STRATEGI PENGELOLAAN PAJAK DAERAH DALAM MENINGKATKAN KAPASITAS FISKAL DI KABUPATEN MINAHASA TENGGARA

Josua Imanuel Vasco Agow
NPP. 33.0551
Program Studi Keuangan Publik
Email: josua.i.v.agow@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Ir. Ihwan Sudrajat, MM
Email: ihwan@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement: *This research focuses on the problem of low local tax contribution to Regional Original Income (PAD) and low fiscal capacity in Southeast Minahasa Regency, with local tax averaging only 0.93% of total APBD revenue over the 2015–2025 period and a fiscal independence ratio of only 2.92%.* ***Purpose:*** *This study aims to analyze the strategies of local tax management to improve fiscal capacity in Southeast Minahasa Regency.* ***Method:*** *This research employs a mixed-method approach, combining quantitative descriptive analysis and qualitative methods through in-depth interviews with BPKPD officials and taxpayers, as well as documentation of financial data from 2015 to 2025. Data analysis used Dunn's public policy evaluation theory and Rangkuti's SWOT analysis.* ***Result:*** *Local tax management has not been optimal, evidenced by missed revenue targets in 2023 (65.51%) and 2025 (47.96%). Internal strengths include competent human resources, structured regulation, and the MitraTax digital application, while weaknesses include incomplete taxpayer data, weak monitoring, absence of explicit tax ratio policy, and limited operational budget. External opportunities are positive taxpayer compliance trends and UU HKPD support through Opsen PKB and BBNKB instruments. Threats include growing public accountability demands and central government budget efficiency policies.* ***Conclusion:*** *Thirteen SWOT-based strategies were formulated, five of which are new: structured SDM training (WO-1), IT-based taxpayer empowerment (WO-3), enhanced service quality standards (ST-3), taxpayer obligation education (WT-1), and integrated tax information system development (WT-3). Implementation of these strategies is expected to increase local tax revenue and strengthen regional fiscal capacity.*

Keywords: *Fiscal Capacity; Local Tax; PAD; Strategy; Tax Management.*

ABSTRAK

Permasalahan: Penelitian ini berfokus pada permasalahan rendahnya kontribusi pajak daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan rendahnya kapasitas fiskal Kabupaten Minahasa Tenggara, dengan rata-rata kontribusi pajak daerah hanya 0,93% dari total pendapatan APBD selama periode 2015–2025 dan rasio kemandirian fiskal rata-rata hanya 2,92%. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan pajak daerah dalam meningkatkan kapasitas fiskal di Kabupaten Minahasa Tenggara. **Metode:** Penelitian menggunakan pendekatan *mix method*, menggabungkan analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan pejabat BPKPD dan wajib pajak, serta dokumentasi data keuangan tahun 2015–2025. Analisis data menggunakan teori evaluasi kebijakan publik Dunn dan analisis SWOT Rangkuti. **Hasil/Temuan:** Pengelolaan pajak daerah belum optimal, dibuktikan oleh tidak tercapainya target penerimaan pada tahun 2023 (65,51%) dan 2025 (47,96%). Kekuatan internal meliputi kompetensi aparatur, regulasi terstruktur, dan aplikasi digital MitraTax. Kelemahan mencakup ketidaklengkapan data wajib pajak, lemahnya monitoring, tidak adanya kebijakan *tax ratio* yang eksplisit, dan minimnya anggaran operasional. Peluang eksternal adalah tren kepatuhan wajib pajak yang positif dan dukungan UU HKPD melalui instrumen Opsen PKB dan BBNKB. Ancaman meliputi tuntutan akuntabilitas masyarakat dan kebijakan efisiensi anggaran pusat. **Kesimpulan:** Tiga belas strategi berbasis SWOT dirumuskan, lima di antaranya merupakan strategi baru: pelatihan SDM terstruktur (WO-1), pemberdayaan wajib pajak berbasis TI (WO-3), peningkatan standar kualitas pelayanan (ST-3), edukasi kewajiban perpajakan (WT-1), dan pengembangan sistem informasi pajak terintegrasi (WT-3). Implementasi strategi ini diproyeksikan mampu meningkatkan penerimaan pajak daerah dan memperkuat kapasitas fiskal daerah.

