

## ANALISIS KINERJA PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) PROVINSI PAPUA 2009-2017

**Nafrazi N. A. Sengka<sup>1</sup>**

**Transna Putra Urip<sup>2</sup>**

*transnaputra@feb.uncen.ac.id*

**Sarlota Arrang Ratang<sup>3</sup>**

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pendapatan Provinsi Papua tahun 2009-2017 dan Strategi Peningkatan pendapatan asli daerah di Provinsi Papua. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data runtun waktu selama sembilan tahun yaitu tahun 2009-2017. Objek yang diteliti adalah hasil laporan realisasi pendapatan daerah Provinsi Papua selama sembilan tahun. Metode analisis data yang digunakan adalah rasio kemandirian, rasio ketergantungan dan rasio efektivitas pendapatan. Hasil penelitian ini menunjukkan secara deskriptif Kinerja Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua dilihat dari tingkat kemandirian keuangan berkisar antara 6,14 persen – 8.67 persen, nilai ini menunjukkan bahwa kriteria penilaian pada tahun 2009-2017 berada diposisi instruktif yaitu pola hubungan dimana peranan pemerintah pusat dari sisi fiskal lebih dominan dari pada kemandirian pemerintah daerah dalam menghasilkan atau menciptakan pendapatannya sendiri atau dalam kata lain bahwa pemerintah daerah belum mampu melakukan otonomi daerah atau masih bergantung pada pemerintah pusat. Ketergantungan pemerintah daerah selama tahun 2009-2017 terhadap pemerintah pusat masih sangat tinggi, hal ini dapat dilihat dari rata-rata rasio ketergantungan sebesar 83.33%. Efektivitas Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua yang diperoleh selama tahun 2009-2017 secara umum dikatakan sangat efektif. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata efektivitas pendapatan sebesar 106.61%.

**Kata Kunci: Kinerja Keuangan, Pendapatan Asli Daerah**

### PENDAHULUAN

Pembangunan adalah usaha untuk menciptakan kesejahteraan rakyat. Oleh karena itu, hasil pembangunan harus dapat dinikmati oleh seluruh rakyat sebagai wujud peningkatan kesejahteraan lahir dan batin secara adil dan merata (Nugroho, 2004:67). Pembangunan di daerah perlu diarahkan agar lebih mendorong pertumbuhan ekonomi daerah sekaligus meningkatkan perekonomian nasional. Menurut Blakely (dalam Kuncoro, 2004) pembangunan ekonomi daerah adalah suatu proses dimana pemerintah daerah dan seluruh komponen masyarakat mengelola berbagai sumber daya yang ada dan membentuk suatu pola kemitraan untuk menciptakan suatu lapangan kerja baru dan merangsang kegiatan ekonomi di daerah tersebut. Pembangunan daerah merupakan bagian integral dari pembangunan nasional yang dilaksanakan untuk memberikan kesempatan dan ruang gerak bagi upaya pengembangan demokratisasi dan kinerja pemda untuk peningkatan kesejahteraan rakyat.

Dalam membiayai suatu pembangunan, salah satu upaya pemerintah daerah adalah menyerap dana dari pendapatan asli daerah, yang terdiri dari pajak, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah dan lain-lain dari Pendapatan Asli Daerah yang sah, karena bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan penerimaan pendapatan asli daerah dan juga mendorong laju pertumbuhan ekonomi daerah. Semakin tinggi kewenangan keuangan yang dimiliki daerah, maka semakin tinggi peranan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam struktur keuangan daerah. Pendapatan asli daerah (PAD) adalah salah satu bentuk kemandirian di era ekonomi daerah sebagai tolak ukur pertumbuhan ekonomi yang dilihat dari pertumbuhan PDRB dari

---

<sup>1</sup> Alumni Magister Ilmu Ekonomi Jurusan Ilmu Ekonomi FEB Uncen

<sup>2</sup> Staf Pengajar Jurusan Ilmu Ekonomi FEB Uncen

<sup>3</sup> Staf Pengajar Jurusan Ilmu Ekonomi FEB Uncen

tahun ke tahun yang dimana PAD merupakan semua penerimaan daerah yang berasal dari sumber ekonomi asli daerah (Jaya dan Widanta, 2014). Namun kenyataannya masih banyak daerah yang mengandalkan bantuan dari pemerintah pusat.

Pemerintah daerah yang selama ini bergantung pada pemberian dana dari pemerintah pusat harus bersiap-siap melakukan strategi pada keuangan daerah dan anggaran daerah. Keuangan daerah adalah keseluruhan tatanan, perangkat, kelembangaan dan kebijakan penganggaran yang meliputi pendapatan dan belanja daerah Pendapatan asli daerah (PAD) merupakan tolak ukur yang penting untuk menentukan tingkat kemampuan daerah dalam melaksanakan otonomi daerah secara nyata dan bertanggungjawab. Semakin tinggi PAD yang diperoleh suatu daerah maka akan semakin tinggi pertumbuhan ekonomi tersebut.

Kinerja merupakan pencapaian atas apa yang direncanakan, baik oleh pribadi maupun organisasi (Hamzah, 2008). Pengukuran kinerja pemerintah daerah mempunyai banyak tujuan, tujuan tersebut paling tidak untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan akuntabilitas pemerintah daerah. Maka daripada itu pemerintah daerah dituntut untuk mampu membangun ukuran kinerja yang baik (Mardiasmo, 2002:299). Mengevaluasi kinerja pemerintah daerah, sangat diperlukan adanya analisis terhadap kinerja Pendapatan Asli Daerah (PAD) Hal tersebut dilakukan karena PAD merupakan pendapatan yang diperoleh suatu daerah yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku, yaitu diperoleh dari sektor pajak daerah, retribusi daerah, dan lain-lain pendapatan daerah yang sah. Penilaian kinerja pendapatan tidak cukup hanya melihat realisasi pendapatan daerah, namun perlu juga meninjau lebih lanjut komponen pendapatan apa saja yang paling dominan sehingga kinerja pendapatan pada tiap tahunnya dapat dikategorikan dalam kriteria efektif.

