

UPAYA INTENSIFIKASI DAN EKSTENSIFIKASI PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI PENINGKATAN KUALITAS APARATUR PEMERINTAHAN DAERAH

Oleh :
Memem Kustiawan dan Ikin Solikin

Abstract

Referring to the Law No. 32 Year 2004 concerning local government, the local autonomy for both district and municipal governments should be implemented based on the decentralization principles: extensive, tangible, and accountable. The availability of budget becomes one of the preconditions in the regional autonomy implementation. This fiscal matter is issued and regulated through the Law No.33 Year 2004 regarding Fiscal Decentralization.

In order to administer the local governing, local revenues should be raised in two ways: intensive and extensive. Intensification of local revenues can be accomplished through more active, strict, and careful management of expenditures. This effort involves institutional, organizational and personnel commitments. Meanwhile, obtaining new resources of revenues, especially through taxation and retribution, may do the extensiveness of local revenues. However, the way of obtaining the new resources should not be in conflict with the central government policy.

To achieve all these, the human resource quality of government apparatus needs to be enhanced through such approaches as education and training, apprenticeship, promotion, regular rotation, job compatibility, and competition-based approach.

A. Pendahuluan

Otonomi daerah adalah kewenangan daerah untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Tujuan otonomi daerah menurut Smith (1985) dalam analisa CSIS yang dikemukakan oleh Syarif Hidayat dibedakan dari dua sisi kepentingan, yaitu kepentingan Pemerintahan Pusat dan Pemerintahan Daerah. Dari kepentingan Pemerintah Pusat tujuan utamanya adalah pendidikan politik, pelatihan kepemimpinan, menciptakan stabilitas politik dan mewujudkan demokratisasi sistem pemerintahan di daerah. Sementara bila dilihat dari sisi kepentingan pemerintah daerah terdapat tiga tujuan sebagai berikut:

1. untuk mewujudkan apa yang disebut sebagai *political equality*, artinya melalui otonomi daerah diharapkan akan lebih membuka kesempatan bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam berbagai aktivitas politik di tingkat lokal atau daerah;
2. untuk menciptakan *local accountability*, artinya dengan otonomi akan meningkatkan kemampuan pemerintah daerah dalam memperhatikan hak-hak masyarakat;
3. untuk mewujudkan *local responsiveness*, artinya dengan otonomi daerah diharapkan akan mempermudahantisipasi terhadap berbagai masalah yang muncul dan sekaligus meningkatkan akselerasi pembangunan sosial dan ekonomi daerah.

Selanjutnya, tujuan otonomi daerah, jika dilihat dari Undang-Undang nomor 32 Tahun 2004, pada dasarnya adalah sama yaitu bahwa otonomi daerah diarahkan untuk

memacu pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, meningkatkan kesejahteraan rakyat, menggalakkan prakarsa dan peran serta aktif masyarakat secara nyata, dinamis, dan bertanggung jawab sehingga memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa, mengurangi beban pemerintah pusat, dan campur tangan di daerah yang akan memberikan peluang untuk koordinasi tingkat lokal. Dari uraian tersebut, nampak jelas bahwa pemberian otonomi daerah didasarkan pada faktor-faktor, perhitungan, tindakan, dan kebijaksanaan yang benar-benar menjamin daerah yang bersangkutan untuk dapat mengurus rumah tangganya sendiri.

Salah satu syarat yang diperlukan untuk melaksanakan kewenangan tersebut adalah tersedianya sumber-sumber pembiayaan. Sumber-sumber pembiayaan pemerintah daerah tersebut telah diatur dalam Pasal 5 Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dan Pasal 157 UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, yaitu terdiri dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), Dana Perimbangan, dan Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah.

PAD harus menjadi bagian sumber keuangan terbesar yang didukung oleh kebijakan pembagian keuangan pusat dan daerah sebagai prasyarat mendasar dalam sistem pemerintahan negara. Dengan perkataan lain, ketergantungan pada bantuan pusat harus seminimal mungkin (Indra Bastian, 2001). PAD yang merupakan sumber penerimaan dari daerah sendiri perlu terus ditingkatkan untuk penyelenggaraan pemerintahan dan kegiatan pembangunan, sehingga kemandirian dan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab dapat dilaksanakan.

Atas dasar hal tersebut di atas, maka dalam tulisan ini penulis mencoba untuk mengungkapkan dan menganalisis upaya-upaya apa yang harus dilakukan dalam meningkatkan PAD khususnya melalui intensifikasi dan ekstensifikasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka masing-masing daerah harus menyiapkan diri dimana persiapan tersebut menyangkut ketersediaan sumber daya atau potensi daerah terutama sumber daya manusia yang tentunya akan berperan dan berfungsi sebagai motor penggerak jalannya pemerintahan daerah. Dengan demikian pemerintah daerah diharapkan dapat mempersiapkan serta meningkatkan kualitas aparatur pemerintah daerah dalam pengelolaan PAD. Peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya di bidang pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan daerah adalah suatu upaya konkrit untuk mengerahkan segala potensi masyarakat, bangsa dan negara untuk meningkatkan pengelolaan pendapatan asli daerah (PAD) dalam rangka melayani masyarakat .

B. Otonomi Daerah

Berlakunya Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah serta Undang-undang No. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah sebagai implementasi dari amanat Ketetapan MPR RI Nomor XV/MPR/1998 menyebabkan terjadinya pergeseran kewenangan (*shifting authority*) dari pemerintah pusat kepada daerah. Pemerintah pusat, secara prinsip, bertanggung jawab untuk menjaga kesatuan nasional, meningkatkan taraf hidup masyarakat, dan bertanggung jawab secara keseluruhan dalam pengelolaan perekonomian nasional. Di lain pihak pemerintah daerah juga bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan di daerahnya, terutama dalam memberikan pelayanan masyarakat (*public services*).

