# Bagian Ketujuh

## PERMASALAHAN DAN ISU STRATEGIS SERTA POTRET POTENSI PENERIMAAN PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA BUKITTINGGI PADA ERA NEW NORMAL

### 7.1. Pendahuluan

Mewabahnya pandemi covid-19 telah memberikan dampak luar biasa terhadap pelemahan ekonomi nasional dan daerah. Kajian yang dilakukan oleh Bank Indonesia pada tahun 2020 dengan tema pemulihan ekonomi dampak covid di Provinsi Sumatera Barat melaporkan bahwa Kota Bukittinggi merupakan daerah yang paling terdampak secara spasial. Kota Bukittinggi mengalami penurunan realisasi pendapatan pajak terbesar dibandingkan dengan kabupaten/kota lainnya di Provinsi Sumatera Barat. Penurunan realisasi penerimaan pajak daerah mencapai 11,10% dengan kontraksi pada nilai nominal sebesar -29,92%. Berkurangnya penerimaan pajak daerah disebabkan karena terjadinya penurunan aktivitas perekonomian sebagai dampak dari pandemi covid-19. Pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) menyebabkan terbatasnya kegiatan pariwisata yang menjadi salah satu moda penggerak perekonomian Kota Bukittinggi. Hal ini menyebabkan pendapatan dari pajak yang berhubungan dengan kegiatan pariwisata seperti pajak hotel dan restoran serta pajak hiburan, hingga retribusi parkir juga mengalami penurunan. Penerapan PSBB juga menyebabkan terhambatnya aktivitas perekonomian yang juga berkontribusi terhadap penurunan pendapatan daerah.

Memasuki era new normal, dimana berbagai pembatasan telah dilonggarkan, aktivitas perekonomian di daerah mulai menggeliat. Beberapa daerah mulai berangsur pulih jika dilihat dari indikator realisasi pendapatan daerah. Namun perekonomian Kota Bukittinggi terus mengalami penurunan. Hal ini disebabkan masih terbatasnya kegiatan sektor pariwisata disebabkan kekhawatiran masyarakat akan potensi penularan virus. Pesimisme perekonomian berlanjut seiring dengan semakin meluasnya penularan covid. Seluruh Kabupaten/kota melakukan penyesuaian dengan menurunkan target pendapatan daerah. Kota Bukittinggi

kembali menempati peringkat atas dengan penurunan target pendapatan hingga 14,08%. Kota Bukittinggi juga merupakan daerah yang melakukan revisi terbesar dalam target penerimaan daerah yang bersumber dari PAD dengan penyesuaian sebesar 49% lebih rendah dibandingkan dengan target awal.

Besarnya dampak covid terhadap perekonomian Kota Bukittinggi pada tahun 2020, membuat pemerintah daerah perlu untuk merumuskan berbagai kebijakan strategis untuk mempercepat pemulihan ekonomi pada tahun 2021. Diperlukan penyusunan target pendapatan yang realistis dengan mempertimbangkan kondisi pandemi yang sedang mewabah. Pemerintah Kota juga perlu untuk menggali sumber pendapatan baru melalui berbagai kebijakan ekstensifikasi dan intensifikasi untuk mengoptimalkan potensi penerimaan pajak dan retribusi daerah. Untuk keperluan tersebut diperlukan sebuah kajian pendahuluan guna mendapatkan potret potensi penerimaan daerah saat ini.

Bagian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan guna mendapatkan potret potensi penerimaan daerah kota Bukittinggi pada saat new normal. Untuk keperluan tersebut, akan digunakan metode kualitatif berupa analisis SWOT sehingga akan teridentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi pemerintah daerah sehubungan dengan tujuan optimalisasi potensi penerimaan pajak dan retribusi daerah.

## 7.2. Metodologi

Analisis SWOT merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis guna merumuskan strategi dalam suatu organisasi (Rangkuti, 2009). Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan pada saat yang bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Teknik analisis SWOT umumnya digunakan untuk kepentingan penyusunan dokumen perencanaan. Metode ini cukup popular berhubungan dengan kemampuannya untuk menghasilkan suatu strategi pembangunan yang lebih terarah sesuai potensi daerah. Selain itu, metode

ini juga dapat menghasilkan rumusan kegiatan dan program untuk merebut peluang yang tersedia sekaligus mengatasi kelemahan yang dimiliki (Sjafrizal, 2014).

Penggunaan metode SWOT pada kajian ini bertujuan untuk mendapatkan peta mengenai faktor strategis internal dan eksternal pemerintah daerah dalam mengoptimalkan potensi penerimaan daerah Kota Bukittinggi. Bagian paling penting dari metode ini adalah bertujuan untuk perumusan strategi kebijakan yang relevan sesuai dengan mapping yang diperoleh.

