

Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Upaya Peningkatan Kinerja Penyelenggaraan Pemerintah Kabupaten Lampung Utara

Desyadi*, Murtir Jeddawi, Muh. Ilham, Faria Ruhana

Pasca Sarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

*Correspondence: amoyjihan@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis optimalisasi peningkatan PAD Pemerintah Kabupaten Lampung Utara yang merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Lampung yang memiliki banyak potensi sumber daya untuk dikembangkan dan dikelola secara maksimal. Optimalisasi pendapatan asli daerah (PAD) merupakan upaya peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintah daerah yang tercantum dalam visi dan misi kemudian diimplementasikan melalui program dan kegiatan dokumen perencanaan (RPJPD, RPJMD dan RKPD). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Sumber data diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumen. Setelah data terkumpul dianalisis kembali kemudian digunakan teknik analisis data yaitu metode analisis SWOT digunakan untuk reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Kajian ini dilakukan di beberapa SKPD yang berpotensi menghasilkan PAD yang selama ini belum maksimal. Hasil penelitian menunjukkan lingkungan strategis terkait pengelolaan PAD di Kabupaten Lampung Utara yang dihasilkan dengan nilai ordinat adalah $x = -0.03$ dan $y = 0.55$ yang menunjukkan bahwa hasil SWOT penelitian ini berada pada kuadran III yakni sebuah posisi yang lemah secara internal namun masih memiliki peluang untuk dapat dikembangkan. Strategi yang disarankan menjadi prioritas utama bagi upaya optimalisasi pengelolaan PAD di Kabupaten Lampung Utara adalah Strategi *Weaknes- Opportunities*.

Kata kunci: kinerja pemerintah Kabupaten Lampung Utara, Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan analisis SWOT

Abstract. This study aims to analyze the optimization of increasing PAD North Lampung Regency Government which is one of the regencies in Lampung Province which has a lot of potential resources to be developed and managed optimally. Optimizing regional own-source revenue (PAD) is an effort to improve the performance of local government administration as stated in the vision and mission and then implemented through planning document programs and activities (RPJPD, RPJMD and RKPD). This research is a qualitative research with data collection methods using qualitative descriptive research methods. Data sources were obtained through interviews, observations and documents. After the collected data was analyzed again, data analysis techniques were used, namely the SWOT analysis method was used for data reduction, data presentation and data verification. This study was conducted in several SKPD that have the potential to produce PAD which has not been maximized so far. The results of the study show that the strategic environment related to PAD management in North Lampung Regency is produced with ordinate values of $x = -0.03$ and $y = 0.55$ which indicates that the SWOT results of this study are in quadrant III, namely a position that is weak internally but still has a chance to be developed. The suggested strategy to be a top priority for efforts to optimize PAD management in North Lampung Regency is the *Weaknes-Opportunities Strategy*.

Keywords: the performance of the government of North Lampung Regency, Regional Own Revenue (PAD) and SWOT analysis

PENDAHULUAN

Menurut beberapa penulis, reformasi organisasi sektor publik dilakukan terkait erat dengan meningkatnya orientasi manajemen publik terhadap kinerja. (Hood, 1991. Hood & Peters, 2004. Pollitt & Bouckaert, 2011). Kinerja merupakan inti dari manajemen publik (Hughes, 2017. Van Dooren et al., 2015). Pengukuran kinerja juga menjadi lebih intensif, ekstensif, dan eksternal (Halachmi, 2002) dan jika tidak dapat mengukur kinerja, maka organisasi tidak dapat mengelola apa yang ada dalam sumber daya di dalam suatu organisasi (Amici et al., 2020. Bouckaert & Halligan, 2007).

Kinerja di sektor publik telah mengisi ruang akademik di bidang administrasi publik dalam tiga dekade terakhir (De Lancer Julnes & Holzer, 2001. Dooren, et al., 2015) dan merupakan salah

satu warisan paradigma *New Publik Management* (NPM) yang membawa semangat praktik manajemen sektor swasta untuk diadopsi ke dalam sistem pemerintahan (Barzelay, 2001. Dooren et al., 2015. Indah & Raharja, 2020). Pendekatan kinerja di sektor publik dapat meningkatkan pencapaian program yang dilaksanakan dan membantu menghasilkan layanan dan kebijakan yang berkualitas, terukur dan berorientasi pada hasil (Barzelay, 2001. Dooren et al., 2015. Osborne & Ted, 1992).

