So) tidak seluruhnya pada tingkat kesiapan yang memadai. Dari hasil penelitian terdapat fungsi dan factor yang siap dan tidak siap (fungsi lemah). Pada fungsi yang lemah tersebut terdiri dari factor-factor yang lemah maupun factor yang kuat. Dominasi masing-masing factor yang tidak siap menyebabkan fungsdi sebagai sub system menjadi lemah.

Hasil penelitian dari 12 fungsi baku terdapat 4 (empat) fungsi yang terpilih. Untuk selanjutnya menggunakan metode SWOT untuk melihat lebih jelas posisi factor-factor tersebut. Analisis dengan metode SWOT mengkuafikasikan factor-factor yang ada menjadi empat bagian. Factor internal yang siap diindikasikan sebagai kekuatan dan yang tidak siap sebagai kelemahan, factor eksternal yang siap diindikasikan sebagai peluang dan yang tidak siap sebagai ancaman.

Tabel 3
Fungsi Transaksi

No	KEKUATAN	No	KELEMAHAN
1	Dinas/Instansi Pelaksana	1	PJB
2	Penetapan Sanksi		
3	Pegawai/SDM		
No	PELUANG	No	ANCAMAN
1	Pemerintah Pusat	1	Wajib Pajak/Retribusi

Tabel 4
Fungsi Perebutan Pelanggan

No	KEKUATAN	No	KELEMAHAN
1	Pedoman Penyuluhan	1	PJB
2	Pegawai/SDM		
No	PELUANG	No	ANCAMAN
		1	Wajib Pajak/Retribusi
		2	Daya beli masyarakat

Tabel 5
Fungsi Riset pasar dan Pemasaran

No	KEKUATAN	No	KELEMAHAN
1	Potensi pasar	1	Pegawai SDM
2	Riset pasar		
No	PELUANG	No	ANCAMAN
1	Instansi terkait		

Tabel 6
Fungsi Manajemen Personalia

No	KEKUATAN	No	KELEMAHAN
1	Peraturan Kepegawaian	1	Perrekrutan pegawai
2	Peralatan dan perbekalan		
3	Pelatihan pengembangan		
No	PELUANG	No	ANCAMAN
1	Rekanan	1	Peraturan pemerintah

Pembahasan terhadap keempat fungsi dan factor yang tidak siap adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Transaksi (FO)

a). Faktor Internal

1). Produk yang diperjual belikan (PJB)

Faktor produk yang diperjual belikan pada fungsi transaksi kurang dapat terlaksana. Hal tersebut berkaitan dengan beberapa sebab, antara lain:

- a) Produk yang diperjual belikan belum semuanya dikembangkan, untuk pengembangan PJB yang baru perlu adanya peraturan perundang-undangan yang tertuang dalam Perda atau Peraturan Pemerintah.
- b) Keterbatasan anggaran untuk pengelolaan
- c) Belum optimalnya kerjasama dengan pihak swasta dan BUMD untuk menggali potensi daerah.

b). Faktor Eksternal

1). Wajib pajak/Retribusi

Kesadaran masyarakat akan pentingnya membayar pajak kurang. Ada beberapa kemungkinan yang menjadi penyebab hal tersebut antara lain:

- a) Tingkat kesadaran masyarakat yang masih kurang dalam mendukung upaya peningkatan Pendapatan Asli daerah.
- b) Intensitas Penyuluhan kepada wajib pajak dan retribusi daerah belum optimal, sehingga masih banyak wajib pajak yang belum melunasi pajak dan retribusi daerah.
- c) Hukum dan peraturan perundangan belum dapat diterapkan secara maksimal, hal ini bisa disebabkan oleh dua hal yaitu peraturan dan sanksi yang dikenakan terlalu ringan atau kualitas aparat atau pegawai yang menangani masalah tersebut masing kurang.

2. Fungsi Perebutan Pelanggan (FI)

a. Faktor Internal

1) Produk yang diperjualbelikan

- a) Sistem pengaturan dan pemberian jenis pajak pada daerah sejauh ini bersifat seragam, sehingga tidak dapat memungut pajak tertentu karena pajak tersebut tidak ada di daerah Kabupaten Jepara.