Metode SWOT terdiri dari SWOT kualitatif dan SWOT Kuantitatif. Pada kajian ini akan digunakan model analisis SWOT kuantitatif. Analisis dengan metode SWOT kuantitatif terdiri dari beberapa tahap, sebagai berikut:

1. Tahap identifikasi faktor strategis internal dan eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman/tantangan yang dihadapi oleh pemerintah daerah yang berhubungan dengan tujuan optimalisasi penerimaan pajak dan retribusi daerah
2. Analisis kuantitatif yang terdiri dari pembobotan, penentuan rating serta kalkulasi skor untuk setiap faktor strategis internal dan eksternal yang telah dirumuskan
3. Tahap pencocokan (*matching stage*) menggunakan matriks *Grand Strategy* untuk menunjukkan posisi organisasi berdasarkan pada perhitungan skor faktor strategis internal dan eksternal
4. Perumusan strategi dengan menggunakan matriks SWOT

Perumusan strategi merupakan aspek paling penting dalam analisis SWOT. Rumusan kebijakan strategis sebagaimana dimaksud akan digambarkan dalam sebuah matriks SWOT yang terdiri dari 4 kuadran. Kuadran pertama merupakan pertemuan antara kekuatan dengan peluang (S-O). Strategi yang dihasilkan pada kuadran ini disebut dengan strategi ekspansif (*growth oriented strategy*), atau mendukung strategi pertumbuhan, yang diperoleh dengan memanfaatkan unsur kekuatan untuk merebut peluang yang tersedia.

Pada kuadran kedua yang merupakan pertemuan antara faktor kekuatan dan ancaman (S-T) akan dihasilkan strategi dengan memanfaatkan kekuatan untuk meminimalisir ancaman yang bersumber dari luar organisasi. Pada kuadran ini diperlukan strategi yang mendukung diferensiasi atau diversifikasi produk.

**Tabel 7.1. Matriks SWOT**

| **Faktor Internal** / **Faktor Eksternal** | ***Strengths* (S)**<br><br>Tentukan factor-faktor kekuatan internal yang paling strategis | ***Weaknesses* (W)**<br><br>Tentukan factor-faktor kelemahan internal yang paling strategis |
|---|---|---|
| ***Opportunities* (O)**<br><br>Tentukan factor-faktor peluang eksternal yang paling strategis | ***Strategi S-O***<br>Tentukan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | ***Strategi W-O***<br><br>Tentukan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| ***Threats* (T)**<br><br>Tentukan factor-faktor ancaman eksternal yang paling strategis | ***Strategi S-T***<br>Tentukan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | ***Strategi W-T***<br>Tentukan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Sumber: Sjafrizal, 2014

Selanjutnya pada kuadran ketiga terjadi pertemuan antara faktor internal kelemahan dengan faktor eksternal peluang. Oleh karena itu strategi pada kuadran ini juga disebut sebagai W-O strategy. Pada kuadran ini perlu dirumuskan strategi untuk mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari sisi eksternal yang tersedia dengan cara melakukan peninjauan kembali atau penyesuaian kebijakan yang berorientasi ke dalam.

Terakhir, pada kuadran keempat dimana terjadi pertemuan antara unsur kelemahan dan ancaman, perlu dirumuskan strategi dengan mengatasi kelemahan internal untuk mengurangi ancaman yang datang dari luar. Strategi pada kuadran ini disebut juga sebagai strategi bertahan (W-T strategy).

## 7.3. Hasil dan Pembahasan

### 7.3.1. Identifikasi Faktor Strategis Internal dan Eksternal

Kinerja suatu organisasi termasuk pemerintah daerah sangat ditentukan oleh faktor-faktor strategis, baik berupa faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor strategis internal berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan dari organisasi dimaksud. Sedangkan faktor strategis eksternal terkait dengan peluang dan ancaman yang berasal dari luar organisasi. Dalam analisis SWOT, pendalaman terhadap kedua factor strategis tersebut perlu dilakukan secara rinci dan sistematis agar dapat menghasilkan strategi yang tepat sasaran guna pencapaian tujuan pembangunan yang telah dirumuskan.

#### 7.3.1.1.Identifikasi Faktor Strategis Internal

Sebagaimana telah disampaikan bahwa faktor strategis internal adalah kondisi yang berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan dari suatu organisasi. Identifikasi faktor strategis internal dirumuskan mengacu kepada studi literatur dari berbagai referensi terkini, wawancara mendalam kepada praktisi/ ekspert, serta pendalaman terhadap isu-isu strategis yang sedang berkembang. Tabel berikut merangkum rumusan faktor strategis internal berupa kekuatan dan kelemahan yang melekat pada organisasi pemerintah daerah sehubungan dengan tujuan optimalisasi potensi penerimaan pajak dan retribusi daerah Kota Bukittinggi.

Setidaknya teridentifikasi 7 faktor yang menjadi kekuatan organisasi pemda dalam mengoptimalkan potensi penerimaan daerah, yang terdiri dari aspek regulasi, SDM, ketersediaan sarana dan prasarana pendukung, hingga komitmen yang kuat dari pemda untuk meningkatkan realisasi penerimaan serta dukungan untuk adopsi teknologi informasi melalui peralihan sistem pemungutan pajak dan retribusi menjadi berbasis elektronik dan digital.