Di Indonesia, kemunculan sistem manajemen kinerja pada sektor publik terjadi atas tumbangnya kepemimpinan orde baru yang menyebabkan perubahan meninggalkan praktik pemerintahan yang dikenal lambat, korup dan berbelit-belit menuju praktik manajemen yang efektif, efisien, dan akuntabel (Jurnali & Siti-Nabiha, 2015). Akbar et al (2015) mengemukakan penelitiannya bahwa beberapa pemerintah daerah telah menunjukkan hasil dan manfaat yang dibuat dalam menerapkan manajemen kinerja dengan inovasi dan penyesuaian (Ahyyaruddin & Akbar, 2018). Upaya pemerintah Kabupaten Lampung Utara dalam membangun daerah, sebagaimana termuat dalam Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Utara Nomor 6 Tahun 2021 tentang Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Lampung Utara Tahun 2019-2024. Penyusunan Evaluasi Hasil RKPD bersumber dari Laporan Evaluasi Hasil Renja yang disampaikan oleh seluruh Perangkat Daerah. Ketepatan waktu dalam menyampaikan dan kebenaran data evaluasi ini sangat berpengaruh dalam mengukur capaian kinerja dan realisasi anggaran, baik dalam evaluasi RKPD maupun RPJMD.

Kabupaten Lampung Utara mengalami dinamika pembangunan yang cukup signifikan sehingga menyebabkan perkembangan perubahan terhadap wilayah, kesejahteraan masyarakat dan pertumbuhan ekonomi penduduknya (BPS Kabupaten Lampung Utara, 2022). Salah satu konsekuensinya adalah pemerintah daerah harus mampu mendanai semua kegiatan pemerintahan dan pembangunan yang berada di wilayah yurisdiksinya (Kloot & Martin, 2000). Sejalan dengan hal tersebut, Koswara (2000) menyatakan bahwa daerah otonom harus memiliki kekuatan dan kemampuan untuk mengembangkan sumber daya keuangannya sendiri, mengelola dan menggunakan keuangannya sendiri dalam jumlah yang cukup untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan daerahnya. Meminimalkan ketergantungan pada bantuan pusat semaksimal mungkin, menjadikan PAD sebagai sumber pembiayaan terbesar, dan mendukung kebijakan perimbangan keuangan pusat dan daerah merupakan premis dasar sistem pemerintahan. (Bird, 2011; Saputri, 2023; Slack, 2017; van den Boogaard & Beach, 2023).

Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 77 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah memberikan pengelolaan yang lebih teratur kepada otoritas daerah, terutama mengenai pengelolaan pendapatan asli daerah (PAD). Kemampuan pemerintah daerah untuk menggali sumber-sumber pendapatan PAD akan memberikan dampak politik dan ekonomi yang lebih besar bila disertai dengan tindakan pemerintah daerah. Andai saja pemerintah daerah bisa mengoptimalkan dan meningkatkan PAD, dan tentu saja kejadian balita gizi buruk, kemiskinan, putus sekolah, dll., Berita jarang dipublikasikan. Memperbaiki PAD merupakan salah satu modal untuk keberhasilan pencapaian tujuan pembangunan wilayah. Karena PAD menentukan kapasitas zona dalam menjalankan fungsi negara. Apakah mereka PNS atau mengembangkan. Semakin tinggi rasio PAD terhadap total pendapatan, semakin besar daerah menunjukkan kemandirian dalam pembiayaan semua utang terhadap pembangunan daerah. APBD digunakan sebagai alat untuk menentukan besarnya pendapatan dan beban, membantu dalam pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan, otorisasi biaya masa depan, sumber daya untuk pengembangan ukuran standar tinjauan kinerja, alat untuk memotivasi karyawan, dan alat koordinasi untuk semua orang kegiatan unit kerja yang berbeda.

Kepekaan daerah dalam menemukan keunggulan budaya dan potensi asli daerah menjadi salah satu hambatan sehingga belum maksimalnya tergalinya potensi PAD (Rosenfeld, 2002; Saxenian, 2007), wajib pajak individu maupun kelompok yang belum tergal (Alawode & Adegbie, 2022. Japutra & Situmorang, 2021) Selain administrasi perpajakan daerah, kelemahan kelembagaan, ketakutan birokrasi akan kegagalan implementasi program dan kurangnya optimisme terhadap hasil yang akan dicapai. Di sisi lain, biaya operasional program umumnya ditunjukkan di setiap anggaran sejak awal. Memang, jika biaya proyek dianggarkan seefisien mungkin sejak awal, sisanya dapat digunakan untuk melaksanakan proyek lain guna meningkatkan kualitas pelayanan publik

Jika PAD bisa dioptimalkan dan dikelola secara maksimal, Dengan menemukan potensi asli daerah, aset budaya dan kekuatan semua pemangku kepentingan, jadi akan mampu mendorong daya saing daerah yang berdaya saing, meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya melalui program untuk kesejahteraan masyarakat. PAD adalah sumber Pendapatan daerah yang cukup besar untuk mendanai secara langsung penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pelaksanaan kebijakan PAD didasarkan pada prinsip demokrasi, pemerataan dan keadilan. Pemerintah Kabupaten Lampung Utara terus bekerja keras meningkatkan PAD dengan berbagai cara, seperti memperluas cakupan pajak dan retribusi daerah, efisiensi biaya dan mekanisme yang lebih baik dalam pengelolaan keuangan daerah, seperti terlihat dari hasil PAD dari tahun 2018 sampai tahun 2021