Berikut di bawah ini merupakan tabel hasil dari perhitungan Rasio efektivitas pendapatan:

**Tabel 1.**  
**Hasil Perhitungan Rasio Efektivitas Pendapatan**

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran Pendapatan</b>	<b>Realisasi Pendapatan</b>	<b>Rasio Efektivitas Pendapatan</b>
2009	6.063.064.092.000,00	6.012.822.338.440,00	99,17%
2010	5.499.012.679.000,00	5.661.736.548.920,14	102,95%
2011	6.239.786.688.550,00	6.227.545.144.533,73	99,80%
2012	7.386.153.782.850,00	7.462.044.973.525,00	101,02%
2013	8.298.239.247.000,00	8.397.158.332.245,00	101,19%
2014	10.802.461.214.000,00	10.634.271.210.897,32	98,44%
2015	11.987.595.808.455,00	11.597.357.098.947,38	99,50%
2016	12.433.134.405.177,00	12.568.799.653.923,16	101,09%
2017	14.116.822.510.433,00	13.001.533.801.323,50	92,10%
<b>TOTAL</b>	<b>77.396.795.149.465,00</b>	<b>87.320.347.237.990,00</b>	<b>112,82%</b>

Sumber : BAPENDA Provinsi Papua (Data Diolah, 2019)

Berdasarkan Tabel di atas rasio efektivitas pendapatan tahun 2009 menunjukkan angka 99,17% dimana hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pendapatan dikatakan cukup efektif. Sedangkan pada tahun 2010 efektifitas pendapatan menunjukkan angka 102,95% yang berarti pendapatan pada tahun

tersebut sangat efektif. Namun pada tahun 2011 efektivitas pendapatan menurun menjadi 99,80% sehingga hal ini hanya dapat dikatakan cukup efektif. Pada tahun 2012 dan 2013 pendapatan daerah menjadi sangat efektif dengan menunjukkan angka presentase lebih dari 100% yakni sebesar 101,02% dan 101,19%. Pada tahun 2014 dan 2015 pendapatan daerah menjadi 98,44% dan 99,50% hal ini dapat dikatakan cukup efektif. Tahun 2016 pendapatan mengalami kenaikan dengan menunjukkan angka sebesar 101,09% hal ini dikatakan sangat efektif. Dan pada Tahun 2017 mengalami penurunan menjadi 92,10% hal ini dikatakan cukup efektif.

Penilaian kinerja pendapatan pada dasarnya tidak cukup hanya melihat apakah realisasi pendapatan daerah telah melampaui target anggaran seperti hal di atas, namun perlu juga meninjau lebih lanjut komponen pendapatan apa yang paling dominan sehingga Kinerja Pendapatan pada tiap-tiap tahunnya dapat dikategorikan dalam kriteria Cukup efektif dan Sangat efektif sehingga efektivitas pendapatan daerah tahun anggaran 2009 – 2017 memperoleh rata-rata sebesar 112,82%.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis kinerja Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada pemerintah Provinsi Papua dengan menilai kinerja pendapatan asli daerah yang tersusun oleh pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain yang sah dimaksudkan untuk mengetahui kinerja keuangan yang telah dilakukan pemerintah Provinsi Papua dalam merealisasikan PAD sesuai potensi riil yang dimiliki dengan menggunakan rasio keuangan yaitu; rasio kemandirian, rasio efektivitas, rasio pertumbuhan Pendapatan Asli Daerah (PAD) pada pemerintah.

Untuk itu, judul penelitian yang diangkat oleh peneliti “**ANALISIS KINERJA PENDAPATAN ASLI DAERAH PROVINSI PAPUA TAHUN 2009-2017**”

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan kondisi uraian pemabahasan pada latar belakang, maka, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini, antara lain:

1. Bagaimana Kinerja Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Papua 2009-2017?
2. Bagaimana Strategi Peningkatan pendapatan asli daerah di Provinsi Papua?

### **Tujuan penelitian**

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang dalam penelitian ini serta memperhatikan pokok permasalahan yang di angkat dalam tulisan ini, maka tujuan penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Kinerja Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Papua 2009-2017.
2. Untuk mengetahui Strategi Peningkatan pendapatan asli daerah di Provinsi Papua.

### **Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian “**Analisis Kinerja Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua Tahun 2009-2017**”, dalam upaya peningkatan kapasitas fiskal yang memiliki Manfaat, yang dapat dibagi secara teoritis maupun praktis.

#### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat dalam mengembangkan teori-teori yang telah ada serta dapat mengembangkan khazanah ilmu pengetahuan yang khususnya dalam kaitannya dengan kebijakan publik dalam pelaksanaan pemerintah daerah, terlebih khusus upaya implementasi desentralisasi fiskal.

#### **2. Kegunaan Praktis**

Secara praktis penelitian ini dapat memberikan manfaat terutama dalam melihat pelaksanaan belanja daerah dalam proses dukungan pembangunan di Provinsi Papua, antara lain:

- a. Bagi peneliti sebagai salah satu persyaratan mencapai gelar sarjana dan menambah pengetahuan serta sarana dalam menerapkan teori-teori keilmuan yang pernah diperoleh sebelumnya terkait pengelolaan keuangan daerah.

- b. Dapat menjadi informasi bagi masyarakat Provinsi Papua, sehingga transparansi pengelolaan pendapatan daerah daerah menjadi enjeksi positif bagi masyarakat dalam pembangunan di Provinsi Papua.
- c. Sebagai bahan pertimbangan bagi PEMDA Provinsi Papua, dalam rangka pengambilan keputusan dalam manajemen pengelolaan Keuangan Daerah di Provinsi Papua.
- d. Sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin melakukan kajian secara umum Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

## **METODE PENELITIAN**

### **Lokasi Penelitian**

Fokus penelitian dalam pembahasan ini adalah Kinerja Pendapatan Asli Daerah dan penelitian ini berada di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Provinsi Papua.

### **Jenis dan Sumber Data**

Berdasarkan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, maka terdapat jenis dan kebutuhan data/informasi yang mendukung proses analisis dan perumusan pemecahan masalah, sebagai berikut:

#### **a. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan Kuantitatif digunakan dalam menganalisis Pengelolaan Pendapatan di Provinsi Papua yang mana tipe penelitian ini merupakan *timeseries*. Sedangkan pendekatan kualitatif digunakan dalam menganalisis sifatnya deskriptif analitik terhadap Data yang diperoleh seperti hasil pengamatan, hasil pemotretan, analisis dokumen, catatan lapangan, disusun peneliti di lokasi penelitian, tidak dituangkan dalam bentuk angka-angka. Peneliti segera melakukan analisis data dengan memperkaya informasi, mencari hubungan, membandingkan, menemukan pola atas dasar data aslinya.

#### **b. Sumber Data**

Data primer yaitu data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan permasalahan yang sedang ditanganinya. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian. Pada penelitian ini diterapkan peneliti pada dokumentasi/pencatatan secara langsung pada BAPPENDA Provinsi Papua.

Data sekunder yaitu data yang telah dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. Data ini dapat ditemukan dengan cepat. Pada penelitian ini diterapkan peneliti pada dokumentasi penerimaan retribusi parkir pinggir jalan umum, Data Dalam Angka Provinsi Papua, Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), Ringkasan APBD Provinsi Papua.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dilapangan yang mana akan dianalisis lebih lanjut. Oleh sebab itu diperlukan teknik pengumpulan data yang lazim digunakan dalam penelitian ilmiah, yakni sebagai berikut:

#### **a. Observasi**

Observasi atau pengamatan ini dilakukan dengan baik dan cermat, maka dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai objek penelitian. Observasi mempunyai sifat dasar naturalistik yang berlangsung dalam konteks natural (asli) dari kejadian.