**Tabel 7.2. Identifikasi Faktor Strategis Internal (Kekuatan dan Kelemahan)**

| | |
|---|---|
| **Kekuatan** | |
| **S1** | Terdapatnya regulasi dan landasan hukum yang jelas |
| **S2** | Ketersediaan sarana dan prasarana |
| **S3** | Tersedianya SDM pemungut pajak |
| **S4** | Tersedianya SDM pemeriksa pajak |
| **S5** | Prosedur baku dalam pemungutan dan penyetoran pajak dan retribusi daerah |
| **S6** | Komitmen Pemda untuk meningkatkan realisasi penerimaan pajak dan retribusi daerah |
| **S7** | Komitmen Pemda untuk melakukan elektronifikasi penerimaan daerah |
| **Kelemahan** | |
| **W1** | Terbatasnya jumlah petugas pajak |
| **W2** | Kompetensi petugas pajak kurang memadai |
| **W3** | Kualitas pengawasan yang belum optimal |
| **W4** | Kurangnya kesempatan untuk mengikuti Pendidikan atau diklat pajak bagi petugas |
| **W5** | Kurangnya insentif bagi aparatur pajak |
| **W6** | Tidak tersedianya data base wajib pajak yang update, valid dan akurat |
| **W7** | Kurangnya koordinasi dengan instansi terkait serta minimnya sosialisasi dan edukasi masyarakat |
| **W8** | Tidak adanya skema reward dan punishment yang tegas |
| **W9** | Masih rendahnya penggunaan TIK dalam pemungutan pajak |

Sumber: Data diolah (2021)

Sedangkan dari sisi kelemahan internal, teridentifikasi 9 faktor antara lain berhubungan dengan kuantitas dan kualitas atau kualifikasi SDM, database wajib pajak yang selanjutnya berhubungan dengan akurasi perhitungan potensi dan target, skema insentif, serta masih rendahnya adopsi teknologi informasi dalam sistem pemungutan pajak dan retribusi daerah.

#### 7.3.1.2. Identifikasi Faktor Strategis Eksternal

Selanjutnya identifikasi faktor strategis eksternal dilakukan menggunakan pola dan metode yang sama, merujuk kepada berbagai literatur, wawancara mendalam, serta pendalaman terhadap isu strategis yang sedang berkembang.

**Tabel 7.3 Identifikasi Faktor Strategis Eksternal (Peluang dan Ancaman)**

| **Peluang** | |
|---|---|
| **O1** | Kota Bukittinggi sebagai pusat wisata |
| **O2** | Kegiatan perekonomian Kota Bukittinggi yang cukup dinamis |
| **O3** | Potensi pajak yang masih besar dan belum tergali secara optimal |
| **O4** | Trend global yang mengarah pada pengembangan digitalisasi ekonomi |
| **O5** | Inovasi teknologi perbankan dan fintech untuk mendukung elektronifikasi penerimaan pemerintah daerah |
| **O6** | Karakteristik masyarakat perkotaan yang adaptif terhadap kemajuan teknologi |
| **O7** | Keberadaan pandemic yang menyebabkan meningkatnya literasi keuangan digital masyarakat |
| **O8** | Meningkatnya kepemilikan smartphone dan penggunaan internet oleh masyarakat |
| **Ancaman** | |
| **T1** | Rendahnya kesadaran dan kepatuhan pajak |
| **T2** | Perilaku penghindaran pajak |
| **T3** | Kontraksi perekonomian akibat pandemi covid |
| **T4** | Kolusi dalam penetapan dan pemungutan pajak |
| **T5** | Krisis kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan pajak oleh pemerintah |
| **T6** | Pungli dan premanisme |

Sumber: Data diolah (2021)

Kota Bukittinggi merupakan salah satu destinasi wisata yang sangat diminati, baik oleh wisatawan lokal, nasional, hingga mancanegara. Hal ini menjadikan pariwisata sebagai salah satu penggerak utama roda perekonomian Kota Bukittinggi. Sektor pariwisata memiliki efek multiplier yang besar untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya dalam perekonomian. Hal ini juga dibuktikan dengan tingginya capaian penerimaan daerah yang bersumber dari pajak hotel dan

restoran relative terhadap penerimaan pajak lainnya. Eksistensi sektor pariwisata dalam perekonomian Bukittinggi telah melahirkan berbagai sektor usaha baru pendukung sektor tersebut, namun potensi penerimaan daerah dari sektor turunan pariwisata sejauh ini belum tergali secara optimal. Kondisi ini menjadi salah satu peluang yang sangat potensial yang dapat dilirik pemerintah kota untuk meningkatkan penerimaan daerah.

Selanjutnya adanya trend digitalisasi yang terjadi secara global, karakteristik penduduk kota yang adaptif, hingga kondisi pandemi yang berdampak terhadap peningkatan literasi keuangan masyarakat, juga merupakan peluang yang bisa dimanfaatkan pemerintah daerah dalam mengoptimalkan penerimaan pajak dan retribusi melalui perubahan sistem pemungutan menjadi berbasis digital. Elektronifikasi transaksi keuangan pemerintah daerah yang telah diterapkan di sejumlah wilayah di Indonesia terbukti telah mampu meningkatkan PAD sebesar 11% hingga 14%.

