

STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI OPTIMALISASI PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH DI KOTA KENDARI

Kesya Aurelya Putri¹, Arifuddin², Nitri Mirosea³

¹²³Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo, Kendari

*Penulis Korespondensi: kesyaaurelya731@gmail.com

Abstract. *Kendari City's Locally-Generated Revenue (PAD) during the 2020–2024 period has not reached its established targets, particularly in the regional tax and levies sector, which still faces various obstacles such as low taxpayer awareness, a weak tax database system, limited human resources, and suboptimal regional tax services. Over the past five years, Kendari City's PAD realization has only reached an average of 82.55% of its target, with regional levy realization reaching as low as 34.42% of the set target. These conditions prompted the researcher to further examine strategies for increasing PAD through the optimization of regional taxes and levies in Kendari City. This study aims to determine strategies for increasing Locally-Generated Revenue (PAD) through the optimization of regional taxes and levies in Kendari City. This study uses a qualitative approach with a descriptive research type. Five informants were selected using a purposive sampling technique, namely the Head of the Regional Revenue Division, the PAD SIP Admin, the Receiving Treasurer, the Head of the Tax Registration and Assessment Service Subdivision, and the Head of the Regional Tax Assessment Subdivision of Kendari City's Regional Revenue Agency (BAPENDA). Data were collected through observation, interviews, and documentation. Data analysis used SWOT analysis reinforced by Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) matrices to identify the internal and external factors influencing PAD growth, with data validity ensured through source, technique, and time triangulation. The results show that the strategy for increasing PAD is carried out through the intensification and extensification of regional taxes and levies. The IFE analysis produced a score of 1.99, with the main strengths being clear regional regulations and system digitalization, while the main weaknesses were suboptimal tax object data collection and database integration. The EFE analysis produced a score of 2.07, with the main opportunities being business sector growth and digital technology development, while the main threats were the risk of human error and low taxpayer compliance. The SWOT diagram places BAPENDA Kendari City in quadrant I (Strength–Opportunity) with coordinates (1.99; 2.07), indicating significant opportunities to implement an aggressive strategy by optimally utilizing technology, regulatory support, and regional economic potential. This study concludes that the effectiveness of the PAD improvement strategy still requires further strengthening, particularly in database integration, human resource quality, and taxpayer compliance, so that PAD growth can proceed optimally and sustainably.*

Keywords: *Locally-Generated Revenue; Regional Tax; Regional Levy; Strategy; SWOT.*

Abstrak. Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Kendari selama periode 2020–2024 belum mencapai target yang ditetapkan, khususnya pada sektor pajak dan retribusi daerah yang masih menghadapi berbagai kendala, seperti rendahnya kesadaran wajib pajak, lemahnya sistem database pajak, keterbatasan sumber daya manusia, serta belum maksimalnya pelayanan perpajakan daerah. Realisasi PAD Kota Kendari selama lima tahun terakhir hanya mencapai rata-rata 82,55% dari target, dengan realisasi retribusi daerah yang bahkan hanya mencapai 34,42% dari target yang ditetapkan. Kondisi inilah yang mendorong peneliti untuk mengkaji lebih dalam strategi peningkatan PAD melalui optimalisasi pajak dan retribusi daerah di Kota Kendari. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui optimalisasi pajak dan retribusi daerah di Kota Kendari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Informan penelitian terdiri atas lima orang yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu Kepala Bidang Pendapatan Daerah, Admin SIP PAD, Bendahara Penerima, Kasubid Pelayanan Pendaftaran dan Penetapan Pajak, serta Kasubid Penetapan Pajak Daerah BAPENDA Kota Kendari. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis SWOT yang diperkuat dengan matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) untuk mengidentifikasi

faktor internal dan eksternal yang memengaruhi peningkatan PAD, dengan keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan PAD dilakukan melalui intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dan retribusi daerah. Hasil analisis IFE menghasilkan skor 1,99 dengan kekuatan utama pada regulasi daerah yang jelas dan digitalisasi sistem, sedangkan kelemahan utama pada pendataan objek pajak yang belum optimal dan integrasi database yang belum berjalan baik. Hasil analisis EFE menghasilkan skor 2,07 dengan peluang utama berupa pertumbuhan sektor usaha dan perkembangan teknologi digital, sedangkan ancaman utama berupa risiko human error dan rendahnya kepatuhan wajib pajak. Diagram SWOT menempatkan BAPENDA Kota Kendari pada kuadran I (Strength–Opportunity) dengan koordinat (1,99; 2,07), yang menunjukkan peluang besar untuk menerapkan strategi agresif melalui pemanfaatan teknologi, dukungan regulasi, dan potensi ekonomi daerah secara optimal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas strategi peningkatan PAD masih memerlukan penguatan lebih lanjut, khususnya pada integrasi database, kualitas sumber daya manusia, dan kepatuhan wajib pajak, agar peningkatan PAD dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Pendapatan Asli Daerah; Pajak Daerah; Retribusi Daerah; Strategi; SWOT*