#### **b. Wawancara**

Mendeskripsikan wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang membrikan jawaban atas pertanyaan. Wawancara merupakan perteuman dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikontrusikan makna dalam suatu topik tertentu.

#### **c. Studi Kepustakaan**

Penelitian yang menggunakan studi kepustakaan dan biasanya digunakan oleh para peneliti yang menganut paham pendekatan kuantitatif (Jonatan Saswono,2006). Studi kepustakaan menjadi salah satu teknik pengumpulan data dan infromasi melalui buku-buku, karya ilmiah, jurnal, laporan pemerintah,

dokumen yang diakses melalui internet. Dalam penelitian ini juga data informasi mengenai fenomena-fenomena pengolahan retribusi secara umum di Kota Jayapura diakses dengan mempertimbangkan dan menetapkan search engines (mesin pencari) yang akan digunakan Dalam Salle (Mc Millan,1999) menjelaskan bahwa search engines sebagai sampling frame telah digunakan sejumlah penelitian karena lebih mudah dan murah dibanding penggunaan nama domain.

**Metode Analisis Data**

Pengolahan data bertujuan mengubah data mentah dari hasil pengukuran menjadi data yang lebih halus sehingga memberikan arah untuk pengkajian lebih lanjut (Sudjana, 2001). Untuk menjawab pertanyaan dalam rumusan permasalahan pada bab sebelumnya, maka metoda analisis data sebagai berikut:

1. Kinerja Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Papua 2009-2017

Tingkat Desentralisasi Fiskal adalah ukuran untuk menunjukkan tingkat kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk melaksanakan pembangunan.

$$\text{Derajat Desentralisasi} = \frac{\text{Pendapatan Asli Daerah}}{\text{Total Pendapatan Daerah}} \times 100 \dots\dots\dots (1)$$

Sumber : Mahmudi (2010 : 142)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa PAD merupakan aspek yang sangat menentukan keberhasilan suatu daerah dalam menyelenggarakan desentralisasi. Semakin tinggi PAD maka semakin besar kemampuan keuangan daerah untuk membiayai belanja pemerintah dalam menjalankan roda pemerintahan. Kriteria penilaian tingkat desentralisasi fiskal dapat dikategorikan sebagai berikut:

**Tabel 2.**  
**Kriteria Penilaian Tingkat Desentralisasi Fiskal**

Prosentase PAD Thd TPD	Kriteria
0.00 - 10.00	Sangat Kurang
10.01 - 20.00	Kurang
20.01 - 30.00	Sedang
30.01 - 40.00	Cukup
40.01 - 50.00	Baik
>50.00	Sangat Baik

Sumber: Tim Litbang Depdagri – Fisipol UGM, 2010

Rasio efektivitas PAD dihitung dengan cara membandingkan realisasi penerimaan PAD dengan target PAD (dianggarkan).

$$\text{Rasio Efektivitas PAD} = \frac{\text{Realisasi PAD}}{\text{Target PAD}} \times 100 \dots\dots\dots (3)$$

Sumber : Mahmudi (2010 : 143)

Tabel 3.  
Kriteria Penilaian Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah

Prosentase PAD Thd TPD	Kriteria
>100%	Sangat efektif
100%	Efektif
90% -99%	Cukup Efektif
75% - 89%	Kurang Efektif
<75%	Tidak Efektif

Sumber: Mahmudi, 2010

## 2. Strategi Peningkatan pendapatan asli daerah di Provinsi Papua

Dalam mengolah dan menganalisis data dan informasi, sehingga dapat dilakukan interpretasi mendalam terkait permasalahan ini dilakukan analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats).

Kekuatan (strenght) merupakan hal-hal yang dapat menjadi kekuatan, yang dimiliki oleh pemerintah daerah baik dalam sumber daya yang ada pada daerah tersebut. Kelemahan (weakness) merupakan segala sesuatu yang menjadi kelemahan atau kendala-kendala yang menyebabkan pemerintah daerah Provinsi Papua sulit untuk meningkatkan kinerjanya dalam peningkatan PAD.

Peluang (opportunity) merupakan kesempatan bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kinerja pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua. Ancaman (Threat) adalah situasi yang dapat mengurangi kemampuan pemerintah daerah Provinsi Papua dalam meningkatkan pendapatan asli daerah.

**Kuadran I** menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan. OPD tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

**Kuadran II** meskipun menghadapi berbagai ancaman, OPD ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi.

**Kuadran III** menunjukkan OPD menghadapi peluang yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. **Kuadran IV** ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, OPD tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Langkah pertama yang dilakukan dalam analisa SWOT dengan mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta melihat peluang dan ancaman dalam kegiatan yang ada. Setelah didapat hasil analisis tersebut selanjutnya dilakukan suatu perencanaan atau strategi. Untuk mengukur kondisi PAD secara lebih akurat dilakukan teknik positing yaitu menempatkan PAD dalam kuadran SWOT, untuk dapat melakukan positing diperlukan sistem pembobotan terhadap masing-masing aspek dengan cara :

- 1) Menentukan rating, rating adalah analisis kita terhadap kemungkinan yang akan terjadi dalam jangka pendek (misalnya satu tahun kedepan). Nilai rating untuk variabel kekuatan diberi nilai 1 sampai 4. Diberi nilai 1 jika kinerjanya semakin menurun, diberi nilai 2 jika kinerjanya sama dengan pesaing utama sedangkan diberi nilai 3 dan 4 jika indikatornya lebih baik dibandingkan pesaing utama. Artinya semakin tinggi nilainya artinya kinerja indikator tersebut semakin baik. Sedangkan untuk nilai rating kelemahan diberi nilai 1 sampai 4, diberi nilai 1 jika kelemahannya semakin banyak dan diberi nilai 4 jika kelemahan indikator tersebut semakin menurun. Artinya pemberian nilai rating untuk variabel kelemahan atau ancaman kebalikan dengan pemberian nilai rating untuk variabel kekuatan dan variabel peluang.
- 2) Menentukan bobot, bobot ditentukan berdasarkan hasil wawancara bersama 3 orang pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Papua yakni Kasie Penagihan Pajak, Pegawai penagihan pajak, Pegawai Bidang Retribusi. Dalam pemberian bobot diberi angka 1 (tidak penting) sampai 4 (sangat penting)

- 3) Selanjutnya rating masing-masing aspek dikalikan dengan bobot.
- 4) Hasil dari masing-masing kelompok (eksternal dan internal) dijumlahkan untuk memperoleh total skor.
- 5) Hasil dari perhitungan tersebut kemudian digunakan untuk menentukan letak aspek yang dianalisis pada kuadran SWOT.