Pergeseran kewenangan (*shifting authority*) dari pemerintah pusat kepada daerah diatur dalam UU No. 32 tahun 2004 dan penjelasannya yang mengemukakan bahwa: Kewenangan otonomi adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang mencakup kewenangan semua bidang pemerintahan, kecuali kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal nasional, dan

agama. Disamping itu, keleluasaan otonomi mencakup pula kewenangan yang utuh dan bulat dalam penyelenggaraannya mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian, dan evaluasi. Adapun yang dimaksud dengan otonomi nyata adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintahan di bidang tertentu yang secara nyata ada dan diperlukan serta tumbuh dan berkembang di daerah. Sedangkan yang dimaksud dengan otonomi yang bertanggung jawab adalah berupa perwujudan pertanggungjawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi, berupa peningkatan pelayanan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan, serta pemeliharaan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat dan daerah, serta antar daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Pada hakekatnya, otonomi merupakan pelaksanaan konsep berbagi kekuasaan (*power sharing*) dalam mengelola kehidupan kebangsaan dalam kerangka NKRI. *Power sharing* lebih mengutamakan pada aspek pendelegasian kewenangan ke daerah yang diwujudkan dalam bentuk *political aspect* dan *administrative aspect*. Pengertian inilah yang hendak diwujudkan dalam era otonomi. Kondisi yang diharapkan terjadi dalam era otonomi adalah adanya perubahan secara bertahap bagi daerah yang bermula dari upaya mengurangi ketergantungan dari pusat, menuju kemandirian daerah yang pada akhirnya mencapai bentuk ideal berupa saling ketergantungan (*interdependency*) antara pusat dan daerah. Kondisi ideal demikian merupakan cita-cita negara yang dibangun di atas kebhinekaan yang diwujudkan sebagai negara kesatuan. Kemandirian fiskal daerah tidak akan menjadi kenyataan kalau pusat menguasai sebagian besar sumber dana. Sebaliknya yang terjadi justru peningkatan ketergantungan anggaran daerah kepada pusat. Alokasi dana (*transfer*) dari Pemerintah Pusat yang disertai dengan pengawasan yang terlalu ketat dalam penggunaannya tidak akan mendorong daerah dalam menggali dan mengembangkan sumber pendapatan daerah yang ada, tetapi bahkan dapat mematikan inisiatif daerah yang bersangkutan. Hal ini akan membuat daerah semakin tergantung pada bantuan pemerintah pusat (Booth, 2000). Walaupun demikian, mengingat hampir semua pola penyerahan tugas-tugas pengeluaran dan penerimaan masih harus menggantungkan diri pada bantuan pusat (*transfer*), maka pola dasar dan sistem monitoring merupakan elemen penting untuk menjamin efektivitas desentralisasi fiskal (Brid dan Vaillancourt, 2000).

Dalam rangka desentralisasi, titik berat otonomi pelaksanaannya adalah di daerah kabupaten dan kota, sedangkan untuk daerah provinsi adalah otonomi terbatas dalam konteks dekonsentrasi yaitu mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang bersifat lintas kabupaten dan kota, serta kewenangan dalam bidang pemerintahan tertentu lainnya. Kedudukan daerah provinsi mempunyai fungsi ganda (dwifungsi) yaitu sebagai daerah otonom dan wilayah administrasi (Bhenyamin Hoessin, 2000). Sedangkan menurut Ateng Syafrudin (2000), otonomi provinsi sama dengan otonomi terbatas yaitu mencakup urusan kepentingan lintas kabupaten/kota dan urusan yang tidak menjadi otonomi daerah kabupaten/kota menuju kemandirian daerah (otonomi nyata, luas, utuh, dan bertanggung jawab). Daerah provinsi bukan merupakan pemerintahan atasan dari kabupaten atau kota, sehingga daerah otonom provinsi dan daerah kabupaten/kota tidak mempunyai hubungan hirarki. Artinya, daerah provinsi tidak membawahi daerah kabupaten dan kota, tetapi dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan terdapat hubungan koordinasi, kerjasama dan/atau kemitraan dengan daerah kabupaten/kota dalam kedudukan sebagai daerah otonom. Sementara itu dalam kedudukan sebagai

wilayah administrasi (asas dekonsentrasi). Gubernur selaku wakil pemerintah melakukan hubungan pembinaan dan pengawasan terhadap daerah kabupaten dan kota.

Pemberian otonomi luas yang diberikan oleh UU No. 32/2004 dan UU No. 33/2004 adalah memberi kebebasan pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangga daerah sendiri, menetapkan kebijaksanaan sendiri, melaksanakan sendiri, melakukan pembiayaan dan pertanggungjawaban keuangan sendiri, dalam rangka pelaksanaan asas desentralisasi. Akan tetapi, desentralisasi ini tampaknya tidak serta merta membawa dampak yang baik bagi aspek kelembagaan dan pertanggungjawaban publik. Menurut Asri Umar (2000) dampak tersebut bervariasi antara baik dan buruk seperti di bawah ini:

Dampak Positif:

- Daerah lebih memacu pembangunannya sendiri, lebih leluasa mengalokasikan dana sesuai dengan kebutuhan daerahnya.
- Meningkatkan dan pemeratakan perkembangan dan pertumbuhan perekonomian antar daerah.
- Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
- Memberikan kepastian sumber keuangan daerah sehingga lebih memantapkan perencanaan dan pengalokasian dana.
- Mengurangi ketidakpuasan daerah dan memperkuat integrasi nasional.

Dampak Negatif:

- Menimbulkan persaingan hebat dalam memperebutkan sumber daya manusia yang bermutu.
- Meningkatkan kecemburuan antara daerah miskin terhadap daerah kaya.
- Meningkatkan perebutan wilayah yang menjanjikan sumber daya yang tinggi.
- Meningkatkan disparitas penyebaran penduduk serta mempertajam potensi konflik antara penduduk asli dengan pendatang.

C. Pendapatan Asli Daerah

Penerapan desentralisasi sebagai wujud dari otonomi daerah menimbulkan pembagian keuangan antara pusat dan daerah. Perimbangan antara pusat dan daerah yang ideal adalah apabila setiap tingkat pemerintahan dapat independen di bidang keuangan untuk membiayai pelaksanaan tugas dan wewenang masing-masing. Hal ini berarti subsidi atau bantuan dari pemerintah pusat yang selama ini sebagai sumber utama dalam APBD mulai dikurangi dan yang menjadi sumber utamanya adalah pendapatan dari daerah itu sendiri.