1. LATAR BELAKANG

Indonesia menerapkan sistem otonomi daerah yang bertujuan mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat dan memberikan kewenangan kepada daerah untuk mengelola sumber daya alam maupun sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu cara pemerintah daerah mewujudkan kesejahteraan masyarakat adalah melalui peningkatan pertumbuhan ekonomi dalam bentuk peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah menegaskan bahwa pajak dan retribusi daerah merupakan alat utama PAD yang bertujuan memperkuat kemandirian fiskal daerah, yang kemudian diatur lebih teknis dalam Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Meskipun landasan hukum sudah tersedia secara lengkap, pelaksanaannya di lapangan masih menghadapi berbagai hambatan yang menyebabkan peningkatan PAD belum optimal. Data menunjukkan bahwa realisasi PAD Kota Kendari selama periode 2020–2024 mencapai rata-rata hanya 82,55% dari target yang ditetapkan, dengan tren yang cenderung menurun dari 101,28% pada tahun 2020 menjadi 73,68% pada tahun 2024. Kondisi yang lebih mengkhawatirkan terlihat pada capaian retribusi daerah, yang realisasinya hanya mencapai rata-rata 34,42% dari target selama lima tahun terakhir, bahkan sempat menyentuh titik terendah sebesar 22,90% pada tahun 2022. Sementara itu, realisasi pajak daerah relatif lebih baik dengan rata-rata capaian 107,65% dari target.

Kesenjangan capaian antara komponen pajak dan retribusi ini mengindikasikan bahwa upaya optimalisasi PAD belum dilakukan secara merata pada seluruh sektor potensial.

Pemerintah Kota Kendari telah menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta Peraturan Wali Kota Nomor 3 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebagai landasan teknis pemungutan. Namun, penerapan kebijakan tersebut masih dibayangi kendala seperti rendahnya kesadaran wajib pajak, keterbatasan mobil pelayanan pajak, lemahnya sistem database, dan minimnya sumber daya manusia yang kompeten. Kondisi ini berbeda dengan praktik di daerah lain, misalnya Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan, yang berhasil meningkatkan PAD melalui intensifikasi dan ekstensifikasi berbasis perbaikan kelembagaan dan modernisasi administrasi (Nursafitra dkk., 2019), maupun Provinsi Jawa Tengah yang mengoptimalkan PAD melalui pemberdayaan aset daerah (Widiastuti & Risandewi, 2019). Perbandingan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara strategi yang direncanakan dan implementasinya di lapangan, sehingga diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai strategi peningkatan PAD di Kota Kendari, khususnya dari perspektif implementasi pajak dan retribusi daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui optimalisasi pajak dan retribusi daerah di Kota Kendari, dengan menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengelolaannya menggunakan pendekatan analisis SWOT yang diperkuat dengan matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif yang dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Kendari. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa BAPENDA merupakan instansi yang memiliki data lengkap terkait pengelolaan pajak dan retribusi daerah. Sumber data terdiri atas data primer yang diperoleh dari wawancara dengan informan, serta data sekunder berupa dokumen, laporan, dan informasi tertulis lain yang relevan dengan objek penelitian. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu lima orang yang terdiri atas Kepala Bidang Pendapatan Daerah, Admin SIP PAD, Bendahara Penerima, Kasubid Pelayanan Pendaftaran dan Penetapan Pajak, serta