- b) Penemuan sumber-sumber baru subyek dan obyek pajak serta obyek retribusi daerah dipengaruhi oleh perbedaan geografis, budaya dan tingkat ekonomi suatu daerah, sehingga masih banyak sumber obyek pajak dan retribusi daerah yang belum dapat dikembangkan.
- b. Faktor Eksternal
- 1) Wajib pajak
 - a) Kurangnya pemahaman wajib pajak mengenai pentingnya membayar pajak dan retribusi daerah, dimana penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah ini merupakan penunjang bagi keberhasilan pembangunan.
 - b) Untuk kondisi lingkungan daerah yang sulit dijangkau menjadi pertimbangan tersendiri dalam hal pembayaran pajak, hal ini karena alasan tingkat ekonomi masyarakat.
 - c) Adanya kesengajaan sebagian masyarakat untuk menghindari kewajiban membayar pajak.
 - 2) Daya beli masyarakat
 Adanya undang-undang yang menetapkan standarisasi pajak daerah dan retribusi daerah sehingga jenis pajak dan jumlah pajak yang harus dibayarkan oleh wajib pajak sama untuk setiap daerah, padahal setiap daerah berbeda-beda tingkat ekonomi masyarakatnya. System ini telah menimbulkan tumpang-tindih antara satu pajak dengan pajak lainnya sehingga mengakibatkan beban pajak berganda bagi masyarakat dan akhirnya mengurangi minat atau kesadaran masyarakat terhadap pembayaran pajak daerah dan retribusi daerah.
3. Fungsi Riset Pasar dan Pemasaran (F6)
- a. Faktor Internal
 - 1) Pegawai/SDM
 - a) Sebagian besar pegawai yang ada di Dipenda kabupaten Jepara sebagian besar berlatar belakang pendidikan SLTA.
 - b) Belum adanya tim khusus yang bertugas untuk melaksanakan pendataan dan pengolahan data
 - c) Pegawai belum menguasai teknik-teknik pemasaran, karena belum ada pegawai berlatar belakang pendidikan SI Ekonomi.
 - d) Pegawai belum seluruhnya mengikuti pendidikan dan latihan baik yang diadakan oleh Dipenda ataupun oleh instansi/dinas pemerintah yang lain.
4. Fungsi manajemen Personalia (F7)
- a. Faktor Internal
 - 1) Perekrutan Pegawai
 - a) Perekrutan pegawai dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah, sehingga pegawai yang baru tidak sesuai dengan yang dibutuhkan.
 - b) Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan bidangnya atau berdasarkan *like and distlike*, karena untuk rotasi jabatan merupakan wewenang Pemerintah Daerah.

- c) Pengangkatan pegawai pada jabatan tertentu kurang memperhatikan kemampuan potensial pegawai maupun pengabdian pegawai.
 - d) Pegawai yang berprestasi belum diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
- b. Faktor Eksternal
- 1) Peraturan Pemerintah
Peraturan pemerintah yang diterapkan saat ini kurang efektif, karena dalam peraturan tersebut ditetapkan mengenai aturan kepegawaian, perekrutan, seleksi maupun rotasi jabatan merupakan kewenangan pemerintah daerah sehingga menyebabkan kurang tepatnya pegawai yang ditugaskan dengan kebutuhan pegawai di Dipenda. tugas yang diberikan kepada pegawai terkadang tidak sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan pengalaman kerja pegawai, hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dipenda Kabupaten Jepara.

Langkah-langkah pemecahan persoalan

Pemecahan persoalan dengan berbagai langkah diperlukan guna mencapai SO dengan tepat, karena itu sangat perlu sekali untuk diuraikan secara mendetail dan spesifik. Untuk menemukan alternative pemecahan persoalan bagi factor dan fungsi terpilih, harus dilihat variabel yang merupakan penyebab dari ketidak siapan factor tersebut. Kemudian variabel penyebab tersebut dianalisis dengan metode SWOT yang akan menghasilkan pertemuan kuadran yang sesuai dengan aspek-aspeknya. strategi yang digunakan yaitu:

1. *Strength Opportunities (SO) Strategies* adalah menggunakan kekuatan untuk emnangkap peluang.
2. *Strength Theats (ST) Strategies* yaitu menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman yang menjadi penghambat dan penghalang.
3. *Weakness Threats (WT) Strategies* yaitu meminimalkan kelemahan dan menghindari adanya ancaman.
4. *Weakness Opportunities (WO) Stretgies* yaitu mengatasi kelemahan dan memanfaatkan peluang.

