

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMERINTAH DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD) DI BADAN PENDAPATAN DAERAH (BAPENDA) KABUPATEN GORONTALO PROVINSI GORONTALO

Herlina Umar*, Ellys Rachman², Yosef P.Koton

^{1,2,3}Universitas Bina Taruna Gorontalo

¹h3rlina.umar@gmail.com, ²ellysrachman12@gmail.com, ³yosef.koton@gmail.com,

⁴djefrinusi92@gmail.com

Received: 25-07- 2025

Revised: 27-08-2025

Approved: 06-09-2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan pemerintah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pengelolaan pajak dan retribusi oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Gorontalo. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus, melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pegawai Bapenda, wajib pajak, serta masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi melalui pembentukan Bapenda, serta budaya kerja yang mengutamakan pelayanan prima dan profesionalisme, berdampak positif terhadap peningkatan PAD. Namun demikian, tantangan yang dihadapi meliputi rendahnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak, kondisi ekonomi yang belum stabil, serta keterbatasan kualitas dan fasilitas sumber daya manusia. Simpulan dari penelitian ini adalah bahwa efektivitas kebijakan peningkatan PAD sangat bergantung pada sinergi antara struktur organisasi, budaya kerja, partisipasi masyarakat, dan penguatan kapasitas SDM.

Kata Kunci: Kebijakan Pemerintah, Pendapatan Asli Daerah, Bapenda, Pajak Daerah, Retribusi Daerah

PENDAHULUAN

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan salah satu sumber utama pembiayaan dalam pembangunan daerah. PAD mencerminkan kemandirian suatu daerah dalam mengelola dan menggali potensi sumber daya yang ada guna mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Dalam konteks desentralisasi, pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk menggali PAD melalui pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta lain-lain pendapatan yang sah (Putra & Lestari, 2024; Kementerian Dalam Negeri, 2024). Pengelolaan PAD diatur oleh berbagai regulasi, antara lain Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, serta regulasi terbaru seperti Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 dan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2024 yang mengatur pajak dan retribusi daerah (Hasanah & Nugroho, 2024; Sutrisno & Fahmi, 2024).

Pajak daerah merupakan kontribusi wajib yang bersifat memaksa, terutang oleh orang pribadi atau badan, yang digunakan untuk kemakmuran rakyat daerah tanpa imbalan langsung (Firmansyah & Amelia, 2024). Jenis pajak yang dipungut meliputi Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2), Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), Pajak Barang dan Jasa Tertentu seperti makanan/minuman, tenaga listrik, jasa perhotelan, parkir, kesenian dan hiburan, serta pajak reklame, pajak air tanah, pajak MBLB, pajak sarang burung walet, serta opsen Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) (Rahmat & Prasetyo, 2023). Retribusi daerah adalah pungutan sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang disediakan pemerintah daerah bagi kepentingan orang pribadi atau badan. Jenis retribusi terdiri atas retribusi jasa umum, jasa usaha,

dan perizinan tertentu. Pengelolaan retribusi dilakukan oleh beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Gorontalo, seperti Dinas Kesehatan, Dinas Perhubungan, Dinas Pekerjaan Umum, hingga Bagian Umum Setda Kabupaten Gorontalo (Santoso et al., 2023).

Dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, pokok-pokok kebijakan pajak dan retribusi mengatur restrukturisasi jenis pajak, rasionalisasi jenis retribusi, dan pengenaan opsen sebagai upaya meningkatkan sinergi antara provinsi dan kabupaten/kota, khususnya dalam pemungutan PKB, BBNKB, dan Pajak MBLB, tanpa menambah beban maksimal wajib pajak (Wijaya et al., 2025). Namun, implementasi kebijakan peningkatan PAD tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga efektivitas pelaksanaan di lapangan. PAD sangat penting dalam menunjang kemandirian daerah untuk pembangunan dan layanan publik, terutama melalui pengelolaan pajak dan retribusi yang dikelola Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) (Mulyani & Hartono, 2023). Di Kabupaten Gorontalo, terdapat berbagai tantangan yang menghambat optimalisasi PAD, seperti rendahnya tingkat kepatuhan wajib pajak dan retribusi akibat kurangnya kesadaran, faktor ekonomi, serta sanksi yang belum tegas (Arifin et al., 2024).

Selain itu, sosialisasi dan edukasi pajak yang terbatas menyebabkan kurangnya pemahaman masyarakat terhadap manfaat pajak dan retribusi bagi pembangunan daerah. Kapasitas sumber daya manusia di bidang pajak daerah juga masih terbatas, dengan kurangnya pelatihan dan pemanfaatan teknologi dalam administrasi perpajakan, yang berkontribusi pada rendahnya efektivitas pengelolaan PAD (Sari et al., 2023). Tidak hanya itu, terdapat ketidakseimbangan antara potensi pajak yang besar, khususnya di sektor pertanian, perdagangan, dan industri lokal, dengan realisasi pemungutannya yang masih jauh dari target. Hal ini disebabkan oleh lemahnya basis data potensi pajak, sistem penagihan yang kurang optimal, dan rendahnya kepatuhan wajib pajak (Yulianto, 2024).

Tabel 1.
Perbandingan Realisasi Pajak Daerah 3 Tahun Terakhir
Tahun 2022, 2023, 2024

NO	JENIS PENERIMAAN	TARGET			REALISASI		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
1	PBUT JASA PERHOTELAN	351.556.131,00	250.000.000,00	250.000.000,00	121.080.500,00	126.722.300,00	53.685.600,00
2	PBUT MAKANAN DAN MINUMAN	4.548.750.000,00	3.250.000.000,00	3.250.000.000,00	2.758.421.276,00	2.689.145.514,00	2.644.435.550,00
3	PBUT JASA KESENIAN DAN HIBURAN	36.390.000,00	50.000.000,00	50.000.000,00	7.703.000,00	13.859.152,00	27.053.700,00
4	PBUT TENAGA LISTRIK	19.408.000.000,00	19.000.000.000,00	19.000.000.000,00	15.088.157.902,00	16.665.332.776,00	17.969.246.381,00
5	PBUT JASA PARKIR	424.550.000,00	550.000.000,00	550.000.000,00	695.634.739,00	673.112.500,00	271.531.300,00
6	PAJAK REKLAME	1.213.000.000,00	1.250.000.000,00	1.250.000.000,00	935.902.986,00	1.151.212.442,00	1.337.899.803,00
7	PAJAK AJR TANAH	30.325.000,00	10.000.000,00	5.000.000,00	3.656.682,00	10.763.217,00	24.173.472,00
8	PAJAK MINERAL BUKAN LOGAM DAN BATU	3.639.000.000,00	1.250.000.000,00	1.250.000.000,00	771.898.920,00	519.334.211,00	498.482.936,00
9	PAJAK SARANG BURUNG WALET	181.950.000,00	100.000.000,00	100.000.000,00	9.250.000,00	14.400.000,00	6.450.000,00
10	PBB-P2	9.097.500.000,00	9.295.000.000,00	9.295.000.000,00	6.471.013.808,00	5.667.959.601,00	7.297.330.737,00
11	BPHTB	18.195.000.000,00	10.000.000.000,00	10.000.000.000,00	5.578.233.220,00	5.527.914.577,00	3.839.342.372,00
	TOTAL	57.136.021.131,00	45.095.000.000,00	45.000.000.000,00	32.440.933.033,00	33.239.756.290,00	33.968.641.851,00

Berdasarkan Tabel 1 di atas, terlihat bahwa terdapat peningkatan pada penerimaan dari sektor Pajak Daerah selama tiga tahun terakhir, yaitu dari tahun 2022 hingga 2024. Kenaikan ini menunjukkan tren positif dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gorontalo. Peningkatan tersebut sejalan dengan terbentuknya Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gorontalo yang diatur melalui Peraturan Bupati Nomor