Kasubbid Penetapan Pajak Daerah BAPENDA Kota Kendari, dengan pertimbangan bahwa kelima informan tersebut memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, wawancara, dan dokumentasi. Data hasil wawancara selanjutnya diolah menjadi tabel analisis SWOT yang memuat informasi kualitatif mengenai kondisi BAPENDA Kota Kendari. Teknik analisis data menggunakan analisis bobot SWOT (Weighted SWOT Analysis) untuk mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang selanjutnya diperkuat dengan penyusunan matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) mengacu pada pendekatan David dan David (2023). Setiap faktor diberi bobot menggunakan skala Likert 1–5 yang dinormalisasi ke rentang 0,00–1,00, kemudian diberi rating berdasarkan pedoman David dan David (4 = kekuatan/respons sangat baik hingga 1 = kelemahan/respons sangat lemah). Skor tertimbang dihitung dari perkalian bobot dan rating, yang kemudian dipetakan ke dalam diagram SWOT dengan sumbu IFE (X) dan EFE (Y) untuk menentukan posisi strategis organisasi. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2018)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Pendapatan Asli Daerah Kota Kendari

Data realisasi PAD Kota Kendari periode 2020–2024 menunjukkan tren yang menurun, dari 101,28% pada tahun 2020 menjadi 73,68% pada tahun 2024, dengan rata-rata capaian selama lima tahun sebesar 82,55% dari target. Realisasi pajak daerah relatif baik dengan rata-rata capaian 107,65%, sedangkan realisasi retribusi daerah jauh tertinggal dengan rata-rata capaian hanya 34,42% dari target. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa optimalisasi PAD Kota Kendari belum berjalan merata pada seluruh komponen pendapatan, dan retribusi daerah menjadi komponen yang paling memerlukan perhatian dalam perumusan strategi peningkatan PAD.

Analisis SWOT Badan Pendapatan Daerah Kota Kendari

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal BAPENDA Kota Kendari menunjukkan bahwa organisasi memiliki kekuatan pada regulasi daerah yang jelas dan

komprehensif, digitalisasi sistem yang mendukung pencatatan dan pelayanan, struktur kelembagaan dengan pembagian tugas yang jelas, alur kerja yang sistematis, serta komitmen pemerintah daerah terhadap peningkatan PAD. Di sisi lain, kelemahan organisasi terletak pada database pajak dan retribusi yang belum terintegrasi secara optimal, keterbatasan SDM baik dari segi jumlah maupun kompetensi digital, koordinasi antarbidang yang belum maksimal, proses administrasi yang masih manual, serta pendataan objek pajak dan retribusi yang belum sepenuhnya optimal.

Dari sisi eksternal, peluang yang dimiliki BAPENDA meliputi pertumbuhan sektor usaha yang meningkatkan potensi pajak dan retribusi, perkembangan teknologi digital, dukungan kebijakan nasional berupa pelatihan SDM, kemudahan akses pembayaran pajak berbasis digital, serta peluang integrasi database untuk meningkatkan transparansi. Ancaman yang dihadapi meliputi rendahnya kepatuhan wajib pajak, kondisi ekonomi yang fluktuatif, potensi kebocoran penerimaan akibat sistem yang belum terintegrasi, kurangnya pemahaman masyarakat terhadap sistem digital, serta risiko kesalahan data akibat human error.

Aspek	Uraian Analisis
Strengths	Regulasi daerah jelas dan lengkap; digitalisasi sistem mendukung pencatatan dan pelayanan; struktur kelembagaan dengan pembagian tugas jelas; alur kerja sistematis; komitmen pemerintah daerah terhadap peningkatan PAD.
Weaknesses	Database pajak dan retribusi belum terintegrasi optimal; keterbatasan SDM dari segi jumlah dan kompetensi digital; koordinasi antarbidang belum maksimal; proses administrasi masih manual; pendataan objek pajak dan retribusi belum optimal.
Opportunities	Pertumbuhan sektor usaha meningkatkan potensi pajak dan retribusi; perkembangan teknologi digital; dukungan kebijakan nasional (pelatihan SDM); kemudahan akses pembayaran pajak digital; peluang integrasi database.

**STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI
OPTIMALISASI PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH DI KOTA KENDARI**

Aspek	Uraian Analisis
Threats	Rendahnya kepatuhan wajib pajak; kondisi ekonomi fluktuatif; potensi kebocoran penerimaan; kurangnya pemahaman masyarakat terhadap sistem digital; risiko human error dalam pengelolaan data.