Dengan keempat stretegi diatas, maka akan diketemukan langkah-langkah pemecahan permasalahan sehingga dapat diupayakan kondisi masing-masing factor yang tidak siap menjadi siap untuk mendukung Tujuan Situasional.

1. Fungsi Transaksi (F0)

Factor pada fungsi transaksi yang siap meliputi dinas/instansi pelaksanaan, penetapan sanksi, target penerimaan pendapatan dan pemerintah pusat sedangkan ancamannya berupa wajib pajak. Dengan berdasar pada factor yang siap dan tidak siap tersebut maka strategi yang mungkin ditempuh adalah:

a. Strategi ST

- 1) Dinas/instansi pelaksana yang telah ditunjuk untuk mengembangkan dan mengelola sumber-sumber pendapatan dengan seoptimal mungkin agar dapat mencapai target penerimaan PAD.

- 2) Memperketat pengawasan terhadap aparat pelaksana pemungutan pajak dan retribusi daerah, sehingga tidak terjadi penyelewengan dan pelanggaran.
- 3) Penerapan sanksi bagi para wajib pajak yang melanggar peraturan yang telah dibuat agar lebih tegas dan jelas, tanpa adanya diskriminasi wajib pajak.
- 4) Intensifikasi penerapan undang-undang Nomor 18 tahun 1997 tentang Pajak dan Retribusinya maupun cara pengukuran dan penentuan wajib pajak dan retribusinya.

b. Strategi WT

- 1) Memanfaatkan dana yang tersedia untuk menciptakan sumber-sumber pendapatan baru dengan menambah objek pajak, sumber pajak dan retribusi daerah.
- 2) Memanfaatkan kewenangan yang telah diberikan oleh pemerintah pusat untuk menggali, mengembangkan dan mengelola sumber-sumber pendapatan haru seoptimal mungkin untuk mewujudkan Tujuan Pembangunan Nasional.
- 3) Meningkatkan intensitas pembinaan dan penyuluhan kepada para wajib pajak untuk meningkatkan kesadaran wajib pajak untuk meningkatkan kesadaran wajib pajak dalam membayar pajak dan retribusi daerah.
- 4) Apabila wajib pajak dan retribusi mengalami kesulitan dalam hal pembayaran, Dipenda harus rajin mendatangi dan menagih serta membuat kebijaksanaan pembayaran mengangsur atau ditunda.

2. Fungsi Rebut Pelanggan.

Faktor pada Fungsi Perebutan Pelanggan siap adalah factor pedoman penyuluhan, pegawai/SDM. Factor yang lemah meliputi PJB, wajah pajak dan daya beli masyarakat. Dengan berdasarkan factor yang siap dan tidak siap tersebut maka strategi yang mungkin ditempuh adalah strategi ST dan strategi WT.

a. Strategi ST

- 1) Menerapkan seoptimal mungkin pedoman penyuluhan yang telah dibuat dalam memberikan pembinaan dan penyuluhan kepada para wajib pajak.
- 2) Memanfaatkan pegawai yang ada untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kesadaran para wajib pajak dalam membaayar pajak dan retribusi daerah.
- 3) Melakukan peningkatan kemampuan pegawai dan profesionalisme pegawai Dipenda untuk menangani wajib pajak dan retribusi melalui pendidikan dan latyihan sesuai dengan kebutuhan.

b. Strategi WT

- 1) Meningkatkan kualitas dan kualitas pembinaan dan penyuluhan pajak sehingga dapat meningkatkan kesadaran wajib pajak.
- 2) Melakukan pendekatan manusiawi kepada para wajib pajak dan retribusi dan selalu memberikan penyuluhan dan penghargaan.