36 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Gorontalo yang mulai berlaku pada tanggal 1 November 2021. Sejak saat itu, upaya intensifikasi dan ekstensifikasi penerimaan daerah, khususnya dari sektor pajak, mulai menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini mencerminkan efektivitas kelembagaan baru dalam mengelola dan mengoptimalkan potensi pendapatan daerah. Berdasarkan permasalahan tersebut, kajian mengenai implementasi kebijakan pemerintah dalam meningkatkan PAD melalui optimalisasi pemungutan pajak dan retribusi daerah sangat diperlukan. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kebijakan pajak daerah di Kabupaten Gorontalo serta merumuskan solusi strategis untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan PAD secara optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) setelah pembentukan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) di Kabupaten Gorontalo. Menurut Creswell (2014), penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap datang dari masalah sosial atau kemanusiaan yang dihadapi oleh individu atau kelompok. Selanjutnya, Sugiyono (2015:1) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif bertujuan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis bersifat induktif, dan lebih menekankan makna dibandingkan generalisasi. Penelitian ini dilakukan dengan menitikberatkan pada analisis terhadap dinamika kelembagaan, budaya organisasi, keterlibatan masyarakat, dan faktor-faktor penghambat dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah. Fokus studi ini difokuskan pada implementasi kebijakan peningkatan PAD yang terjadi setelah restrukturisasi organisasi melalui pembentukan Bapenda Kabupaten Gorontalo berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2021. Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Gorontalo, dengan lokasi utama pengumpulan data di kantor Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) serta lingkungan masyarakat sekitar yang terlibat dalam pembayaran pajak dan retribusi daerah. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama bulan Juni hingga Juli 2025. Subjek penelitian adalah aktor-aktor yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan implementasi kebijakan pajak daerah dan retribusi, yaitu:

- 1) Pegawai Bapenda
- 2) Masyarakat umum
- 3) Wajib pajak dan wajib retribusi

Jumlah informan dalam penelitian ini adalah 7 orang, yang dipilih secara purposive sampling berdasarkan kriteria keterlibatan mereka dalam pengelolaan atau penerimaan kebijakan pajak dan retribusi.

Teknik utama yang digunakan dalam pengumpulan data adalah:

- Wawancara mendalam (in-depth interview): Digunakan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pemahaman informan terkait perubahan organisasi, budaya kerja, serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kebijakan pajak dan retribusi.
- Studi dokumentasi: Meliputi penelaahan terhadap dokumen resmi seperti Peraturan Bupati Nomor 36 Tahun 2021, Peraturan Daerah, laporan tahunan PAD, dan dokumen kebijakan teknis Bapenda.
- Observasi non-partisipatif terbatas: Peneliti mengamati lingkungan kerja

Bapenda dan interaksi pegawai dengan masyarakat secara terbatas untuk menguatkan data hasil wawancara.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik (thematic analysis) sesuai dengan prosedur Miles dan Huberman, yaitu:

- 1) Reduksi Data: Menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian dari hasil wawancara dan dokumentasi.
- 2) Penyajian Data: Menyusun temuan dalam bentuk narasi deskriptif dan tematik (misalnya: struktur organisasi, budaya organisasi, keterlibatan masyarakat, dan faktor penghambat).
- 3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi: Menarik makna dan pola dari data yang telah dianalisis dan melakukan verifikasi silang dengan berbagai sumber data (triangulasi).

Untuk menjamin keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode, yaitu:

- Membandingkan data hasil wawancara dengan dokumen dan observasi.
- Memperoleh informasi dari berbagai jenis informan (pegawai pemerintah, masyarakat, dan wajib pajak).
- Menguji konsistensi informasi melalui wawancara ulangan terhadap sebagian responden.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara bahwa objek penelitian mencakup empat pokok yaitu; (1) Perubahan Struktur Organisasi, (2) Budaya dalam organisasi, (3) Keterlibatan Publik, dan (4) Faktor penghambat terdiri dari : (a) Pendapatan Masyarakat, (b) Kesadaran Masyarakat, (c) Sumber Daya Manusia, Objek penelitian ini adalah para Pengelola Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Masyarakat, Wajib Pajak dan Wajib Retribusi, di Kabupaten Gorontalo sebanyak 7 orang.