**Gambar 1.**  
**Analisis SWOT Kualitas Anggaran**



Sumber: Freddy Rangkuti, 2004

**Gambar 2.**  
**Matriks SWOT**

<b>Internal</b>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
	Identifikasi Kekuatan	Identifikasi Kelemahan
<b>Eksternal</b>	<b>Peluang(O)</b>	<b>Strategi S-O</b>
	Identifikasi Kesempatan	Strategi W-O
Menggunakan kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Megatasi kelemahan dengan mengambil kesempatan	
<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi S-O</b>
Identifikasi Ancaman	Strategi S-O	Strategi S-O
Menggunakan kekuatan untuk menghindari Ancaman	Meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman	

Sumber : Freddy Rangkuti, 2006

Matriks SWOT adalah alat yang digunakan untuk mengukur faktor strategi perusahaan. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman internal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki.

Berdasarkan matriks SWOT diatas maka didapatkan 4 langkah strategi yaitu :

1. Strategi S-O, Strategi yang digunakan untuk mendapat keuntungan dari peluang yang ada dilingkungan eksternal
2. Strategi W-O, Strategi untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar.
3. Strategi S-T, Strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.
4. Strategi W-T, Strategi yang digunakan dengan memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang penting dalam membantu mengembangkan empat strategi yakni S-O (Strengths-Opportunities) W-O (weakness-opportunities) S-T(strengths-Threats) W-T (Weaknesses-Threats).

Langkah dalam menyusun matriks SWOT yaitu :

1. Tuliskan kekuatan dan kelemahan internal berdasarkan hasil wawancara.
2. Tuliskan peluang dan ancaman eksternal berdasarkan hasil wawancara.
3. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
4. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat.

### **Definisi Operasional**

#### **1. Pemerintah Daerah**

Merupakan penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

#### **2. Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD)**

Rencana keuangan tahunan pemerintah daerah yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. APBD ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Tahun anggaran APBD meliputi masa satu tahun, mulai dari tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 Desember.

#### **3. Pendapatan Daerah**

Hak pemerintah Provinsi Papua yang diakui sebagai penambah nilai kekayaan bersih daerah ini dalam periode tahun anggaran yang bersangkutan.

#### **4. Pendapatan Asli Daerah (PAD)**

Pendapatan yang diperoleh pemerintah Provinsi Papua yang dipungut berdasarkan peraturan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang bersumber dari: (a) pajak daerah; (b) retribusi daerah; (c) hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan (d) lain-lain PAD yang sah.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Kinerja Keuangan Pemerintah Provinsi Papua Tahun 2009-2017**

#### **1. Tingkat Kemandirian Pengelolaan Keuangan.**



Kemandirian keuangan daerah menunjukkan kemampuan pemerintah Daerah Provinsi, kabupaten/kota dalam membiayai aktivitas atau kegiatan pemerintahan dan pembangunan menggunakan anggaran atau pendapatan yang dihasilkan sendiri dari sumber daya daerahnya. Menurut Halim (2007:5) Rasio Kemandirian Keuangan Daerah menunjukkan tingkat kemampuan suatu daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintah, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat yang telah membayar pajak dan retribusi sebagai sumber pendapatan yang diperlukan daerah. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.**  
**Tingkat kemandirian Keuangan Provinsi Papua tahun 2009-2017**

Tahun	Total Pendapatan	PAD	Tingkat Kemandirian	Kriteria	Pola Hubungan
2009	6.012.822.338.439,69	369.727.113.036,69	6,14%	Sangat Kurang	Instruktif
2010	5.661.736.548.920,14	380.025.633.524,14	6,71%	Sangat Kurang	Instruktif
2011	6.227.545.144.533,73	363.100.749.953,73	5,83%	Sangat Kurang	Instruktif
2012	7.462.044.973.525,00	623.162.647.355,00	8,35%	Sangat Kurang	Instruktif
2013	8.397.158.332.245,00	633.726.316.291,00	7,54%	Sangat Kurang	Instruktif
2014	10.634.271.210.897,32	869.381.953.211,32	8,17%	Sangat Kurang	Instruktif
2015	11.927.983.686.624,76	1.034.401.620.355,76	8,67%	Sangat Kurang	Instruktif
2016	12.568.799.653.923,00	1.020.612.461.387,16	8,12%	Sangat Kurang	Instruktif
2017	13.001.533.801.323,50	1.010.502.236.068,49	7,77%	Sangat Kurang	Instruktif

Sumber : BAPENDA Provinsi Papua (Data diolah, 2019)

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa tingkat kemandirian keuangan berkisar antara 6,14 persen – 8,67 persen, nilai ini menunjukkan bahwa kriteria penilaian pada tahun 2009-2017 dapat dikatakan sangat kurang mandiri. Dalam hal ini pendapatan daerah papua terbesar disumbang melalui transfer pemerintah pusat maka kondisi ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah belum mampu melakukan otonomi daerah atau masih bergantung pada pemerintah pusat.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Subhan Purwadinata pada tahun 2010 tentang Analisis Potensi Pendapatan Asli Daerah Dan Strategi Peningkatan Kemampuan Keuangan Daerah (Studi Di Kabupaten Sumbawa) menghasilkan kesimpulan bahwa potensi pendapatan kabupaten sumbawa didominasi oleh sektor retribusi daerah sedangkan pajak mengikuti tetapi keseluruhan pendapatan masih banyak dipenuhi oleh dana perimbangan dan dana pusat dan kontribusi belum mampu memebentuk kemandirian daerah. Dalam hal ini sama halnya dengan hasil analisis peneliti pada kinerja pemerintah Provinsi Papua dimana pendapatan daerah terbesar disumbangkan melalui transfer pemerintah pusat sehingga kinerja pemerinah Provinsi Papua dikatakan belum mampu melakukan otonomi daerah.

## 2. Analisis Kinerja Komponen PAD Provinsi Papua Tahun 2009-2017

### a. Pajak Daerah

**Tabel 5.**  
**Target dan Realisasi Pajak Daerah Provinsi Papua Tahun 2009-2017**

Tahun	Pajak Daerah	
	Target	Realisasi
2009	290.250.000.000,00	242.781.432.211,00
2010	248.500.000.000,00	252.434.826.256,00
2011	259.000.000.000,00	363.100.749.953,73
2012	307.842.000.000,00	401.691.993.696,00
2013	413.950.000.000,00	453.677.291.141,00
2014	592.820.377.000,00	566.062.614.674,00
2015	659.441.989.000,00	633.391.604.590,00
2016	789.789.000.000,00	666.992.321.440,00
2017	1.045.478.565.000,00	756.688.629.518,00

Sumber : BAPENDA Provinsi Papua

Berdasarkan tabel target dan realisasi pajak daerah provinsi papua tahun 2009-2017 menunjukkan bahwa kinerja pendapatan daerah pada sektor pajak dilihat dari sisi realisasi yang dicapai tiap tahunnya mengalami peningkatan. Dalam Hal ini dikarenakan adanya kontribusi pendapatan dari Pajak kendaraan bermotor, pajak bea balik nama kendaraan bermotor, pajak bumi bangunan, pajak air permukaan dan pajak rokok.