3. Fungsi Riset Pasar

Faktor pada Fungsi Riset Pasar dan pemasaran yang siap adalah potensi pasar, analisis pasar dan dinas/instansi pelaksana, sedangkan factor yang tidak siap berupa pegawai. Dengan berdasar factor yang siap dan tidak siap tersebut maka strategi yang mungkin ditempuh adalah strategi SO dan Startegi Wo.

- a. Strategi SO
 - 1) Memanfaatkan seoptimal mungkin dukungan dan kerjasama dengan dinas/instansi pelaksana untuk mendapatkan data potensi pasar yang tepat.
 - 2) Membeli jasa atau kerjasama dengan instansi pelaksana di bidang penelitian (riset pasar dan pemasaran untuk memperoleh hasil riset.
 - 3) Membentuk tim khusus riset pasar dan pemasaran secara terpadu dengan instansi terkait.
 - b. Strategi WO
 - 1) Mengadakan kerjasama dengan instansi terkait untuk melakukan pelatihan dan pengembangan, supaya pegawai menguasai teknik-teknik pemasaran.
 - 2) Pegawai diikutsertakan pendidikan dan pelatihan baik yang diadakan oleh pemerintah maupun oleh swasta.
4. Fungsi Manajemen Personalia (F7)
- Alternatif yang dapat diberikan untuk mengatasi factor perekrutan pegawai antara lain:
- a. Strategi ST
 - 1) Mengusulkan kepada Pemerintah Daerah untuk merekrut pegawai bagi Dipenda yang sesuai dengan kebutuhan dengan memberikan spesialisasi yang jelas sesuai dengan kebutuhan serta perlu adanya pengembangan.
 - 2) Dalam pengangkatan jabatan pegawai harus memperhatikan kemampuan potensial serta menerapkan system karier terbuka.
 - 3) Memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
 - 4) Meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengadakan berbagai pelatihan atau pendidikan latihan lanjutan dalam kaitannya untuk meningkatkan daya inovasi, kreativitas dan profesionalisme.

Alternatif terbaik untuk memecahkan persoalan

Berdasarkan potensi yang memungkinkan untuk segera ditindak lanjuti maka alternative pemecahan persoalan diseleksi sehingga mendapatkan alternative terbaik. Berdasarkan hal-hal terbut maka alternatif pemecahan persoalan terbaik dipilih sebagai berikut:

1. Fungsi Transaksi (F0)
 - a. Intensifikasi penerapan undang-undang Nomor 18 Tahun 1997 tentang pajak dan Retribusi daerah, baik dari segi jumlah pajak dan retribusinya maupun cara pengukuran dan penentuan wajib pajak dan retribusinya.
 - b. Memanfaatkan dana yang etrsedia untuk menciptakan sumber-sumber pendapatan baru dengan menambah objek pajak, subyek pajak dan retribusi daerah.
 - c. Apabila wajib pajak dan retribusi mengalami kesulitan dalam hal pembayaran. Dipenda harus rajin mendatangi dan menagih serta membuat kebijaksanaan pembayaran mengangsur atau ditunda.
2. Fungsi Perebutan Pelanggan (F1)

- a. Melakukan peningkatan kemampuan dan profesionalisme karyawan Dipenda untuk menangani wajib pajak dan retribusi melalui pendidikan dan latihan sesuai dengan kebutuhan.
 - b. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pembinaan dan penyuluhan pajak sehingga dapat meningkatkan kesadaran wajib pajak.
 - c. Melakukan pendekatan manusiawi kepada wajib pajak dan retribusi dan selalu memberikan penyuluhan dan penghargaan.
3. Fungsi Riset Pasar dan Pemasaran (F6)
 - a. Memanfaatkan seoptimal mungkin dukungan dan kerjasama dengan dinas/instansi pelaksana untuk mendapatkan data potensi pasar yang tepat.
 - b. Membeli jasa atau kerjasama dengan instansi pelaksana di bidang penelitian (riset) pasar pemasaran untuk memperoleh hasil riset.
 4. Fungsi Manajemen Personalia (F7)
 - a. Meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengadakan berbagai pelatihan atau pendidikan latihan lanjut dalam kaitannya untuk meningkatkan daya inovasi, kreativitas dan profesionalisme.