Tabel 1
Realisasi PAD Kabupaten Lampung Utara Tahun 2018 – 2021

No	Uraian	Tahun			
		2018	2019	2020	2021
1.	Pajak Daerah	24.074.684.982,00	25.519.982.730,00	25.268.406.158,00	28.121.219.658,80
2.	Retribusi Daerah	1.904.993.280,00	2.232.602.633,00	1.889.950.473,00	3.594.554.290,75
3.	Pengelolaan Kekayaan Daerah	8.977.378.479,03	8.743.429.748,55	9.378.587.983,13	10.372.487.928,43
4.	Penerimaan Lainnya	67.332.548.290,60	66.091.456.038,48	72.135.904.667,44	62.240.134.912,11
5.	Total PAD	102.289.605.031,63	102.587.471.150,03	108.672.849.291,57	104.328.396.790,09

Sumber: BPKAD Kabupaten Lampung Utara 2018-2021

Tabel 1 dapat dilihat bahwa selama periode 4 tahun realisasi penerimaan PAD Kabupaten Lampung Utara mengalami fluktuasi dengan tren peningkatan. Adanya tren kenaikan dalam penerimaan PAD tersebut mengindikasikan adanya usaha pemerintah untuk meningkatkan kemampuan daerah untuk meningkatkan PAD dari berbagai sektor. Usaha yang dilakukan setiap daerah porsinya akan berbeda melihat kondisi dan potensi yang dimiliki daerah tersebut.

Tabel 2
Pendapatan Daerah Kabupaten Lampung Utara Tahun 2018-2021

No	Uraian	Tahun			
		2018	2019	2020	2021
1	Pendapatan Asli Daerah	102.289.605.031,63	102.587.471.150,03	108.672.849.291,57	104.328.396.790,09
2	Pendapatan Transfer/ Perimbangan	1.456.041.385.856,00	1.492.826.979.844,00	1.378.473.252.045,00	1.339.842.757.312,00
3	Lain-lain Pendapatan yang sah	410.844.700.859,57	428.473.869.785,93	431.417.238.223,58	0,00

Sumber BPKAD Kabupaten Lampung Utara 2018-2021

Tabel 2 permasalahan pendapatan daerah dari hasil PAD yang belum memenuhi harapan dalam menunjang kinerja penyelenggaraan Pemerintah Kabupaten Lampung Utara diantaranya masih besarnya dana subsidi dari pemerintah pusat seperti 1) Dana Bagi Hasil · 2) Dana Alokasi Khusus 3) Dana Alokasi umum masih. Rendahnya kemampuan daerah untuk menggali potensi sumber-sumber PAD salah satu faktor kurang optimalnya pendapatan PAD, ini terlihat penerimaan PAD yang relatif kecil dibanding total penerimaan pendapatan daerah.

METODE

Dalam pandangan ini, peneliti kualitatif menjadi instrumen penelitian ini dan keterlibatan peneliti benar-benar memperkaya penelitian (Goodman et al., 2020). Peneliti kualitatif diharapkan untuk memanfaatkan beberapa atau setidaknya dua sumber bukti yaitu, untuk mencari konvergensi dan pembuktian melalui penggunaan berbagai sumber data dan metode (Cho, 2017; Creswell, 2012). Selain dokumen, sumber-sumber tersebut termasuk wawancara, observasi partisipan atau non-partisipan, dan bentuk fisik yang akan diteliti (Yin, 1994). Pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik *purposive sampling*, di mana informan akan makin bertambah sejalan dengan data dan informasi yang dibutuhkan (Campbell et al., 2020; Rai & Thapa, 2015; Tongco, 2007; Yüksel & Dagdeviren, 2007), selanjutnya akan berhenti ketika data dan informasi tersebut telah dianggap memadai atau telah sampai pada taraf kejenuhan informasi (Bogdan & Biklen, 1997). Metode SWOT sebagai analisa data lingkungan strategis yang bertujuan untuk merumuskan strategi optimalisasi Pendapatan Asli Daerah. Melalui matriks SWOT sebagai dasar penentuan

alternatif masukan dalam membuat strategi Optimalisasi PAD di Kabupaten Lampung Utara (Karppi et al., 2001; Puyt et al., 2023; Yüksel & Dagdeviren, 2007).

HASIL

Tabel 3
Analisis SWOT Faktor Internal

Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
Aset Gedung Dan Bangunan	Jaminan Keamanan Berinvestasi.
Aset Peralatan Dan Alat Berat.	Kurangnya Inovasi Daerah.
Investasi Daerah.	Ketersediaan Data Potensi PAD.
Pengembangan Kawasan Wilayah.	Kapasitas SDM Aparatur.
Sektor Pariwisata.	Manajemen Perencanaan.
Keberadaan BUMD dan Bumdes.	Manajemen Pelaksanaan
Kekayaan Sumber Daya Alam (SDA).	

Sumber : data olahan

Tabel 4
Analisis SWOT Faktor Eksternal

Peluang (Opportunity)	Ancaman (Threat)
Komitmen dan dukungan Pemerintah	Sarana prasarana/infrastruktur
Kemajuan Iptek	Situasi Ekonomi Global
Aktivitas ekonomi terus meningkat.	Koordinasi dengan instansi penghasil
Potensi pertumbuhan penduduk	

Sumber : data olahan

Dalam proses perumusan strategi dengan Matriks SWOT ada beberapa pertimbangan untuk menentukan strategi tersebut, menurut Boyne & Walker (2010) dan Leach et al (1994) menunjukkan bahwa kinerja pemerintah daerah dapat di tentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa analisis SWOT dapat digunakan dalam penyusunan suatu strategi bagi suatu organisasi khususnya bagi pemerintah daerah (Dunleavy et al., 2011. Guyadeen et al., 2023. Oktari et al., 2023). Konsolidasi faktor kekuatan dan kelemahan dilakukan dengan menggunakan matriks IFE, yang memuat skor kekuatan dan kelemahan disertai bobot dan rating masing-masing, dan kemudian dilakukan penghitungan untuk menentukan sejauhmana dukungan lingkungan internal bagi penguatan manajemen pengelolaan PAD di Kabupaten Lampung Utara.

Tabel 5
Hasil Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE).

No	Kekuatan (Strength)	Bobot	Rating	Total SKOR
1	Aset Gedung Dan Bangunan	0,06	3	0,18
2	Aset Peralatan Dan Alat Berat.	0,06	4	0,24
3	Investasi Daerah.	0,09	3	0,26
4	Pengembangan Kawasan Wilayah.	0,06	4	0,24
5	Sektor Pariwisata.	0,09	3	0,26
6	Keberadaan BUMD dan Bumdes.	0,06	2	0,12
7	Kekayaan Sumber Daya Alam (SDA).	0,09	3	0,26
Total Kekuatan (Strength)		0,50	22	1,56
No	Kelemahan (Weakness)	Bobot	Rating	Total SKOR
1	Jaminan Keamanan Berinvestasi.	0,09	3	0,26
2	Kurangnya Inovasi Daerah.	0,09	3	0,26
3	Ketersediaan Data Potensi PAD.	0,09	4	0,35
4	Kapasitas SDM Aparatur.	0,06	3	0,18
5	Manajemen Perencanaan.	0,09	3	0,26
6	Manajemen Pelaksanaan	0,09	3	0,26
Total Kelemahan (Weaknesses)		0,50	19	1,59
Total IFE		1,00	41	-0,03

Sumber : data olahan

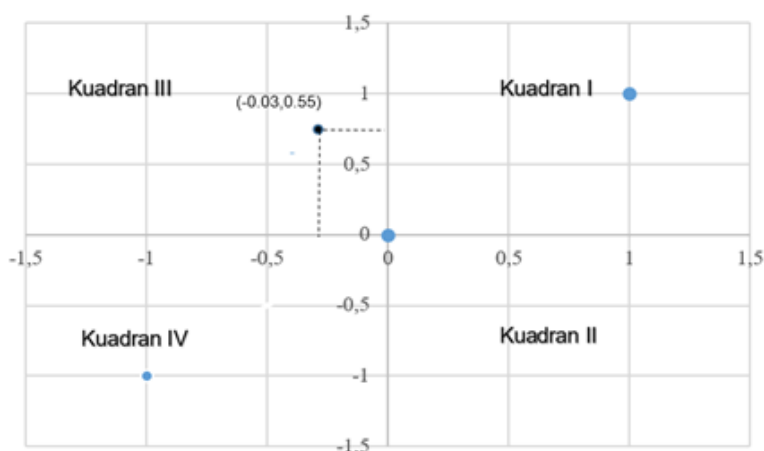
Faktor pelemahan tersebut tampaknya masih cukup dominan mempengaruhi lingkungan internal pengelolaan PAD di Provinsi Lampung Utara. Total kelemahan mencapai 1,59, hanya 1,56 lebih tinggi dari total kekuatan, sehingga selisihnya negatif -0,03. Artinya kondisi lingkungan dalam pengelolaan PAD di Provinsi Lampung Utara masih kurang optimal. Analisis lingkungan eksternal meliputi perpaduan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi terkait dengan pengelolaan PAD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Daerah Lampung Utara memiliki potensi yang baik untuk memaksimalkan penerimaan PAD. Potensi sumber daya alam yang besar, pertumbuhan ekonomi, potensi demografi dan pertumbuhan yang konstan merupakan peluang yang harus dioptimalkan. Pada saat yang sama, sejumlah isu eksternal seperti lemahnya infrastruktur transportasi dan komunikasi, rendahnya kesadaran masyarakat, rendahnya kualitas pengawasan, dan isu aksesibilitas yang terkait dengan situasi ekonomi global juga telah teridentifikasi. Meski begitu, hasil perhitungan menunjukkan penguatan eksternal positif, dimana skor total untuk faktor peluang masih melebihi skor total untuk faktor ancaman.

Tabel 6
Hasil Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE).

No	Peluang (<i>Oppurtunity</i>)	Bobot	Rating	Total SKOR
1	Komitmen dan dukungan Pemerintah	0,14	3	0,41
2	Kemajuan Iptek	0,18	4	0,73
3	Aktivitas ekonomi terus meningkat.	0,14	3	0,41
4	Potensi pertumbuhan penduduk	0,14	3	0,41
Total Peluang (Oppurtunity)		0,59	13	1,95
No	Ancaman (<i>Threat</i>)	Bobot	Rating	Total SKOR
1	Sarana prasarana/infrastruktur	0,09	3	0,27
2	Situasi Ekonomi Global	0,14	3	0,41
3	Koordinasi dengan instansi penghasil	0,18	4	0,73
Total Ancaman (Threat)		0,41	10	1,41
Total EFE		1,00	23	0,55

Sumber : data olahan

Total skor peluang adalah 1,95, melebihi skor total ancaman 1,41. Hasil konsolidasi diperoleh selisih positif sebesar 0,55 yang berarti lingkungan strategis eksternal terkait pengelolaan PAD di lingkungan Pemkab Lampung Utara cukup kondusif. Dari analisis lingkungan internal dan eksternal di atas, selanjutnya dapat digambarkan grafik empat kuadran yang merupakan peta lingkungan strategis terkait pengelolaan PAD di Kabupaten Lampung Utara. Nilai koordinat yang diperoleh (-0,03, 0,55) menunjukkan bahwa letak lingkungan strategis berada pada kuadran III yaitu posisi yang secara intrinsik lemah namun masih memiliki ruang untuk berkembang.



Sumber : data olahan

Gambar 1
Peta Kuadran SWOT

Posisi ini juga menunjukkan bahwa strategi optimalisasi PAD yang selama ini diterapkan belum optimal, karena peluang yang besar belum dimanfaatkan dengan baik. Strategi yang direkomendasikan untuk posisi ini adalah “strategi untuk perubahan.

Tabel 7
Perhitungan Matriks SWOT

	IFAS/IFE	Kekuatan (Strengths-S)	Kelemahan (Weakness-W)
EFAS/EFE			
Peluang (Opportunities-O)		StrategiS-O = 1.56 + 1.95 = 3.51	StrategiW-O = 1.59 + 1.95 = 3.54
Ancaman (Threats-T)		StrategiS-T = 1.56 + 1.41 = 2.96	StrategiW-T = 1.59 + 1.41 = 2.90

Sumber : data olahan

Hasil penelitian diketahui bahwa opsi yang paling bernilai adalah strategi W-O (3,54). Artinya prioritas utama dari strategi optimalisasi pengelolaan PAD di Wilayah Lampung Utara adalah strategi W-O yaitu: “Perbaiki kelemahan untuk optimalkan peluang”. Strategi bisa dilakukan dengan :

1. Membenahi Kelemahan. Berikut adalah beberapa strategi dalam rangka membenahi kelemahan pengelolaan PAD di Kabupaten Lampung Utara:

a. Meningkatkan akurasi data PAD potensial.

Data yang akurat memudahkan untuk merencanakan dan menetapkan tujuan PAD, data dan informasi yang konsisten di seluruh agensi, dan adanya metrik standar untuk menentukan tarif, dan banyak lagi. Meningkatkan akurasi data dapat dilakukan dengan pelaksanaan penelitian, pengkajian, dan pengembangan yang intens dan fokus dengan melibatkan perguruan tinggi.

1) Melakukan penelitian, evaluasi dan pengembangan yang intensif dan terarah terkait perguruan tinggi.

2) Mengidentifikasi dan mengumpulkan data dengan cermat sumber-sumber PAD.

3) Sarana dan prasarana yang lengkap.

4) Memperkuat sumber daya manusia untuk penelitian dan pengembangan serta perencanaan.

5) Memperkuat koordinasi antar instansi, termasuk dengan SKPD penghasil PAD

b. Meningkatkan efisiensi dan Kinerja sumber daya manusia

Kapasitas aparatur sangat mempengaruhi kinerja pengelolaan PAD mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Kemampuan perangkat SDM meliputi kemampuan analisis data, kemahiran dalam masalah lapangan, pemahaman mendalam tentang aspek hukum/regulasi terkait pajak dan retribusi daerah, serta kemampuan menangani pekerjaan administrasi dan pelaporan dengan baik dan akurat. Peningkatan kapasitas perangkat SDM dapat dilakukan dengan cara:

1) Pemberian kesempatan atau mendorong aparatur untuk bisa melanjutkan studi formal pada jenjang yang lebih tinggi, ataupun mengikuti pendidikan dan latihan (diklat) serta kursus-kursus teknis dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kapasitas di bidang tugasnya masing-masing.

2) Mengadakan workshop, pelatihan atau tutorial perangkat yang berfokus pada pengelolaan PAD dengan mengundang pakar/ahli ternama di bidangnya.

3) Melakukan studi banding ke berbagai daerah di Indonesia, terutama di daerah-daerah yang PAD-nya dikelola dengan baik dan terjadi peningkatan PAD yang signifikan.

4) Menata PNS sesuai kompetensinya ke arah yang professional (*right person for the right job*).

5) Memperbaiki sistem insentif untuk meningkatkan kinerja petugas pajak bidang penarikan pajak.

c. Peningkatan koordinasi.

Peningkatan koordinasi terjadi di internal pengelola PAD serta koordinasi dengan instansi terkait untuk memperlancar kegiatan pengelolaan PAD. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan koordinasi antara lain:

1) Mengoptimalkan fungsi UPTD dan meningkatkan koordinasi dengan aparatur pemerintah lainnya di tingkat kecamatan.

- 2) Memperkuat koordinasi dengan instansi terkait dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi/pemantauan
 - 3) Menyediakan peraturan/peraturan daerah.
 - 4) Pemungutan pajak PAD tentunya tidak lepas dari adanya regulasi berupa peraturan daerah yang menjadi dasar hukum pemungutan pajak daerah, termasuk sebagai dasar hukum penyesuaian pajak. Oleh karena itu, keberadaan peraturan daerah terus diteliti, dievaluasi dan dikembangkan untuk mengoptimalkan penerimaan PAD. Tindakan pengendalian dapat dilakukan antara lain dengan mengkaji potensi PAD yang dapat dikembangkan dan dimanipulasi, meninjau peraturan daerah yang tidak relevan dan mulai membuat peraturan daerah baru yang relevan.
- d. Membangun sistem informasi dan administrasi untuk investasi. langkah-langkah pelaksanaan dalam membangun sistem informasi dan administrasi untuk investasi bisa dilakukan dengan cara:
- 1) Membangun kantor UPTD dan setiap sub zona dengan fasilitas kantor dan menyusun staf yang berkualitas.
 - 2) Menyediakan fasilitas komputer di setiap departemen dan unit kerja yang dilengkapi dengan perangkat komputer yang diperlukan dan memasang sistem database yang terintegrasi.
 - 3) Meningkatkan keahlian sumber daya manusia di bidang administrasi, pengelolaan keuangan daerah dan teknologi informasi
- e. Optimalisasi kapasitas BUMD. Laba BUMD merupakan sumber PAD selain pajak dan retribusi daerah. Dengan demikian, BUMD yang dimiliki oleh pemerintah Kabupaten Lampung Utara yang ada saat ini dapat mengoptimalkan kinerjanya untuk berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan PAD. Strategi Optimalisasi kapasitas BUMD dapat dilakukan melalui:
- 1) Meningkatkan manajemen organisasi pengelola PAD.
 - 2) Mengembangkan usaha di bidang produksi dan usaha berdasarkan potensi unggulan daerah.
 - 3) Meningkatkan sumber daya manusia dan infrastruktur
2. Mengoptimalkan Peluang.
- Mengatasi kelemahan yang ada harus disertai dengan upaya mengoptimalkan peluang yang tercipta. Potensi ekonomi yang berkembang, kelimpahan sumber daya, potensi populasi dan kegiatan pembangunan yang sedang berlangsung perlu dioptimalkan. Beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:
- a. Mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Pertumbuhan ekonomi mencerminkan ekonomi rakyat yang sangat aktif, dan kegiatan ekonomi di berbagai sektor memerlukan adanya sumber daya PAD yang dapat dipulihkan. Hasil empiris dari berbagai tempat menunjukkan bahwa kinerja PAD sangat sensitif terhadap kinerja pertumbuhan ekonomi yang tercipta. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi Kabupaten Lampung Utara. Peluang strategis yang masih perlu dioptimalkan, khususnya melalui:
 - 1) Pengembangan industri unggulan daerah.
 - 2) Meningkatkan iklim investasi berupa kemudahan perizinan, regulasi yang kondusif, infrastruktur ekonomi dan promosi daerah. Meningkatkan akses dan koneksi antar daerah.Kabupaten Lampung Utara sebagai daerah pemekaran pada umumnya dalam perolehan PAD terdapat permasalahan yaitu aksesibilitas geografis. Padahal potensi PAD yang besar bisa dimanfaatkan jika ada akses terbuka untuk semua wilayah oleh karena itu peningkatan akses dan koneksi *Interregional* merupakan salah satu strategi penting untuk menangkap peluang Optimalisasi PAD di Kabupaten Lampung Utara.
 - b. Pemeliharaan sarana dan Infrastruktur transportasi, informasi dan komunikasi
 - c. Optimalkan peran dan Koordinasi dilakukan di semua level birokrasi hingga level paling bawah.
3. Meningkatkan kesadaran dan Keterlibatan masyarakat.
- Kesadaran masyarakat bukan hanya karena mereka membangkang atau rawan pemerkosaan mengatur. Kurangnya informasi, lebih tepatnya kurangnya pengetahuan. Pentingnya pajak dan retribusi bagi kelangsungan pelayanan publik dan kegiatan ekonomi secara berkelanjutan, di mana pajak dan Pajak pada akhirnya dikembalikan kepada mereka dengan menyediakan infrastruktur