Disamping peluang besar yang telah disampaikan, di sisi lain pemerintah daerah juga dihadapkan pada berbagai tantangan dan hambatan yang berasal dari luar. Perilaku masyarakat dengan kesadaran dan kepatuhan pajak yang rendah merupakan tantangan yang cukup berarti dalam upaya untuk meningkatkan penerimaan daerah. Hal ini berdampak terhadap tingginya tingkat penghindaran pajak. Lesunya kondisi perekonomian akibat wabah covid yang belum dapat diperkirakan kapan akan berakhirnya juga menjadi ancaman dalam pemungutan pajak dan retribusi. Di samping itu, keberadaan pungli dan premanisme merupakan isu yang perlu mendapat perhatian bersama sebab dapat menimbulkan kerugian dalam penerimaan daerah.

### 7.3.2. Analisis Kuantitatif Faktor Strategis Internal dan Eksternal (IFAS dan EFAS)

Pada tahapan ini dilakukan perhitungan bobot, rating serta skor untuk setiap faktor internal dan eksternal yang telah teridentifikasi. Penentuan bobot didasarkan pada tingkat kepentingan setiap kriteria dalam pencapaian tujuan optimalisasi potensi penerimaan daerah. Sedangkan nilai rating diperoleh dari isian kuesioner yang telah dirata-ratakan. Hasil perkalian antara bobot dan rating akan menghasilkan suatu nilai atau skor untuk keempat unsur (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman).

#### 7.3.2.1. Analisis Analisis Kuantitatif Faktor Strategis Internal (IFAS)

Hasil perhitungan skoring untuk faktor internal kekuatan organisasi mendapatkan angka 3,52. Sedangkan skor total untuk unsur kelemahan adalah 3,71. Hasil skoring yang lebih besar pada sisi kelemahan dibandingkan dengan kekuatan mengindikasikan bahwa pemerintah daerah merupakan organisasi yang belum cukup kuat untuk tujuan optimalisasi potensi penerimaan daerah. Kelemahan terbesar yang dihadapi pemerintah daerah adalah masih rendahnya adopsi teknologi informasi dalam pemungutan pajak dan retribusi. Adopsi teknologi di era industri 4.0 saat ini adalah sebuah keniscayaan jika tidak mau tergilas oleh kemajuan zaman. Menyadari rendahnya inovasi dan adopsi teknologi dalam pemungutan pajak dan retribusi daerah, pemerintah kota bekerjasama dengan Bank Pembangunan Daerah sejauh ini telah mulai menginisiasi implementasi *smart tax solution*. Aplikasi ini berupa perangkat *tapping box/printer* dan juga mesin *Point of Sales* (POS) yang memiliki sistem operasi dan terhubung ke sistem pemerintah daerah secara online. Perangkat tersebut bertujuan membantu pemerintah daerah untuk memantau semua transaksi setiap aplikasi di toko/merchant, mendapatkan info laporan pendapatan dan jumlah pajak yang harus dibayarkan dari setiap toko atau merchant. Piloting untuk program ini telah dilakukan di Kota Bukittinggi pada tahun 2020 pada 64 merchant yang terdiri dari 13 hotel, 54 restoran, kafe, dan rumah makan, serta 2 tempat hiburan. Namun keberadaan pandemi yang belum juga menunjukkan tanda akan berakhir menyebabkan efektivitas dari aplikasi tersebut belum bisa dievaluasi secara tepat sasaran.

**Tabel 7.4. *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS)**

| No | | Analisis Faktor Internal | Bobot | Rating | Skor |
|---|---|---|---|---|---|
| STRENGTHS | 1 | Terdapatnya regulasi dan landasan hukum yang jelas | 0,18 | 4 | 0,73 |
| | 2 | Ketersediaan sarana dan prasarana | 0,15 | 4 | 0,61 |
| | 3 | Tersedianya SDM pemungut pajak | 0,15 | 4 | 0,61 |
| | 4 | Tersedianya SDM pemeriksa pajak | 0,15 | 2 | 0,30 |
| | 5 | Prosedur baku dalam pemungutan dan penyetoran pajak dan retribusi daerah | 0,18 | 4 | 0,73 |
| | 6 | Komitmen Pemda untuk meningkatkan realisasi penerimaan pajak dan retribusi daerah | 0,18 | 3 | 0,55 |
| | 7 | Komitmen Pemda untuk melakukan elektronifikasi penerimaan daerah | 0,12 | 3 | 0,36 |
| **Total** | | | **1,00** | | **3,52** |
| WEAKNESS | 1 | Terbatasnya jumlah petugas pajak | 0,13 | 3 | 0,39 |
| | 2 | Kompetensi petugas pajak kurang memadai | 0,13 | 4 | 0,52 |
| | 3 | Kualitas pengawasan yang belum optimal | 0,10 | 4 | 0,39 |
| | 4 | Kurangnya kesempatan untuk mengikuti Pendidikan atau diklat pajak bagi petugas | 0,10 | 4 | 0,39 |
| | 5 | Kurangnya insentif bagi aparatur pajak | 0,10 | 2 | 0,19 |
| | 6 | Tidak tersedianya data base wajib pajak yang update, valid dan akurat | 0,11 | 4 | 0,45 |
| | 7 | Kurangnya koordinasi dengan instansi terkait serta minimnya sosialisasi dan edukasi masyarakat | 0,11 | 4 | 0,45 |
| | 8 | Tidak adanya skema reward dan punishment yang tegas | 0,10 | 3 | 0,29 |
| | 9 | Masih rendahnya penggunaan TIK dalam pemungutan pajak | 0,13 | 5 | 0,65 |
| **Total** | | | **1,00** | | **3,71** |