### b. Retribusi Daerah

**Tabel 6.**  
**Target dan Realisasi Retribusi Daerah Provinsi Papua Tahun 2009-2017**

Tahun	Pajak Daerah	
	Target	Realisasi
2009	32.500.000.000,00	20.583.816.093,00
2010	20.500.000.000,00	21.171.950.088,00
2011	21.671.950.008,00	18.889.330.977,00
2012	13.040.573.678,00	15.773.346.925,00
2013	17.693.200.000,00	24.524.171.734,00
2014	53.864.973.000,00	57.091.738.976,00
2015	59.670.440.000,00	49.076.513.708,24
2016	96.148.444.916,00	58.359.178.493,00
2017	82.930.263.480,00	72.709.570.014,00

Sumber : Suer BAPENDA Provinsi Papua

Dari tabel 5.3 mengenai target dan realisasi Retribusi Daerah provinsi papua menunjukkan bahwa kinerja pendapatan daerah pada sektor retribusi daerah dilihat dari sisi realisasi yang dicapai tiap tahunnya mengalami fluktuatif dimana hal ini disebabkan juga karena terjadinya fluktuatif pendapatan retribusi daerah dari tahun 2009-2017 pada retribusi jasa umum, retribusi jasa usaha, retribusi perizinan tertentu dan retribusi pelayanan kesehatan. Pada tahun 2012 realisasi retribusi daerah mengalami penurunan signifikan sebesar Rp.15.773.346.925,00, akan tetapi dalam hal ini realisasinya melampaui target.

### c. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah

**Tabel 7.**  
**Target dan Realisasi Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan Tahun 2009-2017**

Tahun	Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yg Dipisahkan
-------	---

	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
2009	29.176.000.000,00	28.926.619.817,00
2010	29.176.000.000,00	30.340.833.072,00
2011	32.340.833.072,00	19.887.905.137,00
2012	22.598.925.557,00	22.598.925.557,00
2013	25.492.803.000,00	25.792.803.380,00
2014	32.916.934.000,00	32.916.935.678,00
2015	15.898.578.172,00	15.932.454.293,00
2016	30.250.000.000,00	53.753.803.378,00
2017	52.810.182.602,00	720.598.381,00

Sumber : BAPENDA Provinsi Papua

Berdasarkan tabel 5.4 diatas maka target dan realisasi Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan selama tahun 2009-2017 mengalami fluktuatif dan pada tahun 2017 kinerja pemerintah dalam pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan mengalami penurunan signifikan sebesar Rp.72.598.381,00

a. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah

**Tabel 8.**  
**Target dan Realisasi Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah**

<b>Tahun</b>	<b>Lain-Lain Pendapatan Asli Daerah Yang Sah</b>	
	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>
2009	29.295.122.750,00	77.435.244.915,69
2010	24.000.000.000,00	76.078.024.108,14
2011	65.687.917.860,00	49.231.908.049,73
2012	135.369.334.761,00	183.098.381.177,00
2013	54.952.306.000,00	129.732.050.036,00
2014	247.651.443.000,00	213.310.663.883,32
2015	147.288.183.283,00	336.001.047.764,52
2016	176.467.403.861,00	241.503.158.076,16
2017	181.116.574.714,00	180.383.438.155,49

Sumber : BAPENDA Provinsi Papua

Berdasarkan tabel 5.5 diatas maka target dan realisasi Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah selama tahun 2009-2017 mengalami fluktuatif dan pada tahun 2015 kinerja pemerintah dalam penerimaan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah mengalami kenaikan signifikan sebesar Rp.336.001.047.764,53.

Berdasarkan komponen pendapatan asli daerah Provinsi Papua maka pendapatan yang paling dominan adalah komponen pada sektor pajak. Hal ini terlihat dari tahun 2009-2017 pajak daerah mengalami peningkatan.

### 3. Rasio efektivitas PAD

Rasio efektivitas PAD menunjukkan kemampuan pemerintah dalam memobilisasi penerimaan PAD sesuai dengan yang ditargetkan (Mahmudi,2015 :114). Rasio efektivitas PAD dihitung dengan cara membandingkan realisasi penerimaan PAD dengan target penerimaan PAD atau yang dianggarkan sebelumnya.

**Tabel 9.**  
**Rasio Eektivitas PAD Provinsi Papua tahun 2009-2017**

<b>Tahun</b>	<b>Realisasi PAD</b>	<b>Target PAD</b>	<b>Rasio efektivitas</b>	<b>Kriteria</b>
2009	369.727.113.036,69	371.221.122.750,00	99.59%	Cukup efektif

2010	380.025.633.524,14	322.176.000.000,00	117.95%	Sangat Efektif
2011	363.100.749.953,73	378.700.701.020,00	95,88%	Cukup efektif
2012	623.162.647.355,00	478.850.976.850,00	130.13%	Sangat Efektif
2013	633.726.316.291,00	512.034.309.000,00	123.76%	Sangat Efektif
2014	869.381.953.211,32	927.253.691.000,00	93.75%	Cukup efektif
2015	1.034.401.620.355,76	882.299.190.455,00	117.23%	Sangat Efektif
2016	1.092.654.848.777,00	1.020.612.461.387,16	107.05%	Sangat Efektif
2017	1.010.502.236.068,49	1.362.335.585.796,00	74.17%	Tidak Efektif
<b>RATA-RATA</b>			106.61%	Sangat Efektif

Sumber: BAPENDA Provinsi Papua (Data dioah,2019)

Pada Tahun 2009 Pendapatan asli daerah sebesar Rp.369.727.113.037,00 meskipun angka tersebut terbilang besar namun angka tersebut belum mencapai target PAD, sehingga rasio efektivitas dikatakan cukup efektif dengan angka sebesar 99.59%,hal ini disebabkan karena pemerintah belum optimal dalam menggali potensi yang ada dengan baik yakni pada potensi retribusi pelayanan kesehatan dan retribusi perizinan tertentu.

Pada Tahun 2010 rasio efektivitas mencapai 117.95% yang berarti sangat efektif dikarenakan pada tahun tersebut Pendapatan asli daerah mengalami kenaikan yang signifikan dari tahun sebelumnya dengan melampaui target PAD dengan angka senilai Rp.380.025.633.524,14. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya peningkatan penerimaan Pendapatan Asli Daerah yang dilakukan oleh pemerintah daerah,dimana hal ini didukung oleh tingginya total pendapatan dari sektor Pajak Daerah,Retribusi Daerah dan Pendapatan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dari tahun sebelumnya.