Sumber-sumber pembiayaan pelaksanaan desentralisasi menurut Pasal 157 UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah terdiri dari tiga macam, yaitu :

1. Pendapatan Asli Daerah (PAD);
2. Dana Perimbangan;
3. Lain-lain Penerimaan yang Sah

Tiga macam sumber pembiayaan desentralisasi tersebut akan diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Menurut Moch. Husein Jachyasaputra (2000), pendapatan asli daerah di luar hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain-lain pendapatan asli daerah yang sah didefinisikan sebagai penerimaan yang diperoleh daerah dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut

berdasarkan peraturan daerah atau sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan sumber pendapatan asli daerah menurut Pasal 157 UU No. 32 tahun 2004 merupakan sumber keuangan daerah yang digali dari dalam wilayah daerah yang bersangkutan yang terdiri dari:

a. Hasil pajak daerah, yaitu iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah daerah dan pembangunan daerah. Subjek pajak adalah orang pribadi atau badan yang dapat dikenakan pajak daerah dan yang dimaksud dengan wajib pajak adalah orang pribadi atau badan yang menurut peraturan perundang-undangan perpajakan daerah diwajibkan untuk melakukan pembayaran pajak yang terutang termasuk pemungut atau pemotong pajak tertentu. Menurut Nick Devas (1989), tolok ukur yang digunakan untuk menilai pajak daerah adalah:

- 1) Hasil (*yield*) yaitu memadai tidaknya hasil suatu pajak dalam kaitan dengan berbagai layanan yang dibiayainya: stabilitas dan mudah tidaknya memperkirakan dan elastisitasnya hasil pajak terhadap inflasi, pertumbuhan penduduk, termasuk perbandingan hasil pajak dengan biaya pemungut.
- 2) Keadilan (*equity*) yaitu bahwa dasar pajak dan kewajiban harus jelas dan tidak sewenang-wenang, pajak bersangkutan harus adil secara horizontal, artinya beban pajak haruslah sama besar antara berbagai kelompok yang berbeda tetapi dengan kedudukan ekonomi yang sama, adil secara vertikal, adil dari tempat ke tempat yang artinya tidak ada perbedaan besar dan sewenang-wenang dalam beban pajak dari satu daerah yang lain.
- 3) Daya guna ekonomi (*economic efficiency*), pajak hendaklah mendorong atau sedikit-tidaknya menghambat sumber daya secara berdaya guna dalam kehidupan ekonomi, jangan sampai pilihan konsumen dan pilihan produsen menjadi salah arah atau orang menjadi segan bekerja atau menabung dan memperkecil beban lebih pajak.
- 4) Kemampuan melaksanakan (*ability to implement*) di mana suatu pajak haruslah dapat dilaksanakan dari sudut kemampuan politik dan kemampuan tata usaha.
- 5) Kecocokan sebagai sumber penerimaan daerah (*suitability as local revenue source*), ini berarti bahwa haruslah jelas kepada daerah mana suatu pajak harus dibayarkan, dan tempat memungut pajak sedapat mungkin sama dengan tempat akhir beban pajak sehingga pajak tidak mudah dihindari.

Analisa potensi asli daerah adalah kekuatan yang ada di suatu daerah untuk menghasilkan sejumlah penerimaan PAD. Untuk mengetahui potensi sumber-sumber PAD dibutuhkan pengetahuan tentang analisis perkembangan beberapa variabel yang dapat dikendalikan, yaitu variabel ekonomi yang dapat mempengaruhi kekuatan sumber-sumber penerimaan PAD. Beberapa variabel yang perlu dianalisis untuk mengetahui potensi sumber-sumber PAD adalah:

a) Kondisi awal suatu daerah, yaitu keadaan struktur ekonomi dan sosial suatu daerah sangat menentukan, yaitu:

- (1) Besar kecilnya keinginan pemerintah daerah untuk menerapkan pungutan. Hal ini disebabkan karena struktur ekonomi dan sosial suatu masyarakat menentukan tinggi rendahnya tuntutan akan adanya pelayanan publik dalam kuantitas dan kualitas tertentu. Pada masyarakat agraris, tuntutan akan kesediaan fasilitas pelayanan publik

dalam kuantitas dan kualitas tertentu akan lebih rendah dari tuntutan yang ada di masyarakat industri. Pada masyarakat agraris, pemerintah tidak akan terpacu untuk menarik pungutan-pungutan dari masyarakat, sementara dalam masyarakat industri pemerintah akan terpacu untuk menarik pungutan-pungutan untuk memenuhi tuntutan akan ketersediaan fasilitas pelayanan publik.

- (2) Kemampuan masyarakat untuk membayar segala pungutan-pungutan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah. Karena perbedaan ekonomi dan sosialnya, kemampuan membayar segala pungutan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah akan lebih tinggi di masyarakat industri dari masyarakat agraris. Kondisi awal suatu daerah mencakup pengetahuan tentang:
 - (a) Komposisi industri yang ada di daerah.
 - (b) Struktur sosial, politik dan institusional, serta berbagai kelompok masyarakat yang relatif memiliki kekuatan.
 - (c) Kemampuan (kecakapan) administratif, kejujuran dan integritas dari semua cabang-cabang perpajakan pemerintah.
 - (d) Tingkat ketimpangan (ketidakmerataan) dalam distribusi pendapatan. Indikator untuk mengetahui kondisi awal suatu daerah adalah dengan melihat kontribusi sektor-sektor ekonomi terhadap PDRB suatu daerah.
- b) Peningkatan cakupan atau ekstensifikasi dan intensifikasi penerimaan PAD. Kegiatan ini merupakan upaya memperluas cakupan penerimaan PAD. Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam usaha peningkatan cakupan ini, yaitu:
 - (1) Menambah objek dan subjek pajak dan atau retribusi. Peningkatan cakupan pendapatan asli daerah dapat dilakukan dengan meningkatkan jumlah objek dan subjek pajak dan atau retribusi daerah.
 - (2) Meningkatkan besarnya penetapan. Perlu dipertimbangkan kemungkinan adanya kesenjangan yang disebabkan data potensi tidak tersedia dengan akurat sehingga besarnya penetapan pajak atau retribusi belum sesuai dengan potensi yang sebenarnya.
 - (3) Mengurangi tunggakan. Peningkatan cakupan dapat dilakukan dengan mengurangi besarnya tunggakan. Perlu dilakukan pemeriksaan terhadap tunggakan rekening. Kemudian diambil langkah-langkah konkrit untuk mengurangi tunggakan yang ada maupun mencegah terjadinya tunggakan baru. Hal ini perlu didukung dengan adanya administrasi tunggakan yang lengkap dan rapi.
- c) Perkembangan PDRB per kapita riil
Semakin tinggi pendapatan seseorang maka akan semakin tinggi pula kemampuan seseorang untuk membayar (*ability to pay*) berbagai pungutan yang ditetapkan oleh pemerintah. Dengan logika yang sama, pada tingkat distribusi pendapatan tertentu yang tetap, semakin tinggi PDRB per kapita riil suatu daerah, semakin besar pula kemampuan masyarakat daerah tersebut untuk membiayai pengeluaran rutin dan pengeluaran pembangunan pemerintah.
- d) Pertumbuhan penduduk
Besarnya pendapatan dapat dipengaruhi oleh jumlah penduduk. Jika jumlah penduduk meningkat, maka pendapatan yang dapat ditarik akan meningkat,

tetapi pertumbuhan penduduk mungkin tidak mempengaruhi pertumbuhan pendapatan secara proporsional.

- e) Tingkat inflasi
Inflasi akan meningkatkan penerimaan PAD yang penetapannya didasarkan pada omzet penjualan, misalnya pajak hotel, pajak restoran. Untuk pajak atau retribusi yang penetapannya didasarkan pada tarif secara flat, maka inflasi diperlukan dalam pertimbangan perubahan tarif.
 - f) Penyesuaian tarif
Peningkatan pendapatan sangat tergantung pada kebijakan penyesuaian tarif. Untuk pajak atau retribusi yang tarifnya ditentukan secara tetap (*flat*), maka dalam penyesuaian tarif perlu mempertimbangkan laju inflasi. Kegagalan untuk menyesuaikan tarif dengan laju inflasi akan menghambat peningkatan PAD. Dalam rangka penyesuaian tarif retribusi daerah, selain harus memperhatikan laju inflasi, perlu juga ditinjau hubungan antara biaya pelayanan jasa dengan penerimaan PAD.
 - g) Pembangunan baru
Penambahan PAD juga dapat diperoleh bila pembangunan-pembangunan baru ada, seperti pembangunan pasar, pembangunan terminal, pembangunan jasa pengumpulan sampah dll.
 - h) Sumber pendapatan baru
Adanya kegiatan usaha baru dapat mengakibatkan bertambahnya sumber pendapatan pajak atau retribusi yang sudah ada. Misalnya, usaha persewaan *laser disc*, usaha persewaan komputer/internet dll.
 - i) Perubahan peraturan.
Adanya peraturan-peraturan baru, khususnya yang berhubungan dengan pajak dan atau retribusi, jelas akan meningkatkan PAD.
- b. Hasil retribusi daerah, yaitu pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan dan wajib. Retribusi menurut jenisnya dibagi ke dalam 3 jenis, yaitu:
- 1) Jasa umum, yaitu jasa yang disediakan atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk tujuan kepentingan dan pemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan.
 - 2) Jasa usaha, yaitu jasa yang diberikan oleh pemerintah daerah dengan memungut prinsip komersial karena pada dasarnya dapat pula disediakan oleh sektor swasta.
 - 3) Perizinan tertentu, yaitu kegiatan tertentu pemerintah daerah dalam rangka pemberian izin kepada orang pribadi atau badan yang dimaksudkan untuk pembinaan, pengaturan, pengendalian, dan pengawasan atas kegiatan pemanfaatan ruang, penggunaan sumber daya alam, barang prasarana sarana atau fasilitas tertentu guna melindungi kepentingan umum dan menjadi pelestarian lingkungan.
- c. Hasil pengolahan kekayaan daerah yang dipisahkan. Menurut Nick Devas(2000), pemerintah daerah dimungkinkan untuk mendirikan perusahaan daerah dan kerjasama dengan pihak lain dengan pertimbangan:
- 1) Menjalankan ideologi yang dianutnya bahwa sarana produksi memiliki masyarakat.
 - 2) Untuk melindungi konsumen dalam hal monopoli alami.
 - 3) Dalam rangka mengambil alih perusahaan asing.

- 4) Untuk menciptakan lapangan kerja atau mendorong pembangunan ekonomi daerah.
- 5) Dianggap cara yang efisien untuk menyediakan layanan masyarakat dan atau menebus biaya, serta untuk menghasilkan penerimaan untuk pemerintah daerah.

Adapun pertimbangan yang digunakan dalam memilih bidang untuk perusahaan daerah:

- 1) Tenaga pelaksana dan pembukuan harus dipisahkan agar layanan dapat diberikan dengan efisien.
- 2) Barang yang dihasilkan harus laku dijual.
- 3) Harus ada kemungkinan menebus biaya dengan cara menetapkan harga barang yang bersangkutan dalam kaitan dengan biaya.

Namun demikian ada beberapa kemungkinan sebab-sebab perusahaan daerah kurang berhasil karena:

- 1) Jenis pelayanan bersangkutan mungkin tidak cocok untuk dikelola sebagai perusahaan.
- 2) Kegiatan itu sendiri memang sifatnya tidak dapat dikelola sebagai usaha niaga atau pasar setempat terlalu kecil.
- 3) Susunan perusahaan daerah itu mungkin mengakibatkan satuan-satuan biaya makin tinggi, dibandingkan dengan biaya untuk menyediakan layanan itu dari dalam bagian tubuh pemerintah daerah.
- 4) Tenaga pelaksana yang kurang cakap.
- 5) Kesenjangan antara tujuan yang harus dicapai perusahaan misalnya mengejar laba atau memberikan layanan semurah-murahnya.

Berdasarkan hal tersebut di atas perusahaan daerah harus memiliki tujuan yang jelas jika diinginkan untuk berjalan dengan baik. Jenis kegiatan tertentu (kegiatan atau usaha tanah dan bangunan) menghasilkan uang untuk pemerintah daerah merupakan tujuan yang tepat, namun dalam hal kegiatan layanan masyarakat tujuan yang lebih tepat adalah pulang pokok. Namun demikian ada jenis layanan yang sebenarnya tidak tepat dikelola oleh perusahaan daerah serta yang penting diperhatikan adalah para tekanan yang lebih besar untuk latihan pegawai agar mereka mampu menjalankan kegiatan niaga.

d. Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.

Sehubungan dengan potensi di atas, kewenangan provinsi dalam pendapatan asli daerah untuk melakukan pemungutan pajak daerah ditetapkan dalam Pasal 8 UU No. 33 tahun 2004 dan harus sejalan dengan Pasal 2 UU No. 18 tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebagaimana telah diubah terakhir dengan UU No. 34 tahun 2000.

2. Dana Perimbangan

Dana perimbangan adalah dana yang bersumber dari pendapatan APBN yang dialokasikan kepada daerah untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi (Pasal 1 butir 18 UU No. 33 tahun 2004). Dana perimbangan merupakan sumber pembiayaan (Pasal 159 UU No. 32 tahun 2004) yang berasal dari: Bagian Daerah dari PBB, BPHTB, PPh Ps. 21, dan penerimaan dari sumber Daya Alam (SDA), serta Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Alokasi Khusus (DAK). Bagian daerah dari PBB, BPHTB, penerimaan dari SDA, merupakan sumber penerimaan yang pada dasarnya merupakan potensi daerah penghasil.

3. Lain-lain Pendapatan Daerah yang Sah

Lain-lain pendapatan daerah yang sah antara lain hibah atau penerimaan dari daerah provinsi atau daerah kabupaten/kota lainnya, dan penerimaan lain sesuai dengan peraturan perundangan-undang.

D. Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pendapatan Asli Daerah

Upaya meningkatkan kemampuan penerimaan daerah, khususnya penerimaan dari pendapat asli daerah, harus diarahkan pada usaha-usaha yang terus menerus dan berlanjut agar pendapatan asli daerah tersebut terus meningkat, sehingga pada akhirnya diharapkan agar dapat memperkecil ketergantungan terhadap sumber penerimaan dari pemerintah di atasnya (pemerintah pusat). Dalam upaya meningkatkan pendapatan asli daerah tersebut pada dasarnya ditempuh melalui upaya intensifikasi dan ekstensifikasi.

1. Intensifikasi

Intensifikasi pendapatan asli daerah, adalah suatu tindakan atau usaha-usaha untuk memperbesar penerimaan dengan cara melakukan pemungutan yang lebih giat, ketat, dan teliti. Upaya intensifikasi akan mencakup aspek kelembagaan, aspek ketatalaksanaan, dan aspek personalianya, yang pelaksanaannya melalui kegiatan sebagai berikut:

- a. Menyesuaikan/memperbaiki aspek kelembagaan/organisasi pengelola pendapatan asli daerah (dinas pendapatan daerah), berikut perangkatnya sesuai dengan kebutuhan yang terus berkembang, yaitu dengan cara menerapkan secara optimal sistem dan prosedur administrasi pajak daerah, retribusi daerah dan penerimaan pendapatan lain-lain yang diatur dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999. Dengan berlakunya sistem dan prosedur tersebut, organisasi dinas pendapatan daerah yang merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah dalam bidang pendapatan daerah, tidak lagi berorientasi pada sektor atau bidang pungutan tetapi berorientasi pada fungsi-fungsi dalam organisasinya yaitu fungsi pendaftaran dan pendataan, fungsi penetapan, fungsi pembukuan dan pelaporan, fungsi penagihan serta fungsi perencanaan dan pengendalian operasional, sehingga:
 - 1) Dengan orientasi pada kegiatan pada fungsi-fungsi dalam organisasi dapat memberikan informasi yang cepat dan akurat, sehingga pola koordinasi dapat lebih terarah.
 - 2) Sistem pengawasan menjadi lebih baik.
- b. Memberikan dampak ke arah peningkatan pendapatan asli daerah, karena sistem ini dapat mendorong terciptanya:
 - Peningkatan jumlah wajib pajak dan wajib retribusi daerah.
 - Peningkatan cara-cara penetapan pajak dan retribusi.
 - Peningkatan pemungutan pajak dan retribusi dalam jumlah yang benar dan tepat pada waktunya.
 - Peningkatan sistem pembukuan, sehingga memudahkan dalam hal pencarian data tunggakan pajak maupun retribusi yang pada akhirnya dapat mempermudah penagihannya.
- c. Memperbaiki/menyesuaikan aspek ketatalaksanaan, baik administrasi maupun operasional yang meliputi:
 - Penyesuaian/penyempurnaan administrasi pungutan.
 - Penyesuaian tarif.
 - Penyesuaian sistem pelaksanaan pungutan.

- d. Peningkatan Pengawasan dan Pengendalian yang meliputi:
 - Pengawasan dan pengendalian yuridis
Dalam hal ini perlu diteliti apakah pungutan PAD telah berdasarkan undang-undang atau peraturan daerah, serta tidak bertentangan dengan peraturan yang ada
 - Pengawasan dan pengendalian teknis
Menitikberatkan pada pelaksanaan pemungutan dengan sasaran menyempurnakan sistem dan prosedur pungutan dan pembayaran.
 - Pengawasan dan pengendalian penata usahaaan
Menitikberatkan pada kegiatan para pelaksana dan ketertiban administrasi.
- e. Peningkatan sumber daya manusia pengelola PAD
Meningkatkan mutu sumber daya manusia/aparaturnya pengelola pendapatan daerah dapat dilakukan dengan mengikutsertakan aparatnya dalam Kursus Keuangan Daerah (KKD), juga program-program pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan daerah.
- f. Meningkatkan kegiatan penyuluhan kepada masyarakat untuk menumbuhkan kesadaran masyarakat membayar pajak dan retribusi

2. Ekstensifikasi

Ekstensifikasi adalah usaha-usaha untuk menggali sumber-sumber pendapatan asli daerah yang baru, namun dalam upaya intensifikasi ini khususnya yang bersumber dari pajak daerah dan retribusi daerah tidak boleh bertentangan dengan kebijaksanaan pokok nasional. Secara eksplisit kemungkinan ekstensifikasi telah diatur dalam Undang-undang No. 18 Tahun 1997 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-undang No. 34 Tahun 2000 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang telah diubah dengan. Dalam undang-undang tersebut ditegaskan bahwa jenis pajak yang memenuhi kriteria adalah yang bersifat sebagai pajak dan bukan retribusi, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. objek pajak terletak di wilayah daerah yang bersangkutan;
- b. objek dan dasar pengenaan pajak tidak bertentangan dengan kepentingan umum;
- c. objek pajak bukan merupakan objek pajak provinsi/pusat;
- d. potensinya memadai;
- e. tidak memberikan dampak ekonomi yang negatif;
- f. memperhatikan aspek keadilan dan kemampuan masyarakat;
- g. menjaga kelestarian lingkungan.

Sedangkan untuk retribusi daerah, sebagaimana dinyatakan dalam undang-undang No. 34 tahun 2000, pada pasal 18 ayat (4) bahwa dengan Peraturan Daerah dapat ditetapkan jenis retribusi selain yang ditetapkan dalam ayat (3) sesuai dengan kewenangan otonominya dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

E. Kualitas Aparatur Pemerintah Daerah

Dengan adanya otonomi daerah, penyelenggaraan pemerintahan dilimpahkan pada daerah masing-masing, maka sumber daya manusia aparatur pemerintah menjadi perhatian utama karena kualitas aparatur yang ada jauh dari kondisi ideal yang ingin diwujudkan. Sehubungan dengan hal tersebut kebijaksanaan pembangunan sumber daya manusia aparatur perlu diproyeksikan pada kemampuan dan atau pengetahuan umum (*general knowledge*), teknis spesifik (*technical knowledge*), pengorganisasian tugas/pekerjaan (*job organizing*), wawasan administratif (*administrative concept*), serta kemauan untuk selalu melakukan pengenalan diri (*self knowledge*). Aparatur yang memiliki perilaku (*attitude*) dan atau ketertarikan (*interest*) dalam hal-hal: sikap percaya diri (*self confidence*), berorientasi

pada tindakan (*action oriented*), dorongan untuk selalu meningkatkan kualitas diri (*n-Ach*), serta sikap tanggung jawab (*responsibility*) sangat dibutuhkan dalam memordenisasi lembaga publik ini.

Peningkatan kualitas aparatur dapat mengalami jegalannya dari konsep-konsep nilai yang dianggap sudah mapan, rasa enggan menerima yang baru, termasuk konsep tradisional, tidak tega memaksa seseorang untuk merubah, bahwa tidak tega menghukum mengeluarkan pegawai yang sudah nyata-nyata menjadi beban merugikan organisasi. Untuk itu semua peningkatan kualitas aparatur pemerintah perlu ditekankan kembali dalam menciptakan lingkungan yang kondusif.

F. Pengembangan Pegawai dalam Pemberdayaan

Pengembangan pegawai adalah suatu hal yang didambakan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan pegawai, mereka dapat memenuhi kebutuhan egoistisnya. Berkaitan dengan itu (Barker, 2000) menyatakan bahwa pengembangan pegawai merupakan salah satu upaya pemberdayaan untuk mencapai produktivitas yang tinggi, dan sekaligus mengkondisikan pegawai untuk bertahan lama dalam organisasi. Lebih jauh Wether and Davis (1996) mengatakan: "Pengembangan itu bisa timbul dari motif pegawai untuk mengembangkan dirinya". Pengembangan atau "*development*" adalah aktivitas yang dilakukan oleh pegawai untuk mempersiapkan dirinya mengemban tanggung jawab di masa mendatang. Oleh karena itu, sekalipun dengan biaya besar pengembangan pegawai mutlak harus dilakukan, agar pegawai mempunyai modal untuk berprestasi dan produktivitas yang tinggi. Pengembangan pegawai adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya sekaligus menjadi modal organisasi mencapai tujuannya. Hasibuan (1995) merinci tujuan dan manfaat pengembangan pegawai yaitu: untuk produktivitas, efisiensi, menghindarkan kerusakan, kecelakaan, meningkatkan moral, karier, dan kepemimpinan.

Lebih jauh dikemukakan oleh Werther dan Davis (Notoatmodjo (1992): "Pengembangan pegawai adalah aset yang paling berharga". Oleh karena itu, manajemen pengembangan pegawai mencakup kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas kerja pegawai dengan cara pendekatan pendidikan dan pelatihan, pendekatan magang, pendekatan promosi, pendekatan perputaran kerja, pendekatan pemberhentian, pendekatan kesesuaian kerja, dan pendekatan kompetensi.

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Dimensi Pemberdayaan

Diklat merupakan suatu bentuk upaya konvensional pengembangan pegawai sedangkan pelaksanaannya dilakukan secara internal yang diperuntukkan untuk pegawai yang sedang bekerja, kendati diklat pun dapat dilakukan pada pegawai yang awal atau baru direkrut untuk dipersiapkan memangku jabatan dalam organisasi. Tujuan dan sasaran diklat adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai sesuai dengan kebutuhan.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah umum dan pembangunan demi terwujudnya kepemimpinan yang baik.

Selanjutnya untuk mempercepat terwujudnya harapan-harapan peningkatan kualitas aparatur, sebaiknya sebelum ditempatkan dalam jabatan pekerjaan baru lebih dahulu melakukan magang.

2. Pendekatan konsep magang dalam dimensi pemberdayaan

Magang adalah satu bentuk kegiatan awal dari proses seorang pegawai mengetahui bidang kerja, apakah kaitannya mengarah pada muatan orientasi kerja ataupun untuk memberikan pengalaman kerja lebih dahulu. Magang dapat dilakukan bagi mereka yang akan memangku jabatan tertentu, maka kepadanya diberikan kesempatan untuk melihat dan melakukan berbagai prasaratan kerja, kemudian ia dapat membandingkan karakteristik kerja dari jabatan itu, dengan kemampuan, keterampilan termasuk sikap yang ada padanya dan untuk mengetahui ciri has yang ada dalam pekerjaan tersebut. Program magang dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi dan cenderung lebih mengarah kepada pendidikan daripada pelatihan. Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan di dalam ruang kelas untuk subyek-subyek tertentu (Simamora, 1999: 397). Konsep magang ini merupakan pemberdayaan yang sangat efektif karena dengan kesesuaian dan kecocokan inilah diharapkan secara klasik pegawai akan mampu mencapai produktivitas yang tinggi.

3. Konsep Promosi dalam Dimensi Pemberdayaan

Promosi adalah salah satu bentuk pengembangan pegawai dimana pegawai berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi gajinya, tanggung jawab, dan atau jenjang organisasinya. Sejalan dengan itu Simamora (2001) pada dasarnya mengemukakan promosi adalah jenjang karir sebagai penghargaan dan pengakuan atas prestasi yang telah diberikan pada organisasi. Promosi dipahami sebagai pengembangan pegawai yang paling menguntungkan sehingga akan memberikan motivasi bagi seseorang untuk produktivitas yang tinggi.

4. Konsep Dimensi Perputaran Kerja dalam Pemberdayaan

Perputaran kerja (*rolling job*) adalah suatu bentuk perpindahan jabatan/kerja yang kurang diperhitungkan oleh pimpinan organisasi maupun oleh pegawai. Karena perputaran kerja bukan suatu promosi yang memberikan dampak memperbaiki tingkatnya dari kedudukan semula, melainkan sama saja.

Wursanto (1989) mengemukakan alasan perputaran kerja sebagai berikut:

1. Keinginan pegawai itu sendiri, dimana pegawai yang bersangkutan merasa tidak sesuai dengan bidang tugas dan jabatannya, merasa tidak dapat bekerjasama dengan teman sekerjanya, dan/atau merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik atau keinginannya.
2. Keinginan organisasi, dimana mutasi tersebut bukan merupakan hukuman, melainkan upaya menjamin kelangsungan pekerjaan, meyakinkan bahwa pegawai tidak akan diberhentikan karena kekurangmampuannya dan organisasi ingin menghindari kejenuhan pada jenis pekerjaan jabatan maupun tempat kerja.

Permintaan rotasi adalah salah satu bentuk keberhasilan magang yang telah dilakukan, karena pegawai sudah mengetahui karakteristik pekerjaan itu dan memperhitungkan tingkat kesulitan yang ada dari yang mungkin timbul sehingga pegawai dapat melakukan konsep antisipasi kerja.

Sasaran dan manfaat perputaran kerja adalah untuk:

- a. mengurangi kebosanan kerja;

- b. meningkatkan produktivitas kerja;
- c. melepaskan seseorang dari kesulitan dan kegagalan kerja;
- d. memberikan tantangan kerja baru;
- e. memberikan variasi kerja;
- f. memperluas wawasan kerja dan memberikan pengalaman ;
- g. meningkatkan keikatan kerja;
- h. memberikan kesempatan memilih kerja;
- i. membantu pegawai melepaskan diri dari konflik.

5. Dimensi Pemberhentian dalam Konsep Pemberdayaan

Dalam kaitannya dengan pemberhentian, Famularo (1986) mengatakan sebagai berikut: *“Turnover refers to the termination of employees and hiring of other employees to replace them. These actions are broadly divided into accessions and separation”*. Pergantian pegawai diartikan sebagai pemberhentian pegawai tertentu dan mempekerjakan pegawai lain untuk menggantinya, dengan demikian pemberhentian itu memungkinkan organisasi untuk mendapatkan pegawai yang lebih cocok dengan pekerjaan itu dan tidak mustahil untuk mendapatkan pegawai yang lebih profesional.

Masalah pemberhentian pegawai adalah masalah yang sangat pelik dan bahkan bisa dilematik disatu sisi sudah saatnya diberhentikan karena berbagai pertimbangan dengan terjadi pelanggaran disiplin bahkan sudah menjadi beban organisasi akan tetapi di sisi lain, dipandang dari segi hidup individu, hak bekerja, HAM dan aspek psikologi lain dan jabatan tertentu, akan menyulitkan organisasi. Selain itu, sangat sulit untuk mendapatkan pegawai yang cocok dan cakap pada bidang jabatan atau bidang tertentu.

Werther and Davis (1996) pada dasarnya mengatakan memberhentikan dengan menggunakan kata pemecatan adalah tindakan disiplin serius yang menyebabkan pegawai tidak bekerja lagi di perusahaan atau organisasi karena alasan tertentu. Pemberhentian dapat berupa pensiun dini terjadi ketika pegawai pensiun dari organisasi tertentu sebelum mendapat usia pensiun normal. Dasar yang dipakai untuk menentukan siapa yang akan diberhentikan adalah mereka yang berprestasi jelek dan dianggap tidak bisa dikembangkan lagi, serta mereka yang gajinya telah menjadi terlalu tinggi dibandingkan dengan kemampuan mereka dimasa yang akan datang (Hasna, 1993).

Mobley (1986) mengemukakan ada dua tipe pemberhentian pegawai, yaitu pelepasan secara sukarela (yang diprakarsai oleh pegawai atau karyawan) dan pelepasan terpaksa (yang diprakarsai oleh organisasi). Alasan pemberhentian kehendak sendiri adalah:

- Bertanggung jawab secara moral akan ketidakmampuannya
- Melanjutkan pendidikan
- Mengembangkan profesi pada bidang lain

Alasan pemberhentian kehendak organisasi:

- Prestasi bekerja menurun
- Peremajaan pegawai
- Tidak bisa lagi dikembangkan
- Mogok kerja
- Perubahan persyaratan kerja
- Teknologi baru
- Indisipliner
- Perilaku yang mencemarkan organisasi
- Pembangkangan
- Ketidakjujuran

- Pelecehan seksual
- Beban biaya organisasi

6. Konsep Dimensi Kesesuaian Kerja dalam Pemberdayaan

Kesesuaian kerja sangat besar pengaruhnya pada motivasi kerja dan peluang untuk mengembangkan pekerjaan serta meningkatkan produktivitas kerja manakala ada kecocokan dirinya dengan karakteristik tugasnya. Rasa memiliki yang tinggi niscaya menumbuhkan motivasi untuk memperlakukan pekerjaan secara benar.

Proses penyesuaian kerja tentunya akan didahului dengan pengukuran bobot pekerjaan melalui analisis jabatan sehingga dapat diketahui besar dan bobot pekerjaan, volume, ruang lingkup, batas-batas, karakteristik termasuk mengetahui tingkat kesulitan pekerjaannya. Dari itu maka diketahui persyaratan jabatan yang diperlukan yang sesuai dengan karakteristik dengan jabatan tersebut.

7. Konsep Dimensi Kompetensi Kerja dalam Pemberdayaan

Pengertian kompetensi masih terkadang kurang jelas dengan istilah lain yang pengertiannya hampir bersamaan atau yang saling bisa berdekatan pemahamannya seperti istilah kemampuan, profesional, kinerja, dan produktivitas. Menurut peneliti, kompetensi adalah suatu kemampuan yang ada pada seseorang sehingga ia mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaannya secara tuntas dalam situasi dan kondisi yang bagaimanapun.