Sumber: Data diolah (2021)

Di daerah selain, misalnya di kabupaten Tanah Datar, penggunaan e-tapping box terbukti telah mampu meningkatkan penerimaan pajak hotel dan restoran secara signifikan. Selanjutnya penggunaan QRIS untuk pemungutan retribusi pasar dilaporkan mampu meningkatkan pendapatan retribusi hingga 200%.

Kelemahan berikutnya dengan skor terbesar kedua adalah terkait dengan kompetensi dan kualifikasi petugas pajak yang kurang memadai. Temuan ini juga sejalan dengan analisis menggunakan model AHP yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya. Kondisi ini secara faktual terlihat dari terbatasnya jumlah petugas penilai aset serta pengawas dengan kualifikasi yang sesuai. Implikasinya adalah penilaian terhadap aset wajib pajak menjadi tidak akurat yang selanjutnya dapat berdampak terhadap rendahnya kemampuan untuk menangkap potensi penerimaan yang ada. Kualitas proses pengawasan juga menjadi tidak optimal.

Selanjutnya hasil skoring juga melaporkan bahwa faktor internal berupa tidak tersedianya database wajib pajak serta data basis pajak yang *up to date* juga merupakan salah satu kelemahan yang melekat pada organisasi pemda dengan nilai skor yang besar. Updating database pajak secara berkala merupakan salah satu langkah strategis yang harus dilakukan untuk mendapatkan gambaran potensi dan penentuan target penerimaan yang valid dan realistis. Hal ini juga dapat dilakukan melalui peningkatan koordinasi dengan pihak lain seperti BPN, instansi yang mengurus perizinan usaha, hingga pihak ketiga seperti perbankan dan lainnya. Minimnya koordinasi dengan instansi lain yang terkait sejauh ini juga menjadi salah satu titik kelemahan pemerintah daerah dalam meningkatkan realisasi penerimaan daerah. Selain itu kegiatan penyuluhan, sosialisasi, serta edukasi kepada masyarakat yang sangat terbatas juga menjadi bagian yang perlu dibenahi.

#### 7.3.2.2. **Analisis Analisis Kuantitatif Faktor Strategis Eksternal (EFAS)**

Hasil perhitungan skor untuk faktor eksternal melaporkan bahwa nilai untuk faktor peluang merupakan nilai tertinggi pada matriks EFAS. Hasil perhitungan total skor untuk peluang adalah sebesar 3,72 sedangkan perolehan skor untuk faktor eksternal ancaman adalah sebesar 3,50. Hal ini berarti bahwa nilai yang akan dijadikan sebagai dasar kebijakan adalah nilai peluang. Hasil perhitungan disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 7.5. *External Factor Analysis Summary* (EFAS)**

| No | | Analisis Faktor Strategis Eksternal | Bobot | Rating | Skor |
|---|---|---|---|---|---|
| OPPORTUNITIES | 1 | Kota Bukittinggi sebagai pusat wisata | 0,14 | 5 | 0,71 |
| | 2 | Kegiatan perekonomian Kota Bukittinggi yang cukup dinamis | 0,14 | 5 | 0,71 |
| | 3 | Potensi pajak yang masih besar dan belum tergali secara optimal | 0,14 | 4 | 0,57 |
| | 4 | Trend global yang mengarah pada pengembangan digitalisasi ekonomi | 0,12 | 4 | 0,47 |
| | 5 | Inovasi teknologi perbankan dan fintech untuk mendukung elektronifikasi penerimaan pemerintah daerah | 0,12 | 4 | 0,47 |
| | 6 | Karakteristik masyarakat perkotaan yang adaptif terhadap kemajuan teknologi | 0,12 | 2 | 0,24 |
| | 7 | Keberadaan pandemic yang menyebabkan meningkatnya literasi keuangan digital masyarakat | 0,11 | 3 | 0,33 |
| | 8 | Meningkatnya kepemilikan smartphone dan penggunaan internet oleh masyarakat | 0,11 | 2 | 0,22 |
| **Total** | | | **1,00** | | **3,72** |
| THREATS | 1 | Rendahnya kesadaran dan kepatuhan pajak | 0,21 | 4 | 0,86 |
| | 2 | Perilaku penghindaran pajak | 0,21 | 4 | 0,86 |
| | 3 | Kontraksi perekonomian akibat pandemi covid | 0,21 | 5 | 1,07 |
| | 4 | Kolusi dalam penetapan dan pemungutan pajak | 0,11 | 2 | 0,21 |
| | 5 | Krisis kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan pajak oleh pemerintah | 0,11 | 2 | 0,21 |
| | 6 | Pungli dan premanisme | 0,14 | 2 | 0,29 |
| **Total** | | | **1,00** | | **3,50** |