Rekomendasi

1. Intensifikasi penerapan undang-undang nomor 18 tahun 1997 tentang pajak Retribusi Daerah, baik dari segi jumlah pajak dan retribusi maupun cara pengukuran dan penentuan wajib pajak dan retribusinya.
2. Apabila wajib pajak dan retribusi mengalami kesulitan dalam hal pembayaran, Dipenda harus rajin mendatangi dan menagih serta membuat kebijaksanaan pembayaran mengangsur atau menunda.
3. Melakukan peningkatan kemampuan dan profesionalisme karyawan dipenda untuk menangani wajib pajak dan retribusi melalui pendidikan dan latihan sesuai dengan kebutuhan.
4. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pembinaan dan penyuluhan pajak sehingga dapat meningkatkan kesadaran wajib pajak.
5. Melakukan pendekatan manusiawi kepada para wajib pajak dan retribusi dan selalu memberikan penyuluhan dan penghargaan.
6. Membeli jasa atau kerjasama dengan instansi pelaksana di bidang penelitian (riset) pasar dan pemasaran untuk memperoleh hasil riset.
7. Mengusulkan kepada Pemerintah Daerah untuk merekrut pegawai bagi Dipenda yang sesuai dengan kebutuhan dengan membeikan spesialisasi yang jelas sesuai dengan kebutuhan serta perlu adanya pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin Tuwu, 1993, *Metode Penelitian*, Jakarta: Bina Aksara.
- Buchori, Zainun, 1992, *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, edisi 2, Bandung: Alfabeta.
- Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia, 1998, *Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 110 tahun 1998 Tentang Bentuk and susunan Anggaran Pendapatan Daerah*, Jakarta: Depdagri.
- _____, 1999, *Undang-undang Pemerintah Daerah dan Undang-undang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah*, Jakarta: Depdagri.
- Echolis dan Shadily Hasan, 1984, *Kamus Indonesia-Inggris*, Jakarta: PT. Gramedia.
- Hadjisarosa, Poernomosidi, 1997, *Butir-butir untuk Memahami Pengertian Mengenai Hal Secara Benar dan Utuh*, Yogyakarta: Naskah I, Program magister Manajemen STIE Mitra Indonesia.
- _____, 1997, *Butir-butir untuk Memahami Pengertian, Fungsi, Analisa Tingkat Kesiapan dan Input Manajemen*, Yogyakarta: Naskah II, Program Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia.
- _____, 1997, *Butir-butir untuk Memahami Pengertian Rencana Perusahaan*, Yogyakarta: Naskah III, Program Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia.
- _____, 1997, *Butir-butir untuk Memahami Pengertian Rencana Perusahaan*, Yogyakarta: Naskah IV, Program Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia.
- Hasibuan, Melayu S.P., 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Jakarta: Haji Masagung.
- Heidjrachman dan Husnan Suad, 1995, *Manajemen Personalialia*. Edisi IV, Yogyakarta: Cet. V, BPFE UGM.
- Himpunan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Jepara, 1991, *Susunan Organisasi. Jepara: Bagian Hukum Wilayah/Daerah Tingkat II, Jilid I*.
- Hornby AS, 1974, *Advanced Learner's Dictionary of Current English*, Oxford: Oxford University Press.

- BPS, 1998, *Jepara Dalam Angka*, Kerjasama Bappeda TK. II dan Badan Pusat Statistic Kabupaten Jepara.
- Keppres RI, 1997, *Undang-undang Republik Indonesia No.18 Tahun 1997 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*.
- Kotler, Philip, 1994, *Marketing Management*, New Jersey Prentice-Hall, Inc.
- _____, 1995, *Manajemen Pemasaran*, Buku Satu, Edisi Indonesia VIII, Jakarta: Salemba Empat.
- Maulana, Agus, 1992, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Surabaya: Erlangga.
- Mintzberg, Henry, 1985, *Tiga Model Pembuatan Strategi (terjemahan)*, Canada: MIC Gill University.
- Panglayking, 1986, *Dasar-dasar Manajemen*, Surabaya: Erlangga.
- Poeter, Michael, 1985, *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Rangkuti, Freddy, 1998, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- STIE Mitra Indonesia, t.t., *Pedoman Penelitian dan Penulisan Tesis*, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen.