

**STRATEGI PENGELOLAAN PAJAK DAERAH
DALAM UPAYA PENINGKATAN PAD
DI KOTA MEDAN**
(STUDI : PENGELOLAAN PAJAK HOTEL/RESTORAN DAN HIBURAN)

TESIS



Oleh

ANDI YAN WAHYUDI

NPM. 031801076

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2006**

**STRATEGI PENGELOLAAN PAJAK DAERAH
DALAM UPAYA PENINGKATAN PAD
DI KOTA MEDAN**
(STUDI : PENGELOLAAN PAJAK HOTEL/RESTORAN DAN HIBURAN)

TESIS

Untuk Memperoleh Gelar Magister Administrasi Publik (MAP)
Pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area



Oleh

ANDI YAN WAHYUDI

NPM. 031801076

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2006**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Stretegi Pengelolaan Pajak Daerah Dalam
Upaya Peningkatan PAD di Kota Medan
(Studi : Pengelolaan Pajak Hotel/Restoran dan
Hiburan)**

N a m a : Andi Yan Wahyudi

N I M : 031801076

Menyetujui

Pembimbing I

Ir. Endar Sutan Lubis, M.Si

Pembimbing II

Drs. Kariono, MA

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**

**Direktur
Program Pascasarjana-UMA**

Drs. Karlono, MA

Drs. Heri Kusmanto, MA

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini telah dipertahankan di depan Panitia Penguji Tesis

Pada Hari : Jum'at

Tanggal : 1 September 2006

Tempat : Ruang Sidang Program Pascasarjana MAP-UMA

TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Usman Tarigan, MS (.....)

Sekretaris : Taufik Siregar, SH, M.Hum (.....)

Anggota I : Ir. Endar Sutan Lubis, Msi (.....)

Anggota II : Drs. Kariono, MA (.....)

Penguji Tamu : Drs. Heri Kusmanto, MA (.....)

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai suatu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Adapun judul Tesis ini adalah *“Strategi Pengelolaan Pajak Daerah Dalam Upaya Peningkatan PAD di Kota Medan (Studi : Pengelolaan Pajak Hotel/Restoran dan Hiburan)”*. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih dirasakan sekali banyak kekurangan dan kelemahan, mengingat keterbatasan ilmu pengetahuan yang dimiliki dan belum mampunya penulis menyajikan suatu permasalahan secara keseluruhan mengenai hal-hal yang belum terungkap dengan baik.

Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, kreatif dan inovatif dari para pembaca untuk kemudian ditambah atau dikurangi sesuai dengan hasil dayanya masing-masing dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari tesis ini.

Dalam kesempatan ini penulis mempunyai keharusan dan kewajiban moral yang tinggi untuk menyampaikan ucapan terima kasih atas terselesaikannya tesis ini, terutama kepada mereka yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini, yaitu : Yang terhormat kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA, selaku Rektor Universitas Medan Area
2. Bapak Drs. Heri Kusmanto, MA, Direktur Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Ir. Endar Sutan Lubis, M.Si, selaku pembimbing I yang telah mengarahkan penulis atas pelaksanaan penelitian.

4. Bapak Drs. Kariono, MA, Ketua Program Studi MAP, sekaligus Pembimbing II yang selalu memberikan bimbingannya kepada penulis.
5. Bapak Drs. Randiman Tarigan, MAP, Kepala Dinas pertamanan Pemko Medan, yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis .
6. Bapak dan Ibu dosen serta staf pengajar PPs Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area yang telah memberikan bekal ilmu serta kelancaran dalam proses penyusunan dan penyelesaian Tesis ini.

Terimakasih pula kepada kedua orang tua, dan keluarga, yang tidak pernah putus mengalirkan do'a dan memompakan semangat demi keberhasilan dan kesuksesan penulis.

Semoga amal sholeh mereka semua mendapat taufik dan rahmat Allah Subhanahu wataala, Amin Ya Rabbal Alamin.