Perubahan Dalam Struktur

Bahwa masyarakat sebagai wajib pajak telah mengetahui adanya perubahan struktur organisasi Bapenda, khususnya perpindahan lokasi kantor dari belakang Kantor Bupati ke Sportcenter Limboto. Informasi ini mereka dapatkan melalui berbagai bentuk sosialisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti dari teman sekolah. Hal ini menandakan bahwa Bapenda telah melakukan penyebaran informasi yang cukup efektif mengenai perubahannya, termasuk juga pemanfaatan aplikasi Terano untuk pembayaran pajak secara online melalui QRIS. Perubahan struktur ini tampaknya berdampak positif terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Gorontalo. Hal ini terlihat dari implementasi kebijakan yang dijalankan melalui berbagai kegiatan seperti pendataan pajak, penilaian objek PBB-P2, pemutakhiran data, dan penagihan pajak serta retribusi. Selain itu, Bapenda juga telah menyusun perencanaan dan kebijakan teknis di bidang pendapatan daerah, termasuk rencana alokasi dana bagi hasil dan dokumentasi regulasi pajak serta retribusi daerah.

Namun, berdasarkan pengamatan peneliti dan pernyataan responden, masih terdapat tantangan yang perlu dibenahi, terutama terkait pelayanan terhadap bangunan Foodcord yang belum mendapat perhatian dari pemerintah, meskipun retribusinya telah ditarik. Hal ini menjadi catatan penting bagi Bapenda maupun OPD terkait untuk meningkatkan kualitas layanan sebagai bentuk timbal balik atas kewajiban masyarakat membayar retribusi daerah. Meskipun begitu, upaya yang telah dilakukan oleh Bapenda patut diapresiasi karena telah memberikan arah positif terhadap peningkatan PAD.

Untuk keberhasilan jangka panjang, perlu dilakukan penguatan koordinasi lintas OPD, seperti dengan Dinas Pemuda dan Olahraga, agar pelaksanaan retribusi diikuti dengan perbaikan fasilitas yang dikenakan retribusi tersebut. Dengan begitu, kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah dalam pengelolaan pajak dan retribusi akan semakin meningkat.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi Kabupaten Gorontalo telah berkembang ke arah yang lebih positif, seiring dengan implementasi kebijakan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Budaya kerja yang mengutamakan pelayanan publik yang prima, serta integritas dan akuntabilitas, tercermin dari bagaimana pegawai Bapenda melayani wajib pajak dengan lebih ramah, cepat, dan transparan. Hal ini menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja Bapenda sebagai institusi pengelola pajak daerah. Selain itu, kolaborasi lintas sektor yang dijalankan Bapenda dengan instansi lain juga memperkuat efektivitas program-program peningkatan PAD. Para pegawai menunjukkan semangat kerja sama dalam mendata potensi pajak, memperbarui basis data, dan melakukan pemungutan pajak secara tepat waktu. Budaya organisasi yang terbuka terhadap sinergi lintas instansi ini menunjukkan adanya komitmen untuk mencapai hasil yang optimal bagi keuangan daerah. Wawancara juga mengungkap bahwa profesionalisme dan tanggung jawab para pegawai Bapenda turut mendorong peningkatan kinerja lembaga. Etos kerja yang tinggi serta kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas menjadi bagian dari budaya internal yang sangat membantu kelancaran proses administrasi dan pengawasan pajak. Responden menyatakan bahwa mereka melihat adanya perbaikan dalam hal pelayanan, seperti penggunaan aplikasi digital dan kemudahan pembayaran pajak. Dengan demikian, budaya organisasi di Bapenda menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung suksesnya kebijakan peningkatan PAD. Nilai-nilai seperti pelayanan prima, profesionalisme, integritas, dan kerja sama telah tertanam kuat dalam tubuh organisasi. Ke depannya, penguatan budaya ini diharapkan terus berlanjut agar mendorong tata kelola pemerintahan daerah yang lebih baik dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Keterlibatan Masyarakat