Sumber: Data diolah (2021)

Keberadaan Kota Bukittinggi sebagai pusat pariwisata telah membawa dinamika tersendiri dalam aktivitas perekonomian. Sektor pariwisata telah berkontribusi signifikan dalam menggerakkan roda perekonomian Kota Bukittinggi. Hal ini dibuktikan dengan penerimaan pajak terbesar di Kota Bukittinggi adalah disumbang oleh pajak hotel dan restoran. Eksistensi sektor pariwisata juga telah memberikan multiplier yang besar dalam menggerakkan sektor-sektor lainnya dalam perekonomian. Kondisi ini menjadi peluang besar yang

dapat dioptimalkan oleh pemerintah daerah untuk meningkatkan realisasi penerimaan daerah.

Selanjutnya adanya trend global yang mengarah pada digitalisasi ekonomi secara lebih luas, didukung dengan karakteristik masyarakat perkotaan yang adaptif terhadap perubahan, serta keberadaan pandemi yang telah berkontribusi dalam mempercepat digitalisasi daerah merupakan paket komplit yang dapat diramu dalam sebuah kebijakan strategis untuk melakukan transisi sistem pemungutan pajak dan retribusi dari tunai menjadi non tunai. Sistem pembayaran non tunai dipandang sebagai salah satu metode pembayaran yang relevan dengan periode new normal karena dapat mengurangi kontak fisik ataupun meminimalisir penularan penyakit yang mungkin dapat terjadi melalui media uang tunai. Berbagai penelitian dalam bidang mikrobiologi telah melaporkan bahwa uang tunai baik berupa uang kertas ataupun logam merupakan wadah yang efektif bagi tumbuhnya dan berkembangnya bakteri patogen.

Selanjutnya, berdasarkan kepada hasil perhitungan untuk setiap faktor internal dan eksternal pada matriks di atas dapat dirincikan hasil sebagai berikut:

1. Faktor Kekuatan (*strengths*): 3,52
2. Faktor Kelemahan (*weaknesses*): 3,71
3. Faktor peluang (*opportunities*): 3,72
4. Faktor ancaman (*threats*): 3,50

### 7.3.3. Tahap Pencocokan *(Matching Stage)*

Tahapan ini menggunakan matriks *grand strategy* yang digambarkan dalam sebuah diagram kartesius, dimana nilai x diperoleh dari rata-rata selisih antara kekuatan dan kelemahan dan nilai y ditentukan dari nilai rata-rata selisih antara peluang dan ancaman.

$$x\ ;\ y$$

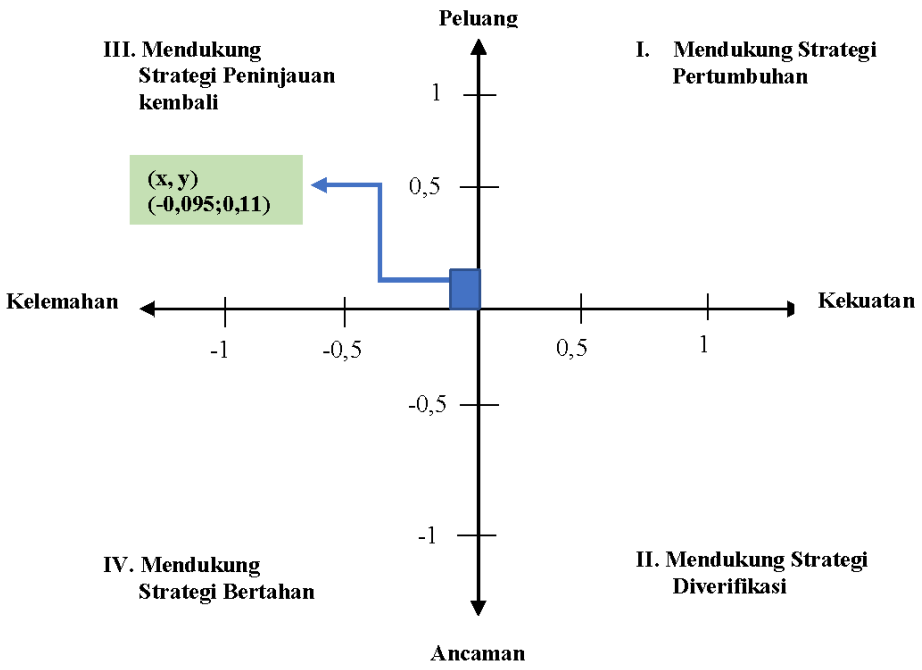
$$\frac{Strengths - Weaknesses}{2} ; \frac{Opportunites - Treath}{2}$$