Pada tahun 2011 rasio efektivitas Provinsi Papua mengalami penurunan sebesar 95.88%, hal ini disebabkan karena rendahnya total pendapatan dari tahun sebelumnya pada sektor Retribusi, hasil kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain PAD yang sah. Selain itu juga pemerintah belum optimal dalam menggali potensi yang ada pada sektor retribusi. Sehingga pada tahun tersebut rasio efektivitas pendapatan asli daerah dikatakan cukup efektif.

Pada tahun 2012 pendapatan asli daerah menjadi sangat efektif dengan menunjukkan angka presentase lebih dari 100% yakni sebesar 130,13%. Hal ini disebabkan dengan adanya peningkatan signifikan dari total pendapatan pada sektor pajak daerah dengan nilai sebesar Rp.401.691.993.696,00 meningkatnya pendapatan sektor pajak daerah didukung dengan adanya peningkatan komponen pajak daerah yakni pajak kendaraan bermotor sebesar Rp.109.096.146.894,00, bea balik nama sebesar Rp.143.061.405.834,00, dan pajak air permukaan sebesar Rp.3.052.258.700,00.Meningkatnya komponen tersebut dikarenakan adanya kesadaran wajib pajak akan tanggungjawabnya membayar pajak.

Pada Tahun 2013 rasio efektivitas pendapatan asli daerah menunjukkan angka presentase sebesar 123.76% yang dapat dikatakan sangat efektif. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan signifikan dari total pendapatan dalam sektor pajak daerah, Retribusi Daerah, dan hasil kekayaan daerah yang dipisahkan sehingga dapat meningkatkan total pendapatan asli daerah dari tahun sebelumnya.

Pada tahun 2014 pendapatan asli daerah dikatakan cukup efektif dengan angka presentase 93.75%. Pada tahun ini realisasi pendapatan asli daerah sebesar Rp.869.381.953.211,32 walaupun angka ini terbilang lebih besar dari tahun sebelumnya namun angka tersebut belum dapat mencapai target PAD hal ini disebabkan karena menurunnya pendapatan khususnya pada pendapatan potensi Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor dan potensi retribusi jasa umum

Pada Tahun 2015 pendapatan asli daerah sebesar 117.23% yang berarti pada tahun tersebut dikatakan sangat efektif. Secara umum penerimaan PAD tahun 2015 mengalami kenaikan yang signifikan dibandingkan realisasi PAD tahun 2014. Hal ini disebabkan karena tingginya total pendapatan pada sektor Pajak Daerah karena adanya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak. Selain itu juga terjadi peningkatan pada komponen lain-lain PAD yang sah sehingga dapat meningkatkan total Pendapatan Asli Daerah.

Tahun 2016 realisasi Pendapatan Asli Daerah sebesar Rp. 1.092.654.848.777,00 nilai tersebut di dominasi oleh Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Hasil Kekayaan Daerah yang dipisahkan. Dan pada tahun 2017 menunjukkan angka presentase sebesar 74.17% hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pendapatan asli daerah kurang efektif dikarenakan pada tahun 2017 Pajak daerah mengalami penurunan sebesar Rp.756.688.629.518,00. Menurunnya pajak daerah disebabkan karena menurunnya pendapatan pada Bea balik nama kendaraan bermotor (BBN-KB) sebesar Rp.143.525.641.207,00 hal ini disebabkan karena wajib pajak yang belum paham terhadap penerapan pajak.

Pada penelitian sebelumnya menurut Mukhtar Hakim dkk pada tahun 2018 dengan topik strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (studi kasus di Kabupaten Anambas). Menghasilkan kesimpulan Efektivitas PAD Kabupaten Kepulauan Anambas selama tahun 2011-2015 berfluktuasi. Dalam hal ini sama halnya dengan efektivitas Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua dari tahun ketahun mengalami perubahan naik turun atau fluktuasi maka hal ini dapat dilihat dari perbandingan antara target dan realisasi PAD Provinsi Papua.

### **Strategi Peningkatan PAD menggunakan analisis swot.**

Strategi merupakan suatu pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh organisasi. Demikian juga sifat organisasi baik sekarang maupun dimasa yang akan datang (Christensen dalam Supriyono,1999 :9). Maka dapat dilihat strategi peningkatan PAD provinsi Papua sebagai berikut :

#### **a. Kekuatan (S)**

##### **1. Adanya tugas pokok dan fungsi dalam pengelola PAD**

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Papua mempunyai tugas pokok : "Menyelenggarakan urusan pemerintahan dibidang pendapatan daerah". Untuk mendukung tugas pokok tersebut, maka BAPENDA Provinsi Papua memiliki fungsi yakni :

- (1) Perumusan kebijakan teknis dibidang pendapatan daerah
- (2) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dibidang pendapatan daerah.
- (3) Pembinaan, pengkoordinasian dan pelaksana tugas dibidang pendapatan daerah.
- (4) Pelaksanaan ketatausahaan dinas.
- (5) Pengelola unit pelaksana teknis.

##### **2. Kebijakan pemerintah daerah dalam mendukung pengelolaan pendapatan daerah.**

Adapun kebijakan pemerintah Daerah Provinsi Papua sebagai berikut:

- (1) Meningkatkan Penerimaan Pendapatan Daerah melalui pendataan berkelanjutan.
- (2) Mensosialisasikan segala bentuk hukum terkait Pajak Daerah untuk meningkatkan Partisipasi wajib pajak dalam membayar pajak.

##### **4. Adanya perda yang mengatur.**

"Dalam melakukan penerimaan PAD adanya perda yang mengatur khususnya dalam masalah pajak yakni Peraturan Daerah Provinsi Papua Nomor 4 Tahun 2011"

##### **5. Adanya komitmen pemerintah dalam meningkatkan PAD.**

Komitmen Pemerintah Daerah Provinsi Papua "mewujudkan pengembangan, pembinaan dan pemberdayaan sumber daya daerah untuk optimalisasi pendapatan daerah", maka pada Tahun 2015 pendapatan Asli Daerah provinsi Papua melampaui target yang telah ditetapkan. Dengan capaian tersebut bahwa Badan Pendapatan Provinsi Papua telah berhasil. Keberhasilan ini tidak terlepas dari komitmen pimpinan dengan seluruh staf serta mitra kerja.

#### **b. Kelemahan (W)**

##### **1. Kurangnya kesadaran dalam membayar pajak.**

Dilihat dari data Jenis pajak kendaraan bermotor khususnya pada mobil penumpang, kendaraan khusus pribadi, kendaraan khusus umum dan sepeda motor dari tahun ke tahun mengalami naik turun atau fluktuatif, hal ini disebabkan karena kurangnya kesadaran wajib pajak akan tanggungjawabnya membayar pajak.