Berdasarkan hasil wawancara, keterlibatan masyarakat dalam implementasi kebijakan pajak dan retribusi daerah oleh Bapenda Kabupaten Gorontalo menunjukkan dinamika yang beragam. Bapenda telah melaksanakan sosialisasi terkait Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, yang diperkuat dengan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2024 tentang Pajak dan Retribusi Daerah. Namun, penyebaran informasi ini belum merata ke seluruh lapisan masyarakat, sehingga masih ada warga yang belum memahami sepenuhnya perubahan regulasi maupun struktur organisasi Bapenda. Beberapa masyarakat yang telah menerima informasi menunjukkan respon positif, bahkan ada yang secara sukarela datang langsung ke Kantor Bapenda untuk membayar pajak. Ini mencerminkan bahwa ketika masyarakat mendapat pemahaman yang jelas, mereka memiliki kesadaran yang baik untuk memenuhi kewajiban perpajakannya. Respon ini menunjukkan adanya potensi keterlibatan aktif masyarakat jika sosialisasi dilakukan secara intensif dan menyeluruh. Namun, tantangan masih dihadapi dalam hal keterjangkauan sosialisasi. Sebagian masyarakat tampak tidak peduli terhadap perubahan yang terjadi, baik dari sisi regulasi maupun pelayanan. Hal ini bisa jadi disebabkan oleh kurangnya akses informasi atau minimnya pendekatan yang dilakukan

oleh pihak Bapenda terhadap kelompok-kelompok tertentu dalam masyarakat. Sikap pasif ini menjadi hambatan tersendiri dalam upaya peningkatan kepatuhan pajak.

Kendala utama dari terbatasnya jangkauan sosialisasi adalah karena keterbatasan anggaran yang dimiliki Bapenda. Undangan dan pelaksanaan kegiatan sosialisasi tidak bisa menjangkau seluruh wilayah atau kelompok masyarakat secara merata. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi alternatif yang lebih efisien dan inovatif, seperti pemanfaatan media sosial, kerjasama dengan desa/kelurahan, atau penggunaan platform digital untuk memperluas jangkauan informasi kepada masyarakat secara lebih luas dan hemat biaya.

Faktor Penghambat Pendapatan Asli Daerah di Pemerintah Kabupaten

1) Pendapatan Masyarakat Rendah

Bahwa salah satu faktor utama yang menghambat kontribusi masyarakat terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Gorontalo adalah rendahnya pendapatan per kapita. Responden menjelaskan bahwa banyak warga mengalami kesulitan ekonomi akibat naiknya harga kebutuhan pokok, terbatasnya peluang kerja, dan meningkatnya biaya pendidikan. Dalam kondisi ini, masyarakat cenderung memprioritaskan kebutuhan hidup sehari-hari dibandingkan membayar pajak dan retribusi daerah. Pemerintah Kabupaten Gorontalo sebenarnya telah merespon kondisi tersebut melalui Peraturan Bupati yang mengatur tata cara pemberian keringanan, pengurangan, pembebasan, dan penundaan pembayaran pajak dan retribusi. Namun demikian, pelaksanaan regulasi ini dinilai belum sepenuhnya menjangkau semua lapisan masyarakat. Masih ada warga yang merasa terbebani dengan nilai pajak yang dinilai meningkat, sementara penghasilan mereka tetap bahkan cenderung menurun akibat minimnya lapangan kerja yang tersedia.