Kata kunci: Kapasitas Fiskal; Pajak Daerah; PAD; Strategi; Pengelolaan Pajak.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Otonomi daerah merupakan penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah untuk mengurus urusan rumah tangganya sendiri, termasuk aspek keuangan. Kinerja otonomi daerah sangat ditentukan oleh kemampuan keuangan daerah dalam membiayai pembangunan secara mandiri melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD), yang menjadi tolok ukur utama peningkatan kapasitas fiskal (Fitri Wahyuni & Ali, 2024).

Kapasitas fiskal adalah kemampuan daerah dalam mengelola keuangannya secara mandiri untuk membiayai pembangunan dan pelayanan publik. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 65 Tahun 2024, kapasitas fiskal daerah didefinisikan sebagai potensi keuangan daerah yang dihitung berdasarkan metode yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Sumber utama kapasitas fiskal adalah optimalisasi PAD, khususnya pajak daerah (Kurniawan, Bahrullah, et al., 2024).

Kabupaten Minahasa Tenggara merupakan daerah pemekaran dari Kabupaten Minahasa Selatan yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2007. Meskipun telah berusia 18

tahun, kontribusi pajak daerah terhadap APBD masih sangat rendah, rata-rata hanya 0,93% selama periode 2015–2025, dengan rasio kemandirian fiskal rata-rata hanya 2,92%. Kondisi ini menunjukkan ketergantungan yang sangat tinggi terhadap dana transfer pemerintah pusat yang mencapai lebih dari 97% dari total pendapatan daerah.

Tren realisasi pajak daerah tahun 2023 hanya mencapai 65,51% dari target dan tahun 2025 hanya 47,96%. Hal ini disebabkan oleh penetapan target yang melampaui potensi riil, keterbatasan SDM, serta belum optimalnya sistem pengelolaan dan pengawasan pajak. Kondisi ini memerlukan kajian komprehensif mengenai strategi pengelolaan pajak daerah yang efektif untuk memperkuat kapasitas fiskal secara berkelanjutan.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (*Research Gap*)

Penelitian terdahulu umumnya dilakukan di kota/kabupaten dengan PAD tinggi seperti Pekanbaru (Kurniawan, Bahrullah, et al., 2024), Kulon Progo (Falach Asadriya, 2025), dan Makassar (Helmi Barraq, Zainal Fatah, Kristyan Dwijosusilo, 2025). Belum banyak penelitian yang secara spesifik mengkaji daerah pemekaran baru dengan PAD rendah seperti Kabupaten Minahasa Tenggara yang memiliki karakteristik rasio kemandirian fiskal sangat rendah (2,92%).

Selain itu, sebagian besar penelitian hanya menggunakan satu pendekatan (kuantitatif atau kualitatif) dan tidak mengkombinasikan evaluasi kebijakan publik dengan analisis SWOT secara bersamaan. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan pendekatan *mix method* yang komprehensif, periode pengamatan 11 tahun (2015–2025), dan fokus pada daerah pemekaran dengan kapasitas fiskal rendah.

1.3. Urgensi Penelitian

Penelitian ini mendesak dilakukan karena Kabupaten Minahasa Tenggara masih menghadapi tantangan struktural dalam optimalisasi pajak daerah. Kontribusi pajak daerah yang rata-rata hanya 0,93% terhadap total APBD mengindikasikan masih besar potensi yang belum dioptimalkan. Tanpa strategi yang terstruktur dan berbasis bukti empiris, pemerintah daerah berisiko terus bergantung pada dana transfer pusat dan tidak mampu mencapai kemandirian fiskal yang berkelanjutan.

1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian (Kurniawan, Bahrullah, et al., 2024), di Kota Pekanbaru menemukan bahwa meskipun pajak daerah berkontribusi 80–93% terhadap PAD, kemandirian fiskal masih dalam kategori "Menuju Kemandirian". (Falach Asadriya, 2025), menemukan bahwa digitalisasi E-SPPT PBB-P2 meningkatkan kepatuhan pajak sebesar 22% di Kulon Progo. (Helmi Barraq, Zainal Fatah, Kristyan Dwijosusilo, 2025) menunjukkan aplikasi PAKINTA di Makassar berdampak signifikan terhadap peningkatan PAD hingga Rp 1,5 triliun. Palis (2025) mengidentifikasi tantangan sistemik digitalisasi perpajakan di 504 pemerintah daerah. Ansori et al. (2021) membuktikan bahwa PAD mampu mengurangi *fiscal distress* pada 117 dari 504 pemerintah daerah di Indonesia.

Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada konteks objek (daerah pemekaran dengan PAD sangat rendah), kombinasi metodologi evaluatif dan SWOT, serta fokus pada strategi pengelolaan pajak daerah secara komprehensif.

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Berdasarkan identifikasi kesenjangan dari penelitian terdahulu yang telah diuraikan, penelitian ini memiliki sejumlah kebaruan ilmiah (*novelty*) yang membedakannya dari studi-studi sebelumnya. Kebaruan tersebut mencakup aspek konteks objek penelitian, cakupan indikator, periode waktu, serta pendekatan analisis yang digunakan.

Pertama, konteks objek berupa daerah pemekaran baru dengan kapasitas fiskal sangat rendah (Kab. Minahasa Tenggara); kedua, kombinasi teori evaluasi kebijakan publik Dunn (2018) dengan analisis SWOT Rangkuti (2018) secara integratif; ketiga, periode pengamatan 11 tahun (2015–2025) yang mencakup fase pra-pandemi, pandemi, dan pasca-pandemi; serta keempat, identifikasi lima strategi baru yang belum dilaksanakan BPKPD.

1.6. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan pajak daerah dalam meningkatkan kapasitas fiskal di Kabupaten Minahasa Tenggara.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mix method*, menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan mendeskripsikan nilai absolut dan relatif penerimaan pajak daerah, sedangkan kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan terpilih menggunakan teknik *purposive sampling*.

Informan penelitian terdiri dari 4 pejabat BPKPD Kabupaten Minahasa Tenggara (Sekretaris, Kepala Bidang Perpajakan, Kepala Bidang Akuntansi, dan Kepala Sub Bidang Retribusi) serta 5 wajib pajak. Data sekunder diperoleh dari DJPK Kementerian Keuangan, BPS, dan dokumen resmi BPKPD periode 2015–2025.

Teknik analisis data meliputi: (1) analisis evaluatif berbasis teori William N. Dunn (2018) dengan dimensi efektivitas, efisiensi, kecukupan, dan responsivitas untuk menjawab rumusan masalah pertama; dan (2) analisis SWOT berbasis Freddy Rangkuti (2018) menggunakan matriks IFAS dan EFAS untuk menjawab rumusan masalah kedua dan ketiga. Penelitian dilaksanakan di BPKPD Kabupaten Minahasa Tenggara pada bulan Januari 2026.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Status Penerimaan Pajak Daerah

Berdasarkan dimensi efektivitas, realisasi penerimaan pajak daerah Kabupaten Minahasa Tenggara selama periode 2015–2025 menunjukkan tren pertumbuhan rata-rata 7,48% per tahun. Pada periode 2015–2022 realisasi selalu melampaui target, dengan capaian tertinggi 188,77% pada tahun 2019. Namun pada tahun 2023 dan 2025, realisasi hanya mencapai 65,51% dan 47,96% akibat penetapan target yang terlalu ambisius dan dampak transisi regulasi UU HKPD.

Tabel 1.1
Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara 2020–2025

Tahun	Target (RP miliar)	Realisasi (RP miliar)	Prosentase
2015	3.03	4.27	140.92%
2016	3.03	4.64	153.14%
2017	3.52	4.71	133.81%
2018	3.74	5.46	145.99%
2019	3.74	7.06	188.77%
2020	5.83	6.45	110.63%
2021	5.83	6.64	113.89%
2022	6.34	7.50	118.30%
2023	9.22	6.04	65.51%
2024	9.22	7.15	77.63%
2025	16.68	8,00	47.96%

Sumber: DJPK Kementerian Keuangan, 2026.

Dimensi efisiensi menunjukkan rasio biaya pemungutan terhadap realisasi pajak konsisten di bawah 1,3% per tahun (periode 2020–2025), jauh di bawah batas maksimal 5% yang ditetapkan regulasi. Hal ini berkat penerapan aplikasi MitraTax yang mengintegrasikan pembayaran pajak secara *host-to-host* dengan perbankan.