$$\frac{3{,}52 - 3{,}71}{2}; \frac{3{,}72 - 3{,}50}{2}$$

$$(-0{,}095; 0{,}11)$$

Dari hasil identifikasi faktor tersebut di atas, maka ditemukan bahwa titik pertemuan antara IFAS dan EFAS adalah pada kuadran 3, dengan nilai rata-rata selisih factor internal adalah negative dan rata-rata selisih faktor eksternal bernilai positif.

**Gambar 7.1. Diagram SWOT**




Sumber: Data diolah (2021)

Posisi organisasi yang berada pada kuadran ketiga merupakan titik pertemuan antara unsur kelemahan dan peluang. Hal ini mengindikasikan kondisi internal organisasi yang lemah berhadapan dengan peluang yang besar. Pada posisi ini diperlukan perumusan strategi yang dapat meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Berdasarkan kepada temuan ini, maka

strategi yang harus diterapkan oleh pemerintah kota Bukittinggi untuk tujuan optimalisasi penerimaan pajak dan retribusi daerah adalah melakukan peninjauan kembali. Strategi ini lebih berorientasi pada penyesuaian kebijakan internal pada organisasi pemerintah daerah itu sendiri.

### 7.3.4. Perumusan Strategi dengan Teknik SWOT

Berdasarkan kepada analisis faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan, selanjutnya dapat ditentukan rumusan kebijakan strategis untuk mendukung tujuan optimalisasi penerimaan pajak dan retribusi daerah Kota Bukittinggi. Rumusan kebijakan dimaksud digambarkan dalam matriks SWOT empat kuadran sebagai berikut:

**Table 7.6. Matriks SWOT Untuk Perumusan Strategi**

| Faktor Internal / Faktor Eksternal | ***Strengths* (S)**<br>1. Terdapatnya regulasi dan landasan hukum yang jelas<br>2. Ketersediaan sarana dan prasarana<br>3. Tersedianya SDM pemungut pajak<br>4. Tersedianya SDM pemeriksa pajak<br>5. Prosedur baku dalam pemungutan dan penyetoran pajak dan retribusi daerah<br>6. Komitmen Pemda untuk meningkatkan realisasi penerimaan pajak dan retribusi daerah<br>7. Komitmen Pemda untuk melakukan elektronifikasi penerimaan daerah | ***Weaknesses* (W)**<br>1. Terbatasnya jumlah petugas pajak<br>2. Kompetensi petugas pajak kurang memadai<br>3. Kualitas pengawasan yang belum optimal<br>4. Kurangnya kesempatan untuk mengikuti Pendidikan atau diklat pajak bagi petugas<br>5. Kurangnya insentif bagi aparatur pajak<br>6. Tidak tersedianya data base wajib pajak yang update, valid dan akurat<br>7. Kurangnya koordinasi dengan instansi terkait serta minimnya sosialisasi dan edukasi masyarakat<br>8. Tidak adanya skema reward dan punishment yang tegas<br>9. Masih rendahnya penggunaan TIK dalam pemungutan pajak |
|---|---|---|
| ***Opportunities* (O)**<br>1. Kota Bukittinggi sebagai pusat wisata<br>2. Kegiatan perekonomian Kota Bukittinggi yang cukup dinamis<br>3. Potensi pajak yang masih besar dan belum tergali secara optimal<br>4. Trend global yang mengarah pada pengembangan digitalisasi ekonomi<br>5. Inovasi teknologi perbankan dan fintech untuk mendukung elektronifikasi penerimaan pemerintah daerah<br>6. Karakteristik masyarakat perkotaan yang adaptif terhadap kemajuan teknologi<br>7. Keberadaan pandemic yang menyebabkan meningkatnya literasi keuangan digital masyarakat | ***Strategi S-O***<br>1. Regulasi untuk mendukung optimalisasi potensi penerimaan pajak dan retribusi melalui ekstensifikasi dan intensifikasi<br>2. Penguatan regulasi untuk pemungutan pajak dan retribusi secara elektronik<br>3. Peningkatan kompetensi tenaga pajak berbasis IT<br>4. Memanfaatkan situasi pandemic sebagai momentum untuk akselerasi ETP secara lebih luas seiring dengan meningkatnya literasi keuangan digital masyarakat<br>5. Optimalisasi penggunaan kanal pembayaran non tunai untuk pembayaran pajak dan retribusi dengan memanfaatkan media yang telah dimiliki oleh masyarakat, seperti penggunaan QRIS, m- | ***Strategi WO***<br>1. Rekrutmen tenaga penilai aset serta tenaga pengawas yang berkompeten untuk mendukung optimalisasi penerimaan pajak dan retribusi daerah<br>2. Menggali sumber pajak dan retribusi baru terutama yang merupakan turunan dari kegiatan sektor pariwisata dan perdagangan<br>3. Peningkatan kompetensi petugas pajak melalui pelatihan dan diklat terkait pengelolaan pajak dan retribusi daerah secara berkala dan berkelanjutan<br>4. Adopsi dan inovasi teknologi dalam pemungutan pajak dan retribusi<br>5. Updating database wajib pajak beserta data basis pajak dan retribusi untuk mendapatkan gambaran potensi dan target yang realistis |