##### **2. Belum Optimalnya dalam penggalian objek retribusi.**

Berdasarkan data optimalisasi Potensi Retribusi Daerah masih ada objek retribusi yang sudah diperdakan namun pengelolaan belum optimal contohnya pada SKPD Dinas Pariwisata khususnya potensi objek Hotel Numbay Jayapura dan Hotel Mapia Biak. Dan belum optimalnya pengelolaan pada SKPD DSORDA khususnya pada potensi objek Gor Cenderawasih dan Lapangan Mandala.

3. Pembebasan sanksi kepada wajib pajak

Keputusan Gubernur Provinsi Papua Nomor 118 Tahun 2013 tentang wewenang kepada Dinas pendapatan Daerah Provinsi Papua untuk melakukan pengurangan ketetapan pajak daerah dan penghapusan sanksi administrasi pajak Daerah.

c. Peluang (O)

1. Masih ada Objek Retribusi yang belum tergali.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa masih ada objek yang belum digali seperti tandan kelapa sawit.

2. Adanya kerja sama dengan instansi terkait

Dalam peningkatan PAD maka adanya kerjasama antara pemerintah Daerah dengan pihak ketiga (BUMD) dalam hal ini yakni PT.Pertamina (Persero) dalam penyedia bahan bakar.

3. Potensi ekonomi Daerah

Dalam meningkatkan PAD maka perlu memanfaatkan potensi ekonomi daerah yang ada yakni pajak dan retribusi daerah.

d. Ancaman (T)

1. Tingkat kesadaran masyarakat masih rendah

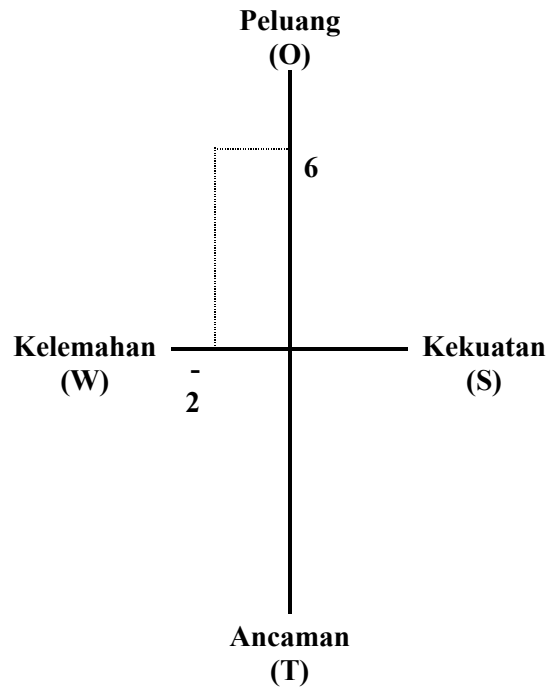
Berdasarkan data Jenis pajak kendaraan bermotor khususnya pada mobil penumpang, kendaraan khusus pribadi, kendaraan khusus umum dan sepeda motor dari tahun ke tahun mengalami naik turun atau fluktuatif, hal ini disebabkan karena kurangnya kesadaran wajib pajak akan tanggungjawabnya membayar pajak.

2. Adanya kecenderungan menghindar untuk membayar pajak.

Dalam upaya menghindar membayar pajak disebabkan karena pihak wajib pajak yang memiliki usaha menghindar membayar pajak, dengan alasan utama karena keuntungan yang diperoleh tidak besar sehingga membayar pajak akan memberatkan usaha yang sedang mereka jalankan.

**1. Analisa SWOT Penerimaan Pendapatan Asli Daerah**

**Gambar 3.**  
**Analisa SWOT Penerimaan PAD**



Berdasarkan hasil analisa dan perhitungan terhadap faktor internal dan faktor eksternal hasil analisa internal (kekuatan-kelemahan) adalah -2 dan analisa eksternal (peluang-ancaman) adalah 6. Maka kuadran swot tersebut dapat dilihat bahwa posisi SWOT berada pada kuadran 3, yaitu pemerintah Provinsi Papua dalam meningkatkan penerimaan PAD menghadapi peluang yang sangat besar, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi yang harus dilakukan adalah meminimalkan masalah-masalah internal guna memperoleh peluang yang ada sehingga mengoptimalkan penerimaan PAD.

**2. Matriks Analisa SWOT Strategi Peningkatan PAD Provinsi Papua**

**Gambar 4.**

**Matriks Analisa SWOT Strategi Peningkatan Penerimaan PAD Provinsi Papua**

<b>Faktor Eksternal</b>	<p><b>Kekuatan (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya tugas pokok dan fungsi dalam pengelola PAD.</li> <li>2. Kebijakan pemerintah daerah dalam mendukung pengelolaan pendapatan daerah.</li> <li>3. Adanya Perda yang mengatur.</li> <li>4. Adanya komitmen pemerintah daerah dalam meningkatkan PAD.</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya kesadaran dalam membayar pajak.</li> <li>2. Belum optimalnya dalam penggalian objek retribusi.</li> <li>3. Pembebasan sanksi kepada wajib pajak.</li> </ol>
<b>Faktor Internal</b>		

<p><b>Peluang (O)</b> 1. Masih ada objek retribusi yang belum tergali 2. Adanya kerja sama dengan instansi terkait lainnya. 3. Potensi ekonomi Daerah</p>	<p><b>Strategi S-O</b> 1. Peningkatan pengelolaan pendapatan daerah dalam menggali objek retribusi. (S4,O1) 2. Melakukan kerjasama dengan instansi terkait dalam mendukung pendapatan daerah. (S2,O3) 3. Memanfaatkan kemajuan teknologi dalam penerimaan PAD. (O2)</p>	<p><b>Strategi W-O</b> Memanfaatkan potensi ekonomi daerah yang ada dalam mengoptimalkan PAD. (W3,O1,W1)</p>
<p><b>Ancaman (T)</b> 1. Adanya kecenderungan wajib pajak untuk menghindari membayar pajak 2. Tingkat kesadaran masyarakat masih rendah</p>	<p><b>Strategi S-T</b> Meningkatkan penyuluhan pentingnya membayar pajak (S1,T1,S3,T2,S5)</p>	<p><b>Strategi W-T</b> Penegasan sanksi bagi pelanggaran wajib pajak. (W4,T1,T2)</p>

Maka strategi peningkatan Penerimaan PAD di Provinsi Papua menggunakan strategi WO, yaitu Memanfaatkan Potensi Ekonomi Daerah yang ada, dalam mengoptimalkan PAD. Dalam hal ini yaitu dengan mengoptimalkan pajak daerah dan menggali potensi kemungkinan adanya objek retribusi baru. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara (1) Menemukan wajib pajak/retribusi baru untuk menambah sumber penerimaan PAD (2) Menciptakan retribusi baru seperti lahan perkebunan kelapa sawit. (3) Mengoptimalkan pengelolaan dalam sektor pariwisata yang dimiliki pemerintah Provinsi Papua khususnya pada potensi objek Hotel Mapia Biak dan Hotel Numbay Jayapura yang mana dalam hal ini pemerintah perlu memperbaiki fasilitas di hotel Numbay dan Mapia Biak sehingga dapat dimanfaatkan dan memberikan kontribusi terhadap daerah. Dan pada SKPD DISORDA khususnya potensi objek Gor Cenderawasih dan Lapangan Mandala (4) Mengembangkan dan mengoptimalkan objek baru yang telah digali seperti tandan buah segar, Gedung BBI kurik Merauke, surat ijin produsen benih (BBI Palawija Besum).