Tabel 1.2
Rasio Biaya Pemungutan Terhadap Penerimaan

Tahun	Realisasi Pajak (Rp)	Biaya Pemungutan (Rp)	Pertumbuhan Biaya (%)	Rasio Biaya (%)
2020	6.450.000.000	72.500.000		1,12%
2021	6.640.000.000	78.300.000	8,00%	1,18%
2022	7.500.000.000	95.000.000	21,33%	1,27%
2023	6.040.000.000	69.800.000	-26,53%	1,16%
2024	7.150.000.000	88.600.000	26,93%	1,24%
2025	8.000.468.058	92.807.500	4,75%	1,16%

Sumber: LRA BPKPD Minahasa Tenggara, 2026

Dimensi kecukupan diukur melalui rasio kemandirian fiskal yang rata-rata hanya 2,92% selama periode 2015–2025, mengindikasikan ketergantungan sangat tinggi terhadap dana transfer pusat.

Namun rasio pajak terhadap APBD menunjukkan pertumbuhan positif dari 0,65% (2015) menjadi 2,16% (2025), menandakan adanya upaya peningkatan yang berkelanjutan.

Tabel 1.3
Rasio Pajak Daerah Terhadap Total Pendapatan APBD, Periode 2015-2025

Tahun	Pajak (Rp Miliar)	Total Pendapatan APBD (Rp Miliar)	Rasio Pendapatan APBD
2015	4.27	656.09	0.65%
2016	4.64	783.67	0.59%
2017	4.71	724.92	0.65%
2018	5.46	723.38	0.75%
2019	7.06	717.50	0.98%
2020	6.45	676.66	0.95%
2021	6.64	717.20	0.93%
2022	7.50	674.69	1.11%
2023	6.04	545.48	1.11%
2024	7.15	703.69	1.02%
2025	8.00	371.15	2.16%
Jumlah	67.92	7.294.43	0.93%

Sumber: DJPK Kemenkeu, 2026

Tabel 1.4
Kemandirian Fiskal Kabupaten Minahasa Tenggara

Tahun	PAD (Miliar Rp)	Transfer (Miliar Rp)	Total Pendapatan (Miliar Rp)	Rasio Kemandirian (%)
2015	17.77	638.32	656.09	2.79%
2016	19.28	764.39	783.67	2.52%
2017	32.77	692.15	724.92	4.74%
2018	18.64	704.74	723.38	2.65%
2019	21.16	696.34	717.5	3.04%
2020	17.45	659.21	676.66	2.66%
2021	16.37	700.83	717.2	2.34%
2022	13.68	661.01	674.69	2.07%
2023	10.2	535.28	545.48	1.90%
2024	23.1	680.59	703.69	3.36%
2025	16.76	354.39	371.15	4.73%
Jumlah	**207.18**	**7,086.25**	**7,294.43**	**2.92%**

Sumber: DJPK Kemenkeu, 2026

Dimensi responsivitas diukur melalui *tax effort* dengan membandingkan rata-rata pertumbuhan pajak (7,35%) terhadap rata-rata pertumbuhan ekonomi (5,58%), menghasilkan nilai *tax effort* 1,32 (>1), yang mengindikasikan upaya pemungutan pajak telah optimal. Namun korelasi Pearson antara realisasi pajak dan pertumbuhan ekonomi menunjukkan nilai negatif (r = -0,52), yang mengindikasikan perlunya pengkajian lebih lanjut.

3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerimaan Pajak Daerah

Berdasarkan analisis SWOT, faktor internal yang menjadi kekuatan meliputi:
(1) kompetensi aparatur BPKPD yang telah mengikuti bimbingan teknis dari Kementerian Keuangan;
(2) regulasi perpajakan yang lengkap (Perda No. 1/2024 dan Perbup No. 25/2024); dan
(3) aplikasi MitraTax yang terintegrasi dengan perbankan dan terbukti meningkatkan efisiensi serta transparansi pengelolaan pajak.