Faktor lain yang turut menghambat peningkatan PAD adalah kurangnya sosialisasi mengenai skema keringanan pajak. Sebagian masyarakat tidak mengetahui bahwa mereka berhak mengajukan pengurangan atau penundaan pembayaran, sehingga memilih untuk tidak membayar sama sekali. Hal ini memperkuat perlunya pendekatan yang lebih masif dan bersifat langsung kepada warga, termasuk melalui pemerintah desa atau kelurahan agar informasi bisa tersampaikan dengan jelas dan merata. Ketimpangan antara nilai pajak dan kemampuan bayar masyarakat juga memperlihatkan perlunya evaluasi ulang terhadap kebijakan pemungutan. Apabila tidak diimbangi dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat, kebijakan pajak justru bisa menimbulkan resistensi. Maka dari itu, pemerintah daerah diharapkan aktif mendorong penciptaan lapangan kerja, baik melalui investasi daerah maupun program pemberdayaan ekonomi masyarakat, agar daya beli dan kontribusi terhadap PAD bisa meningkat.

2) Kesadaran Masyarakat

Salah satu faktor penghambat utama dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Gorontalo adalah rendahnya pemahaman masyarakat tentang pentingnya membayar pajak daerah. Banyak warga yang belum melihat kewajiban membayar pajak sebagai bagian dari tanggung jawab hukum dan sosial mereka sebagai warga negara. Hal ini

menyebabkan rendahnya tingkat kepatuhan dalam pembayaran pajak, meskipun pajak merupakan sumber utama pembiayaan pembangunan daerah. Kurangnya kesadaran hukum dan tanggung jawab terhadap pajak menunjukkan perlunya pendekatan edukatif yang lebih strategis dari pemerintah daerah. Masyarakat perlu diberikan pemahaman menyeluruh bahwa pajak bukan sekadar kewajiban, tetapi juga bentuk kontribusi langsung terhadap pembangunan daerah. Tanpa pemahaman yang kuat, masyarakat cenderung menghindari atau menunda kewajiban pajak mereka, yang berdampak pada minimnya pendapatan daerah.

Responden juga mengungkapkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah menjadi faktor penting dalam membangun kesadaran pajak. Banyak warga yang merasa ragu karena tidak melihat bukti nyata bahwa uang pajak mereka digunakan untuk peningkatan fasilitas umum atau pelayanan publik. Oleh karena itu, transparansi pengelolaan dana pajak perlu ditingkatkan agar masyarakat merasa yakin dan melihat dampak langsung dari kontribusi mereka. Untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembayaran pajak, diperlukan strategi edukasi yang lebih rutin dan intensif. Pemerintah daerah diharapkan tidak hanya mengandalkan sosialisasi formal, tetapi juga turun langsung ke masyarakat melalui pendekatan persuasif dan komunikatif. Penyuluhan yang dilakukan secara tatap muka, melalui tokoh masyarakat atau media lokal, dapat membantu menjangkau lapisan masyarakat yang selama ini kurang tersentuh informasi. Dengan membangun kepercayaan dan pemahaman, serta menunjukkan manfaat nyata dari pembayaran pajak, maka kesadaran masyarakat dapat meningkat secara bertahap. Edukasi publik yang berkelanjutan dan transparansi dalam pengelolaan dana pajak merupakan kunci agar partisipasi masyarakat dalam membayar pajak menjadi lebih aktif, yang pada akhirnya akan mendukung peningkatan PAD secara signifikan.

3) Sumber Daya Manusia

Rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penghambat utama dalam peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Gorontalo. Kurangnya pelatihan teknis dan pemahaman mendalam tentang regulasi perpajakan membuat petugas pajak daerah belum maksimal dalam menjalankan tugasnya. Minimnya tenaga ahli yang memahami regulasi terkini berdampak pada lemahnya penerapan aturan pajak dan retribusi di lapangan, serta ketidakmampuan dalam memberikan edukasi yang efektif kepada masyarakat. Selain keterbatasan pengetahuan, masalah integritas dan profesionalisme juga menjadi perhatian. Kurangnya komitmen dan standar pelayanan yang belum optimal menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pengelola pajak. Salah satu contoh yang disebutkan responden adalah koordinator pajak yang belum memiliki keahlian di bidang teknologi informasi (IT), padahal sistem digitalisasi sangat dibutuhkan dalam era sekarang untuk mempercepat proses administrasi dan pelaporan pajak serta retribusi.