Medan, September 2006

P e n u l i s

Andi Yan Wahyudi

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PENGESAHAN	
ABSTRAKSI	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR BAGAN	
 BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	11
1.5. Sistematika Penulisan	11
 BAB II : LANDASANTEORI	
2.1. Pendapatan Asli Daerah	13
2.2. Pengertian Pajak	18
2.3. Konsep Manajemen Strategis	26

2.4. Analisis SWOT	35
2.5. Isu Strategis... ..	42
2.6. Strategi	47

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1. Bentuk Penelitian	53
3.2. Lokasi Penelitian.....	53
3.3. Populasi dan Sampel	53
3.4. Teknik Pengumpulan data	54
3.5. Variabel Penelitian	54
3.6. Tehnik Analisa data.....	55
3.7. Alat Analisis.....	55

BAB IV : GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

4.1. Profil Kota Medan.....	56
4.1.1. Historis Kota Medan	56
4.1.2. Medan Dalam Pandangan Sosial Budaya	58
4.1.3. Demografi Kota Medan	59
4.1.4. Geografis Kota Medan	60
4.1.5. Perekonomian Kota Medan.....	61
4.2. Gambaran Umum Dinas Pendapatan Daerah - Kota Medan.....	64

4.2.1. Struktur Organisasi Dan Uraian Tugas.....	66
4.2.2. Situasi Kepegawaian Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan.....	74

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Analisis Penerimaan Pajak Hotel, Restoran dan Hiburan	78
5.2. Tampilan Isu Strategis	82
5.2.1. Kewenangan Sektor Pendapatan	82
5.2.2. Visi Yang Ingin Diwujudkan	83
5.2.3. Misi Yang Ingin Dicapai.....	83
5.3. Analisis Lingkungan Eksternal.....	84
5.4. Analisis Lingkungan Internal.....	89
5.5. Analisis SWOT.....	91
5.5.1. Faktor Eksternal.....	91
5.5.2. Faktor Internal.....	96
5.6. Ringkasan SWOT (SWOT Summary).....	99
5.7. Matriks SWOT dan Identifikasi Isu Strategis	100
5.8. Strategi Pengelolaan Pajak Hotel, Restoran dan Hiburan Dalam Upaya Peningkatan PAD Di Kota Medan.....	105

BAB VI : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

6.1. Kesimpulan111

6.2. Rekomendasi Kebijakan.....112

DAFTAR PUSTAKA115

L A M P I R A N

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
1.1	Perincian Sumber Anggaran Pendapatan Pemko Medan T.A 2005.....	5
1.2	Perincian Anggaran Belanja Pemko Medan Tahun Anggaran 2005	6
1.3	Pertumbuhan Per-Tahun Penerimaan Pajak Hotel/Restouran Dan Hiburan Di Kota Medan Periode Tahun 2000-2004	7
2.2	Litmus Test Untuk Isu-Isu Strategis	34
4.1	Distribusi Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan (Menurut Satuan Organisasi).....	75
4.2	Distribusi Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan (Menurut Golongan / Pangkat).....	76
4.3	Distribusi Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan (Menurut Tingkat Pendidikan).....	77
5.1	Perincian Sumber Anggaran Pendapatan Pemko Medan T.A 2005.....	81
5.2	Pertumbuhan Per-Tahun Penerimaan Pajak Hotel/Restouran Dan Hiburan Di Kota Medan Periode Tahun 2000-2004.....	81

DAFTAR BAGAN

Halaman

2.1. Bagan : Matrik SWOT	36
2.3. Bagan : Skema Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tujuan Organisasi.....	40
2.4. Bagan : Kerangka Analisis Yang Digunakan Dalam Analisis Manajemen Atau Perencanaan Strategik Untuk Sektor Publik.....	52

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Implementasi otonomi daerah telah membawa berbagai perubahan yang signifikan terhadap tatanan sistem pemerintahan dan proses pembangunan di Indonesia. Pada periode awal era otonomi daerah, dampaknya yang paling menonjol terjadi pada proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah. Hampir seluruh Pemerintah Kabupaten/Kota cenderung mengalami kendala menggali potensi sumber daya yang dimilikinya (Pendapatan Asli Daerah) untuk menyediakan anggaran dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerahnya. Implikasinya adalah Pemerintah Daerah berlomba-lomba menerbitkan Perda tentang retribusi daerah sehingga melahirkan *high cost* pada aktivitas perekonomian daerah.