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang ada pada seorang pegawai dalam mentransfer pengetahuannya yang baru dalam pekerjaan serta mampu mengemban tugas dan jabatannya. Terbentuk dalam dirinya kemapanaan untuk cekatan, terampil dan mampu menyelesaikan tugas dan bertanggung jawab secara tuntas termasuk tanggap dan terampil merespon perubahan dan pelayanan kepada masyarakat.

G. Penutup

Sebagai penutup dalam tulisan ini, penulis menyampaikan butir-butir pemikiran yang sekiranya dapat bermanfaat dan dapat menjadi salah satu sumber dalam rangka pengelolaan PAD. Adapun butir-butir pemikiran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dalam melaksanakan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab, salah satu syarat yang diperlukan adalah tersedianya sumber-sumber pembiayaan dari dalam sendiri yaitu berupa dana perimbangan juga sumber pembiayaan dari dalam sendiri yaitu dari Pendapatan Asli Daerah (PAD).
2. Dengan semakin meningkatnya kegiatan pemerintah dan pembangunan di daerah, maka sumber pembiayaan dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) perlu terus ditingkatkan agar kemandirian dan otonomi yang luas, nyata dan bertanggungjawab dapat dilaksanakan.
3. Pengelolaan PAD yang baik adalah pengelolaan PAD yang mampu meningkatkan penerimaan daerah secara berkesinambungan seiring dengan perkembangan perekonomian dan tanpa memperburuk alokasi faktor-faktor produksi dan keadilan, sehingga setiap pungutan pendapatan asli daerah perlu diadakan penilaian sesuai kriteria penerimaan seperti kriteria hasil dan elastisitas, keadilan, efisiensi ekonomi, kemampuan melaksanakannya dan kecocokan sebagai sumber penerimaan daerah.
4. Upaya intensifikasi pendapatan asli daerah dapat dilaksanakan melalui kegiatan baik mencakup aspek kelembagaannya, aspek ketatalaksanaannya maupun aspek personalianya. Sedangkan upaya ekstensifikasi masih dimungkinkan sepanjang tidak

bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 34 tahun 2000 dan kebijaksanaan pokok nasional.

5. Dalam kaitannya dengan kualitas aparatur pemerintah daerah, terdapat tujuh unsur yang perlu diperhatikan sebagai berikut: pendidikan dan pelatihan, magang, promosi, rotasi, pemberhentian, kesesuaian kerja, kompetensi kerja.

Sekilas tentang Penulis

Bahan Bacaan

Buku-Buku dan Paper :

- Ateng Syafrudin, *Langkah Awal Reformasi Otonomi Daerah*. Makalah Seminar Bandung : Universitas Winaya Mukti, 2000.
- Balker Alan, 2000, *How To Better at ... Managing People*. (Alih bahasa : Soesanto Boedidamo). Jakarta : Penerbit PT. Alex Media Komputindo Gramedia.
- Bhenyamin Hoessein. *Otonomi Daerah. Akademisi*, Vol. I No. 4 Jakarta : Februari, 2000.
- Bird, Richard M., dan Francois Vaillancourt. *Desentralisasi Fiskal di Negara-negara Berkembang*. Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, 2000.
- Booth, Anne., *Upaya-upaya untuk Mendesentralisasikan Kebijakan Perpajakan : Masalah Kemampuan Perpajakan, Usaha Perpajakan dan Perimbangan keuangan. Hubungan Pusat-Daerah dalam Pembangunan*. (Editor : Colin Mac Andrews dan Ichlasul Amal), Jakarta : Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, 2000.
- Devas, Nick., et. al., *Financing Local Government in Indonesia*, Ohio University Center for International Studies Monograph in International Studies, Southeast Asia Series Number 84, Athen, Ohio, 1989.
- Famularo, Joseph J., 1986. *Handbook of Human Resources Administration*, Second Edition. Mc. Graw Hill Inc.
- Hasibuan, Malayu S.P., 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Toko Gunung Agung.
- Henry Simamora, 2000. Akuntansi : *Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*. Jilid I dan II, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, Edisi Pertama, Yogyakarta : PPA-FE UGM.
- Kerja sama Pemerintah Kota Bandung dengan Lembaga Administrasi Negara Pusat kajian dan Diklat Aparatur, *Sistem Manajemen Pemerintah Daerah Kota Bandung*, 2001.
- Lembaga Administrasi Negara, 1992, *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Haji Masagung.
- Mobley William HL, 1986, Pergantian Karyawan : *Sebab Akibat dan Pengenalannya*. Jakarta : Seri Manajemen No. 27 PPM.
- Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian penerbitan STIE YPKN.
- Syarif Hidayat, 2000, *Prospek Desentralisasi di Indonesia Ditinjau dari Segi Pemerataan Antar Daerah dan Peningkatan Efisiensi*, CSIS, Jakarta.
- Moch. Husein Jachjasaputra. *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah dan Pengembangan Perekonomian rakyat Jawa Barat dalam Menghadapi Otonomi Daerah*. Makalah Seminar Regional HIMA EKS EKSTENSI UNPAD, Bandung : 8 Agustus 2001, pp. 4.
- Umar, Asri, *Dampak UU No. 32/2004 tentang Pemerintah Daerah dan UU No. 33/2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah terhadap Sistem Pertanggungjawaban Keuangan Daerah*, Makalah bagi Seminar Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Daerah. Hotel Acacia, Jakarta, 2000.

Peraturan Perundang-undangan :

- Anonymous, *Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom*. Bandung : Penerbit Citra Umbara, 2001.
- , *Undang-undang RI No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah*. Bandung : Penerbit Fokusmedia, 2004.
- , *Undang-undang RI No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah*. Bandung : Penerbit Fokusmedia, 2004.
- , *Peraturan Pemerintah No. 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Daerah*. Bandung : Penerbit Citra Umbara, 2001.
- , *Undang-undang RI No. 34 Tahun 2000 tentang Perubahan Atas UU No. 18 Tahun 1997 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*, Bandung : Penerbit Pemerintah Provinsi Jawa Barat Biro Otonomi Daerah, 2001.
- , *Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 1999 tentang Sistem dan Prosedur Administrasi Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Penerimaan Pendapatan Lain-lain*, BP. Dharma Bakti, 2000.