Kendala lain yang muncul adalah terbatasnya sarana dan prasarana penunjang kerja petugas lapangan. Bapenda belum memiliki mobil

operasional yang memadai untuk melakukan penagihan pajak dan retribusi secara langsung ke lapangan. Hal ini juga berdampak pada ketidakmampuan petugas untuk melakukan penertiban terhadap spanduk reklame yang masa tayangnya telah habis, sehingga menurunkan potensi penerimaan dari sektor retribusi reklame yang seharusnya bisa dioptimalkan. Pengawasan terhadap objek retribusi di lapangan juga dinilai masih lemah. Tanpa sistem pencatatan dan pelaporan yang terintegrasi dan dikelola oleh SDM yang kompeten, banyak potensi pajak dan retribusi yang luput dari pengawasan. Hal ini memperkuat perlunya pengembangan sistem digital yang tidak hanya modern, tetapi juga harus dikelola oleh personel yang menguasai aspek teknis dan administratif secara baik. Terakhir, responden menyatakan bahwa wajib pajak yang mendapat edukasi dan pendampingan secara langsung dari petugas cenderung lebih patuh dalam membayar pajak. Oleh karena itu, peningkatan PAD akan sangat terbantu apabila SDM Bapenda dibekali dengan pelatihan rutin, fasilitas kerja yang memadai, dan sistem kerja berbasis teknologi yang mendukung kinerja mereka secara maksimal. Investasi dalam peningkatan kapasitas SDM adalah kunci keberhasilan pengelolaan pajak daerah yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Bahwa peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Gorontalo dipengaruhi oleh restrukturisasi organisasi melalui pembentukan Bapenda yang memberikan dampak positif terhadap sistem dan kebijakan internal. Budaya organisasi yang menekankan pelayanan prima, profesionalisme, dan integritas turut memperkuat kinerja pengelolaan pajak dan retribusi. Namun, upaya optimalisasi PAD masih menghadapi tantangan, antara lain rendahnya kesadaran masyarakat dalam membayar pajak, kondisi ekonomi yang belum stabil, serta kualitas sumber daya manusia yang belum merata, minim pelatihan, dan keterbatasan fasilitas operasional yang mendukung pelaksanaan tugas di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A., dkk. (2024). *kepatuhan wajib pajak dan retribusi*.
- Asidah, E., Selva, S., & Vinusia, M. (2023). Budaya Kerapan Kerbau dalam Mempererat Hubungan Sosial Masyarakat dan Mengembangkan Produktivitas Usaha Bisnis Wisata. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 5(1), 604-626. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/jomb.v5i1.5759>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Firmansyah, A., & Amelia, R. (2024). *pajak daerah dan kontribusinya tanpa imbalan langsung*
- Hasanah, N., & Nugroho, S. (2024). *Regulasi pajak dan retribusi daerah*
Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2024). *[Judul dokumen regulasi atau laporan tentang pengelolaan keuangan daerah]*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri.
- Mulyani, L., & Hartono, P. (2023). *Kemandirian daerah melalui PAD dan tantangannya*
- Putra, X., & Lestari, Y. (2024). *PAD dan desentralisasi*
- Rahmat, T., & Prasetyo, B. (2023). *Jenis-jenis pajak daerah di Kabupaten Gorontalo*
- Santoso, U., dkk. (2023). *Pengelolaan retribusi dan OPD di Kabupaten Gorontalo*

- Sari, D., dkk. (2023). *Kapasitas SDM dan teknologi administrasi perpajakan*
- Sutrisno, T., & Fahmi, M. (2024). *Regulasi terbaru pajak dan retribusi*
- Wijaya, R., dkk. (2025). *Undang-undang dan kebijakan pajak, retribusi, opsen*
- Yulianto, S. (2024). *Basis data potensi pajak dan realisasi pemungutan pajak*
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.