Kelemahan internal meliputi:

(1) ketidaklengkapan data wajib pajak yang menyebabkan potensi pajak tidak terpungut secara optimal;

(2) lemahnya monitoring dan supervisi kepatuhan wajib pajak;

(3) tidak adanya kebijakan yang secara eksplisit menargetkan peningkatan *tax ratio*; dan

(4) minimnya alokasi anggaran untuk intensifikasi dan ekstensifikasi pajak akibat rendahnya prioritas terhadap sektor pajak daerah.

Peluang eksternal mencakup:

(1) tren positif kepatuhan wajib pajak yang meningkat setiap tahun;

(2) UU HKPD Nomor 1 Tahun 2022 yang membuka instrumen Opsen PKB dan Opsen BBNKB dua instrumen yang pada tahun 2025 berkontribusi sekitar 48,5% dari total realisasi pajak daerah;

(3) tuntutan akuntabilitas masyarakat yang semakin tinggi; dan

(4) kebijakan efisiensi anggaran pusat yang berdampak pada keterbatasan operasional BPKPD.

3.3. Strategi Peningkatan Penerimaan Pajak Daerah

Dari analisis matriks SWOT, dirumuskan tiga belas strategi komprehensif dalam empat kelompok. Strategi SO (pertumbuhan): SO-1 optimalisasi PBJT, Opsen PKB dan BBNKB melalui perluasan basis data digital; SO-2 penguatan regulasi UU HKPD; SO-3 pengembangan fitur MitraTax; SO-4 intensifikasi pajak sektor tumbuh. Strategi WO (perbaikan): WO-1 pelatihan SDM; WO-2 kolaborasi digitalisasi; WO-3 sosialisasi wajib pajak berbasis TI. Strategi ST (diversifikasi): ST-1 penguatan daya tahan sistem; ST-2 pemanfaatan MitraTax di tengah keterbatasan; ST-3 peningkatan standar pelayanan. Strategi WT (defensif): WT-1 edukasi kewajiban perpajakan; WT-2 rencana kontinjensi; WT-3 sistem informasi terintegrasi.

Tabel 3.1
Matriks SWOT Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara

IFAS / EFAS	KEKUATAN (*Strengths*)	KELEMAHAN (*Weaknesses*)
PELUANG (*Opportunities*)	SO-1: Optimalisasi PBJT, Opsen PKB & BBNKB melalui perluasan basis data digital SO-2: Penguatan regulasi UU HKPD SO-3: Pengembangan fitur MitraTax SO-4: Intensifikasi pajak sektor tumbuh	WO-1: Pelatihan & peningkatan kapasitas SDM WO-2 Kolaborasi digitalisasi sistem penerimaan WO-3 Pemberdayaan & sosialisasi wajib pajak berbasis Teknologi Informasi (TI)
ANCAMAN (*Threats*)	ST-1: Penguatan daya tahan sistem penerimaan ST-3: Pemanfaatan MitraTax di tengah keterbatasan anggaran ST-4: Peningkatan standar kualitas pelayanan pajak	WT-1: Edukasi wajib pajak tentang kewajiban pajak WT-2: Penyusunan rencana kontinjensi penerimaan pajak WT-3: Pengembangan sistem informasi pajak terintegrasi

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026.

Lima strategi baru yang belum dilaksanakan BPKPD adalah WO-1, WO-3, ST-3, WT-1, dan WT-3. Prioritas implementasi disusun dalam tiga jangka: jangka pendek (0–1 tahun): WO-1 dan WO-3; jangka menengah (1–2 tahun): SO-3, ST-3, dan WT-1; jangka panjang (2–3 tahun): WT-3 dan SO-1. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ansori et al. (2021) bahwa penguatan PAD efektif mengurangi *fiscal distress*, serta Palis (2025) yang menekankan pentingnya integrasi data dan modernisasi TI dalam pengelolaan perpajakan daerah.