Fenomena ini merupakan konsekuensi logis dari perbedaan potensi sumber daya yang dimiliki masing-masing daerah. Kemampuan keuangan Daerah Tingkat II di Indonesia rata-rata masih rendah, yaitu 208 (71,70 %) Daerah Tingkat II memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah antara 0 – 20 %, 65 (22,40 %) Daerah Tingkat II menyumbang kontribusi antara 20,1 % - 40 % dan hanya 17 (5,90 %) Daerah Tingkat II yang memiliki kemampuan menyumbang Kontribusi Pendapatan Asli Daerah sebesar 50 %, (Warsito Utomo, 1995 ; 2)

Dari data tersebut terlihat bahwa kontribusi PAD terhadap APBD pada 71,70% Daerah Tingkat II hanya sebesar 0 – 20 %. Kondisi ini menunjukkan indikasi bahwa tingkat kemandirian keuangan daerah pada hampir seluruh kabupaten/kota di Indonesia relatif masih rendah. Hal ini kontraproduktif dengan substansi implementasi otonomi daerah yang diamanatkan di dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang selanjutnya direvisi menjadi undang-undang Nomor 32 tahun 2004 dengan titik berat pada Daerah Kabupaten/Kota. Meskipun sumber anggaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah Kabupaten/Kota memperoleh subsidi dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Propinsi sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang selanjutnya direvisi menjadi Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004, namun sesuai dengan semangat otonomi daerah meningkatkan “kemandirian”, maka Daerah Kabupaten/Kota dituntut untuk semakin meningkatkan kemandirian keuangan daerahnya agar dapat melaksanakan dan membiayai urusan Rumah Tangga Daerah dalam kerangka Otonomi Daerah.

Salah satu tujuan Desentralisasi adalah kewenangan daerah untuk melaksanakan urusan Rumah Tangganya sendiri dengan sebaik-baiknya, maka daerah perlu mengali sumber-sumber pembiayaan yang cukup untuk melaksanakan urusan pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu peran Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebagai sumber penerimaan yang murni dari daerah, dijadikan salah

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, M. John, 1995, *Strategic Planning For Public & Non Profit Organization*, Jossey-Bass Inc. USA.
- Handoho, T. Hani, 1995, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Ismawan, Indra, 2001, *Memahami Reformasi Perpajakan 2000*, Gramedia, Jakarta
- Kast, E. Fremont, Rosenzweig, E. James, 1995, *Organization and Management*, Mc Graw Hill Inc., New York.
- Munawir, H.S, 2000, *Perpajakan*, Liberty, yogyakarta.
- Rangkuty, Freddy, 1997, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Gramedia, Jakarta.
- Reksohadiprodjo, Sukanto, Handoko, T. Hani, 1997, *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku*, BPFE, Yogyakarta.
- Reksohadiprodjo, Sukanto, 1999, *Dasar-dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Riwu Kaho, Josef, 1997, *Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia: Identifikasi Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen, 1994, *Management*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Salusu, 1998, *Pengembangan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Non Profit*, Grasindo, Jakarta.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, Gilbert, Daniel R., 1995, *Management*, Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey
- Sarundajang, 1999, *Arus Balik Kekuasaan Pusat Ke Daerah*, Sinar Garapan Press, Jakarta.
- Undang-undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah
- Wahyudi, Sri Agustinus, 1996, *Manajemen Strategis: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Binarupa aksara, Jakarta.

Dokumen Lain :

Rencana Strategik Dinas Pendapatan Kota Medan Tahun 2002-2006

Keputusan Walikota Medan Nomor 25 Tahun 2002 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendapatan Kota Medan

Surat Keputusan Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Medan nomor : 973.55/734 tentang Pengukuhan sebagai Wajib pajak dan Wajib Pungut pajak daerah