dan fasilitas penunjang kegiatan perekonomian di daerah kepekaan Pelibatan masyarakat dapat dilakukan dengan:

- a. Edukasi publik. Edukasi hendaknya dilaksanakan secara Intens dan periodik, baik melalui acara sosial tatap muka langsung, atau dengan menggunakan sarana komunikasi yang dianggap efektif, Contohnya termasuk iklan, brosur, dan poster/*billboard*.
 - b. Kemudahan administrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat
4. Perbaikan mutu pengawasan. Pengawasan merupakan faktor penting dalam menentukan efektivitas kinerja manajemen PAD untuk mencegah penyimpangan sekaligus mengurangi tingkat kebocoran internal. Kinerja pemantauan dapat ditingkatkan dengan
- a. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia di bidang pemantauan.
 - b. Pengaturan sistem, Pengelolaan dan pelaporan serta sistem informasi dan database yang akurat dan akurat
 - c. fasilitas yang sempurna dan Infrastruktur.
 - d. Membuat efisien dengan melakukan pengawasan berkala
 - e. Fungsi pengendalian intern. mengoptimalkan peran Instansi/pihak terkait yang diberdayakan untuk melakukan fungsi pengawasan, seperti: DPRD, Bupati, Inspektorat, Bappeda, juga termasuk masyarakat

SIMPULAN.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa:

1. Perolehan PAD di Kabupaten Lampung Utara. belum ideal, masih kurangnya kepekaan PAD terhadap perekonomian daerah relatif rendah dan bahkan negatif dalam beberapa tahun terakhir, strategi perlu diperbarui PAD untuk meningkatkan ketahanannya terhadap pembangunan ekonomi lokal. Pembangunan daerah di Kabupaten Lampung Utara harus lebih terarah Mengembangkan infrastruktur dan sumber daya manusia untuk mendukung kegiatan fungsi ekonomi dan pelayanan publik, dan akhirnya mempengaruhi peningkatan PAD.
2. Tidak maksimal Perolehan PAD antara lain karena berbagai kendala lingkungan Secara internal, yaitu kurangnya ketersediaan data yang akurat tentang subjek dan objek biaya, kapasitas sumber daya manusia yang terbatas, koordinasi yang buruk, dukungan Infrastruktur dan sistem administrasi dan pelaporan yang tidak memadai Tidak terorganisir dengan baik
3. Pada aspek lingkungan eksternal, persoalan yang dihadapi adalah terkait dengan keterbatasan infrastruktur daerah terutama di bidang transportasi dan komunikasi, rendahnya kesadaran masyarakat, lemahnya kualitas pengawasan serta persoalan aksesibilitas terkait faktor geografis.
4. Secara strategis diketahui pengelolaan PAD berada di Kabupaten Lampung Utara di kuadran III, lingkungan internalnya masih lemah memiliki kesempatan untuk berkembang. Strategi alternatif yang disarankan dalam penelitian Optimalisasi pengelolaan PAD Kabupaten Lampung Utara merupakan strategi W-O Yaitu: "Memperbaiki kelemahan kegunaan meningkatkan pengoptimalan
5. Koordinasi lintas SKPD hendaknya lebih dioptimalkan guna meningkatkan kinerja pengelolaan PAD terutama antara SKPD pengumpul, SKPD penghasil, dan SKPD dibidang perencanaan dan evaluasi. Perlu optimalisasi lebih lanjut, terutama untuk meningkatkan performa penanganan PAD di SKPD, SKPD Produsen dan SKPD dalam perencanaan dan penilaian
6. Kontrol kualitas diperlukan Dioptimalkan untuk meningkatkan efisiensi kinerja manajemen PAD, menghindari pelanggaran dan mengurangi tingkat kebocoran dalam pengumpulan PAD
7. Perlunya diperkuat restrukturisasi BUMD yang ada, baik dari segi organisasi maupun manajemen usaha, peningkatan sumber daya manusia dan infrastruktur, serta perluasan usaha Dalam usaha produktif berbasis potensi manfaat lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. 2018. *Indonesian Local government's accountability and performance: the isomorphism institutional perspective*. Muhammadiyah University Yogyakarta.
- Alawode, O., & Adegbe, F. F. 2022. Taxpayers Behaviour and Tax Compliance Outcomes: Function of Tax Justice in Nigeria. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*, 10(5), 91–115.
- Amici, M., Cepiku, D., Amici, M., & Cepiku, D. 2020. Performance Management: A Theoretical