Tabel 3. 2
Perbandingan Strategi BPKPD dan Strategi Rekomendasi Peneliti

Strategi BPKPD Kabupaten Minahasa Tenggara	Strategi Rekomendasi Peneliti (Hasil Analisis SWOT)
1. Optimalisasi potensi PBJT, Opsen PKB, dan Opsen BBNKB 2. Penguatan regulasi dan kelembagaan pajak daerah 3. Digitalisasi pemungutan pajak melalui aplikasi MitraTax 4. Peningkatan kepatuhan wajib pajak dan perluasan basis pajak 5. Peningkatan kapasitas dan koordinasi antar bidang BPKPD 6. Ekstensifikasi pajak pada sektor yang belum tergarap 7. Kebijakan keringanan pajak yang responsif 8. Peningkatan transparansi dan akuntabilitas	**Strategi SO:** SO-1. Optimalisasi PBJT & Opsen melalui perluasan basis data digital SO-2. Penguatan regulasi & kelembagaan UU HKPD SO-3. Pengembangan & perluasan fitur MitraTax SO-4. Intensifikasi pajak pada sektor tumbuh **Strategi WO:** **WO-1. Pelatihan & peningkatan kapasitas SDM BPKPD** WO-2. Kolaborasi digitalisasi sistem penerimaan pajak **WO-3. Pemberdayaan wajib pajak melalui sosialisasi berbasis TI** **Strategi ST:** ST-1. Penguatan daya tahan sistem penerimaan ST-2. Pemanfaatan MitraTax di tengah keterbatasan anggaran **ST-3. Peningkatan standar kualitas pelayanan pajak** **Strategi WT:** **WT-1. Edukasi manajemen kewajiban perpajakan wajib pajak** WT-2. Penyusunan rencana kontinjensi penerimaan pajak **WT-3. Pengembangan sistem informasi pajak terintegrasi**

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2026.

Keterangan: Strategi baru yang belum dilakukan BPKPD (ditandai huruf tebal)

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan penelitian ini menunjukkan pola yang konsisten dengan literatur bahwa digitalisasi pajak daerah memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi pemungutan (Falach Asadriya, 2025); (Helmi Barraq, Zainal Fatah, Kristyan Dwijosusilo, 2025). Namun berbeda dengan penelitian di daerah maju, di Kabupaten Minahasa Tenggara yang merupakan daerah pemekaran baru, tantangan utama bukan hanya pada digitalisasi, tetapi juga pada kelengkapan basis data, kapasitas SDM, dan komitmen kebijakan dalam meningkatkan *tax ratio*.

Korelasi negatif antara pertumbuhan pajak dan pertumbuhan ekonomi (r = -0,52) merupakan temuan menarik yang mengindikasikan bahwa penerimaan pajak daerah di Minahasa Tenggara belum sepenuhnya mencerminkan aktivitas ekonomi riil. Kondisi ini dapat disebabkan oleh basis pajak yang sempit, banyak sektor ekonomi yang belum terdata sebagai objek pajak, serta penetapan target yang tidak berbasis potensi ekonomi. Hal ini mendukung urgensi strategi WT-3 (pengembangan sistem informasi pajak terintegrasi) sebagai prioritas jangka panjang.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa: pertama, status penerimaan pajak daerah Kabupaten Minahasa Tenggara menunjukkan tren pertumbuhan rata-rata 7,48% per tahun dengan kontribusi terhadap APBD rata-rata 0,93%, namun dengan rasio kemandirian fiskal yang masih sangat rendah (2,92%). Kedua, faktor internal yang dominan adalah kompetensi aparatur, regulasi lengkap, dan inovasi digital MitraTax sebagai kekuatan, serta ketidaklengkapan data wajib pajak dan lemahnya monitoring sebagai kelemahan utama. Ketiga, tiga belas strategi SWOT telah dirumuskan dengan lima strategi baru yang perlu segera diimplementasikan oleh BPKPD.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan wilayah yang hanya di satu kabupaten, serta penggunaan data keuangan yang bergantung pada laporan resmi DJPK dan BPKPD yang mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi riil di lapangan.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur dampak masing-masing strategi SWOT terhadap peningkatan realisasi pajak, serta analisis komparatif dengan kabupaten pemekaran lain di Sulawesi Utara untuk menghasilkan rekomendasi yang dapat digeneralisasi.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Bupati Minahasa Tenggara beserta jajarannya, Kepala BPKPD Kabupaten Minahasa Tenggara dan seluruh pejabat yang telah bersedia menjadi informan penelitian, serta seluruh wajib pajak yang telah meluangkan waktu untuk diwawancarai. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Bapak Dr. Ir. Ihwan Sudrajat, MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan, serta seluruh civitas akademika Institut Pemerintahan Dalam Negeri.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Kurniawan, A., Bahrullah, A., & Sinurat, S. (2024). Strategi Optimalisasi Pendapatan Pajak Daerah Untuk Meningkatkan Kemandirian Keuangan (Analisis di Kota Pekanbaru). *Ekonomis: Journal of Economics and Business, 8*(1), 962–969. https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1825