| | | |
|---|---|---|
| 8. Meningkatnya kepemilikan smartphone dan penggunaan internet oleh masyarakat | banking, dan aplikasi pembayaran lainnya yang dapat diakses dari smartphone. | 6. Meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait seperti bagian penerbitan izin usaha, BPN, data pihak ketiga seperti perbankan untuk updating database wajib pajak<br>7. Optimalisasi peran TP2DD untuk meningkatkan penerimaan daerah melalui akselerasi elektronifikasi transaksi penerimaan daerah |
| ***Threats* (T)**<br>1. Rendahnya kesadaran dan kepatuhan pajak<br>2. Perilaku penghindaran pajak<br>3. Kontraksi perekonomian akibat pandemi covid<br>4. Kolusi dalam penetapan dan pemungutan pajak<br>5. Krisis kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan pajak oleh pemerintah<br>6. Pungli dan premanisme | ***Strategi S-T***<br>1. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan pembayaran pajak dan retribusi<br>2. Tindakan hukum yang tegas bagi pelaku kejahatan pajak<br>3. Regulasi untuk mengatur kegiatan usaha selama pandemi<br>4. Memperkecil saluran pembayaran pajak dan retribusi secara tunai untuk mengurangi kebocoran dan meningkatkan kredibilitas pengelolaan pajak oleh pemerintah daerah<br>5. Pengembangan layanan Call Centre dan Pusat Pengaduan yang cepat tanggap dan bisa diakses 24 jam untuk meminimalisir pungli dan premanisme | ***Strategi W-T***<br>1. Perubahan mindset masyarakat melalui kegiatan penyuluhan, sosialisasi dan edukasi secara berkala dan berkelanjutan mengenai aturan perpajakan dan terkait dengan pentingnya peran pajak dalam pembangunan untuk meningkatkan kesadaran pembayaran pajak<br>2. Meningkatkan kualitas pengawasan pajak<br>3. Skema insentif berupa reward dan punishment yang tegas untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan masyarakat melakukan pembayaran pajak dan retribusi<br>4. Skema insentif bagi tenaga pemungut pajak untuk pencapaian target penerimaan pajak dan retribusi tertentu |

Sumber: Data diolah (2021)

## 7.4. Kesimpulan

Berdasarkan kepada hasil kajian yang telah disampaikan, maka dapat disimpulkan beberapa poin penting sebagai berikut:

1. Analisis SWOT menjelaskan bahwa internal organisasi pemerintah daerah masih belum cukup kuat dalam mendorong optimalisasi penerimaan daerah. Kelemahan terbesar adalah masih rendahnya penggunaan teknologi informasi dalam pemungutan pajak dan retribusi, kompetensi dan kualifikasi tenaga pajak yang kurang memadai, tidak updatenya database wajib pajak, serta kurangnya koordinasi dengan pihak terkait serta minimnya sosialisasi dan edukasi kepada wajib pajak.
2. Hasil SWOT juga melaporkan besarnya peluang yang berasal dari sisi eksternal untuk mendukung optimalisasi penerimaan pajak dan retribusi daerah Kota Bukittinggi. Peluang terbesar adalah keberadaan Kota Bukittinggi sebagai pusat pariwisata yang dapat memberikan multiplier besar untuk menggerakkan sektor-sektor lain dalam perekonomian. Selanjutnya trend global yang mengarah pada digitalisasi ekonomi secara lebih luas juga menjadi peluang yang tak kalah penting untuk meningkatkan penerimaan daerah melalui perubahan sistem pemungutan pajak dan retribusi menjadi berbasis digital.

## 7.5. Rekomendasi Kebijakan

1. Melakukan pembenahan internal dengan peningkatan kompetensi petugas pajak melalui berbagai pelatihan dan diklat secara berkala dan berkelanjutan serta rotasi dan penempatan pegawai dengan mempertimbangkan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki.
2. Mempercepat akselerasi elektronifikasi transaksi penerimaan pajak dan retribusi daerah untuk mencegah berbagai kebocoran meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan daerah sehingga dapat berdampak terhadap optimalisasi potensi penerimaan daerah

3. Memanfaatkan situasi pandemi sebagai momentum untuk melakukan transisi sistem pembayaran dari tunai menjadi non tunai, terkait dengan semakin meningkatnya literasi keuangan digital masyarakat selama masa pandemi.
4. Tindakan hukum yang tegas dan terukur bagi wajib pajak yang tidak menunaikan kewajibannya untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan pajak.