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Subhan Purwadinata pada tahun 2010 tentang Analisis Potensi Pendapatan Asli Daerah Dan Strategi Peningkatan Kemampuan Keuangan Daerah (Studi Di Kabupaten Sumbawa), memberikan kesimpulan bahwa pemerintah daerah kabupaten sumbawa dalam kebijakannya memprioritaskan penerimaan daerah dari sektor pajak. Maka sama halnya dengan hasil analisis peneliti mengenai strategi peningkatan PAD yaitu memanfaatkan potensi ekonomi daerah yang ada dengan memanfaatkan penerimaan daerah dari sektor pajak daerah dan retribusi daerah.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang dilakukan kajian mengenai peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Provinsi Papua, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja Keuangan Pendapatan daerah Provinsi Papua selama tahun 2009-2017 dapat dikatakan belum mandiri hal ini dapat dilihat bahwa rata-rata rasio ketergantungan sebesar 83.33%. Dalam hal ini pendapatan daerah provinsi papua terbesar disumbang melalui transfer



pemerintah pusat maka kondisi ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah belum mampu melakukan otonomi daerah atau masih bergantung pada pemerintah pusat.

2. Hasil analisa internal (kekuatan-kelemahan) adalah -2 dan analisa eksternal (peluang-ancaman) adalah 6. Maka posisi kuadran swot berada pada kuadran 3, yaitu pemerintah Provinsi Papua dalam meningkatkan penerimaan PAD menghadapi peluang yang sangat besar yakni (1) Masih adanya objek retribusi yang belum tergali seperti tandan kelapa sawit (2) adanya kerjasama dengan instansi terkait lainnya (BUMD) dalam hal ini yaitu PT.Pertamina (Persero) dalam penyedia bahan bakar. (3) potensi ekonomi daerah yakni pajak dan Retribusi daerah. Akan tetapi dilain pihak Pemerintah Provinsi Papua menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal yakni (1) Kurangnya kesadaran dalam membayar pajak (2) Belum optimalnya dalam penggalian objek retribusi khususnya pada SKPD Dinas Pariwisata khususnya potensi objek Hotel Numbay Jayapura dan Hotel Mapia Biak. Dan belum optimalnya pengelolaan pada SKPD DISORDA khususnya pada potensi objek Gor Cenderawasih dan Lapangan Mandala.

Maka Strategi yang dapat di gunakan pemerintah Provinsi Papua untuk meningkatkan PAD Provinsi Papua adalah dengan menggunakan strategi W-O yaitu memanfaatkan potensi daerah yang ada dalam mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah Provinsi Papua.

### Saran

1. Pemerintah daerah Provinsi Papua hendaknya harus bisa mandiri dalam mengatur keuangan daerahnya, sehingga dapat mengurangi tingkat ketergantungan Pemerintah Daerah terhadap Pemerintah Pusat. Salah satu kebijakan yang dapat dilakukan pemerintah daerah yaitu pemerintah daerah harus lebih mengembangkan potensi-potensi dan perlu menentukan potensi-potensi sumber daya yang dapat dijadikan sebagai sumber pendapatan Provinsi Papua, misalnya selain memberikan tarif sewa pada gedung Gor Cenderawasih, sebaiknya juga pemerintah perlu mengelola lahan parkir Gor Cenderawasih secara maksimal dengan memberikan tarif pada lahan parkir dan perlu adanya perhatian pemerintah dalam perencanaan pada tahap renovasi bangunan saat ini agar dapat digunakan selain untuk event skala nasional juga dapat dijadikan sebagai bisnis pemerintah sehingga dapat berdampak untuk pendapatan Daerah.
2. Periode penelitian ini terbatas untuk tahun 2009-2017. Maka diharapkan peneliti selanjutnya untuk menambah periode tahun penelitian agar lebih akurat dalam menganalisis kinerja pemerintah dalam meningkatkan PAD Provinsi Papua.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adhitya Wardhono, dkk. (2012). Kajian pemetaan dan optimalisasi potensi pajak dalam rangka Meningkatkan pendapatan asli daerah di kabupaten jember;
- Aminah, Siti; Alfian, Tonapa; Urip, Transna, P. (2019). Analisis Efektivitas Dan Kontribusi Penerimaan Retribusi Parkir Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Jayapura. Jurnal Kajian Ekonomi dan Studi Pembangunan. Volume VI No. 2, Agustus 2019;
- Ary Anjani Denis, Mesak Iek, Robert M.W.S.T. Marbun. Analisis kinerja keuangan daerah provinsi papua 2008-2013;
- Freddy Rangkuti. (2004). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, PT. Gramedia, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. (1987). Ekonomi Pembangunan Dan Perekonomian Indonesia, Bandung;
- Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Provinsi Papua, (Agustus, 2016);
- Klara, Antonia; Sueni, Wenni F.E; Iek, Mesak; Indahyani, Rachmaeny. (2019). Analisis Pengaruh Tingkat Investasi Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Jayapura. Jurnal Kajian Ekonomi dan Studi Pembangunan. Volume VI No. 1, April 2019;
- Mahmudi. (2010). Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah, UPP STIM YKPN : Yogyakarta;
- Mahmudi. (2010). Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP STIM YKPN : Yogyakarta;
- Mohamad Riduansyah. (2003). Kontribusi pajak daerah dan retribusi daerah terhadap pendapatan asli daerah dan anggaran pendapatan dan belanja daerah, studi kasus Pemerintah daerah kota Bogor;

- Mudjarad Kuncoro. (2004). Otonomi dan pembangunan daerah: Reformasi, perencanaan, strategi, dan peluang, penerbit Erlangga Jakarta;
- Purwadinata, Subhan. (2010). Analisis Potensi Pendapatan Asli Daerah dan Strategi Peningkatan Kemampuan Keuangan Daerah”, Studi di Kabupaten Sumbawa, Indonesia;
- Roy W. Bahl. (1999). Implementation Rules for Fiscal Decentralization, International Program Working Paper 99-1, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University, Atlanta, USA;
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah;
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah;
- Urip T. P., Tiranda, A., Indahyani, R., & Purwadi, M. A. (2018). Implementation of Local Government Regulation Number 13 of 2016 on Rental Housing Business in Jayapura;
- Vecky A. J Masinbow, Patrick C. Wauran. Analisis Pendapatan Asli Daerah di Kota Jayapura (Jurnal).