Fitri Wahyuni, F., & Ali, A. (2024). Pengaruh Kemandirian Keuangan, Efektifitas Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Kinerja Keuangan terhadap Pembangunan Daerah. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 5*(3), 583–593. https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.2030

Falach Asadriya, F., & Romarina, A. (2025). Digitalisasi Pajak Daerah Melalui E-SPPT PBB-P2: Strategi Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak dan PAD di Kabupaten Kulon Progo. https://*Jurnal Ilmu Pemerintahan IPDN*, 1–18. http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/23132

Me Hua, M., Ratnawati, V., & Azlina, N. (2025). Strategi Optimalisasi Penagihan Tunggakan Pajak Daerah melalui Pendekatan SWOT dan TPB: Studi di Bapenda Kota Dumai. *Jurnal Akuntansi dan Ekonomika, 15*(1). https://doi.org/10.37859/jae.v15i1.9290

Helmi Barraq, H., Fatah, Z., & Dwijosusilo, K. (2025). Inovasi Digitalisasi Pajak Daerah Melalui Pengembangan Aplikasi PAKINTA oleh Dinas Pendapatan Kota Makassar untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. *Jurnal Inovasi dan Pelayanan Publik*, *7*(2), 162–182. https://doi.org/10.37849/mici.v7i2.465

Azwar, A. (2023). Analisis Kemandirian Keuangan Daerah dan Potensi Pertumbuhan Kabupaten/Kota di Sulawesi Selatan Tahun 2017-2021. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik, 7*(1), 1–25. https://doi.org/10.31092/jmkp.v7i1.2118

Ansori, A., dkk. (2021). The Role of Revenues in Reducing Local Government Fiscal Distress: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(6), 597–608. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0597

Sima, M., Liang, P., & Qingjie, Z. (2023). The impact of fiscal decentralization on economic growth: A comparative analysis of selected African and OECD countries. *Heliyon*, *9*(9), e19520. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19520

Alma'arif, M., & Maksum, I. R. (2025). In Decentralization We Trust: 24 Years of Research on the Decentralization Governance and the Future of the Research Agenda. *Corporate Law & Governance Review, 7*(2), 8–20. https://doi.org/10.22495/clgrv7i2p1

Murshed, S. M., dkk. (2022). Fiscal Capacity, Democratic Institutions and Social Welfare Outcomes in Developing Countries. *Defence and Peace Economics*, *33*(3), 280–305. https://doi.org/10.1080/10242694.2022.2035644

Bird, R. M., & Slack, E. (2014). Local Taxes and Local Expenditures in Developing Countries: Strengthening the Wicksellian Connection. *Public Administration and Development*, *34*(5), 359–369. https://doi.org/10.1002/pad.1693

Romarina, A. (2025). Pengaruh Investasi dan Tenaga Kerja Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Provinsi Sumatera Barat. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan, 4*(4), 2124–2132. https://doi.org/10.56709/mrj.v4i4.945

Bahrullah, A. (2024). Impact Analysis of the Influence of Institutional Capacity and the Use of Performance-Based Budgeting on Original Regional Revenue Receipts in the Tanggerang Regency Area. *Perspektif, 13*(2), 552–559. https://doi.org/10.31289/perspektif.v13i2.11234

Dadang, S. (2020). The Fiscal Capacity of the New Autonomous Region (DOB) in Increasing Economic Growth and Eradication of the Poor. *Jurnal Bina Praja*, *12*(1), 75–87. https://doi.org/10.21787/jbp.12.2020.75-87

Nalien, E. M., Haykal, M. I., Utomo, D. D., & Ardiensyah. (2025). Optimalisasi penerimaan pajak daerah melalui implementasi sistem digital dan peran camat/lurah di Kota Baubau. *Media Akuntansi Perpajakan, 10*(1), 126–132. http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/MAP