- Framework. *Performance Management in International Organizations*, 97–114.
- Bird, R. M. 2011. Subnational taxation in developing countries: a review of the literature. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, 2(01), 139–161.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. 1997. *Qualitative research for education*. Allyn & Bacon Boston, MA.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. 2007. *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. 2010. Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70, s185–s192.
- BPS Kabupaten Lampung Utara. 2022. *Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Utara*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Utara. <https://lampungutarakab.bps.go.id/>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. 2020. Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661.
- Cho, J. 2017. *Evaluating qualitative research*. Oxford University Press.
- Creswell, J. W. 2012. Research Design: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Mixed. In *Pustaka Pelajar* (3rd ed.).
- Dunleavy, P., Rainford, P., & Tinkler, J. 2011. *Innovating out of Austerity in Local Government: A SWOT analysis*.
- Goodman, P., Robert, R. C., & Johnson, J. E. 2020. Rigor in PhD dissertation research. *Nursing Forum*, 55(4), 611–620. <https://doi.org/10.1111/nuf.12477>
- Guyadeen, D., Henstra, D., Kaup, S., & Wright, G. 2020. Evaluating the quality of municipal strategic plans. *Evaluation and Program Planning*, 96, 102186.
- Halachmi, A. 2002. Performance measurement, accountability, and improved performance. *Public Performance & Management Review*, 25(4), 370–374.
- Hood, C. 1991. A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hood, C., & Peters, G. 2004. The middle aging of new public management: into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282.
- Hughes, O. E. 2017. *Public management and administration*. Bloomsbury Publishing.
- Japutra, A., & Situmorang, R. 2021. The repercussions and challenges of COVID-19 in the hotel industry: Potential strategies from a case study of Indonesia. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102890.
- Jurnali, T., & Siti-Nabiha, A. K. 2015. Performance Management System for Local Government: The Indonesian Experience. *Sage Publications Journal*, 16(3), 351–363. <https://doi.org/10.1177/0972150915569923>
- Karppi, I., Kokkonen, M., & Lähteenmäki-Smith, K. 2001. *SWOT-analysis as a basis for regional strategies*. Nordregio.
- Kloot, L., & Martin, J. 2000. Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231–251. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0130>
- Koswara, E. 2000. Menyongsong Pelaksanaan Otonomi Daerah Berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999. *CSIS: Jakarta*.
- Leach, S., Walsh, K., & Stewart, J. 1994. *The changing organisation and management of local government*. Bloomsbury Publishing.
- Oktari, R. S., Latuamury, B., Idroes, R., Sofyan, H., & Munadi, K. 2023. Knowledge management strategy for managing disaster and the COVID-19 pandemic in Indonesia: SWOT analysis based on the analytic network process. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 85, 103503.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. 2011. *Continuity and change in public policy and management*. Edward Elgar Publishing.
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. 2023. The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 102304.
- Rai, N., & Thapa, B. 2015. A study on purposive sampling method in research. *Kathmandu: Kathmandu School of Law*, 5.
- Rosenfeld, S. A. 2002. *Creating Smart Systems: A guide to cluster strategies in less favoured regions*. Regional Technology Strategies Carrboro, North Carolina.
- Saputri, L. D. 2023. The effect of local government revenue on capital expenditures with economy

- growth as moderating. *Proceeding of International Conference on Accounting and Finance*, 1, 84–92.
- Saxenian, A. 2007. *The new argonauts: Regional advantage in a global economy*. Harvard University Press.
- Slack, E. 2017. *How much local fiscal autonomy do cities have? A comparison of eight cities around the world*. Institute on Municipal Finance and Governance.
- Tongco, M. D. C. 2007. Purposive sampling as a tool for informant selection. *Ethnobotany Research and Applications*, 5, 147–158.
- van den Boogaard, V., & Beach, R. 2023. Tax and governance in rural areas: The implications of inefficient tax collection. *Journal of International Development*.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. 2015. *Performance management in the public sector*. Routledge.
- Yin, R. K. 1994. Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283–290.
- Yüksel, İ., & Dagdeviren, M. 2007. Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis—A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177(16), 3364–3382.