Sumber: Diolah dari hasil penelitian, 2026

Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal (Matriks IFE dan EFE)

Hasil perhitungan Internal Factor Evaluation (IFE) menunjukkan jumlah skor strength sebesar 3,63 dan jumlah skor weakness sebesar -1,64, sehingga diperoleh total skor IFE sebesar 1,99. Kekuatan tertinggi terdapat pada regulasi daerah yang jelas (0,84) dan digitalisasi sistem (0,84), sedangkan kelemahan tertinggi terdapat pada pendataan objek pajak yang belum optimal (0,39) dan database yang belum terintegrasi (0,38). Nilai total IFE sebesar 1,99 menunjukkan bahwa kondisi internal BAPENDA berada pada posisi yang cukup kuat, karena faktor kekuatan lebih dominan dibandingkan kelemahan.

Faktor Internal	Total Skor
Regulasi daerah jelas dan menjadi dasar pemungutan pajak (S)	0,84
Digitalisasi sistem mendukung pencatatan dan pelayanan (S)	0,84
Struktur kelembagaan dengan pembagian tugas jelas (S)	0,58
Alur kerja organisasi sistematis (S)	0,56
Komitmen pemerintah daerah terhadap peningkatan PAD (S)	0,80
Jumlah Strength	3,63
Database belum terintegrasi optimal (W)	0,38
Keterbatasan SDM dalam jumlah dan kompetensi (W)	0,29
Koordinasi antarbidang belum maksimal (W)	0,33

**STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI
OPTIMALISASI PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH DI KOTA KENDARI**

Faktor Internal	Total Skor
Proses administrasi masih manual (W)	0,24
Pendataan objek pajak belum optimal (W)	0,39
Jumlah Weakness	-1,64
Total Skor IFE	1,99

Sumber: Diolah dari hasil penelitian, 2026

Hasil perhitungan External Factor Evaluation (EFE) menunjukkan jumlah skor opportunities sebesar 3,63 dan jumlah skor threats sebesar -1,57, sehingga diperoleh total skor EFE sebesar 2,07. Peluang tertinggi terdapat pada pertumbuhan sektor usaha (0,86) dan perkembangan teknologi digital (0,86), sedangkan ancaman tertinggi terdapat pada risiko human error (0,37) dan kurangnya pemahaman masyarakat terhadap sistem digital (0,34). Nilai total EFE sebesar 2,07 menunjukkan bahwa lingkungan eksternal BAPENDA cukup mendukung, karena peluang yang tersedia lebih besar dibandingkan ancaman yang dihadapi.

Faktor Eksternal	Total Skor
Pertumbuhan sektor usaha meningkatkan potensi pajak (O)	0,86
Perkembangan teknologi digital (O)	0,86
Dukungan kebijakan nasional / pelatihan SDM (O)	0,54
Kemudahan akses pembayaran pajak digital (O)	0,79
Peluang integrasi database (O)	0,58
Jumlah Opportunities	3,63
Rendahnya kepatuhan wajib pajak (T)	0,28
Kondisi ekonomi fluktuatif (T)	0,32

**STRATEGI PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI
OPTIMALISASI PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH DI KOTA KENDARI**

Faktor Eksternal	Total Skor
Potensi kebocoran penerimaan (T)	0,26
Kurangnya pemahaman masyarakat terhadap sistem digital (T)	0,34
Risiko human error (T)	0,37
Jumlah Threats	-1,57
Total Skor EFE	2,07

Sumber: Diolah dari hasil penelitian, 2026

Posisi Strategis pada Diagram SWOT

Selisih antara kekuatan dan kelemahan (strength–weakness) sebesar 1,99 dan selisih antara peluang dan ancaman (opportunity–threat) sebesar 2,07 digunakan sebagai koordinat penentuan posisi strategis organisasi pada diagram SWOT, yaitu titik (1,99 ; 2,07). Posisi tersebut berada pada kuadran I, yaitu kuadran Strength–Opportunity (SO), yang menunjukkan bahwa kekuatan internal BAPENDA Kota Kendari lebih besar dibandingkan kelemahannya, sedangkan peluang eksternal juga lebih dominan dibandingkan ancaman yang dihadapi. Posisi ini mendukung penerapan strategi agresif dalam meningkatkan PAD melalui optimalisasi pemanfaatan teknologi digital, peningkatan pelayanan pajak, penguatan koordinasi organisasi, serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Meskipun berada pada kuadran yang menguntungkan, organisasi tetap perlu memperhatikan kelemahan pada aspek integrasi database, keterbatasan SDM, dan koordinasi antarbidang, serta ancaman berupa rendahnya kepatuhan wajib pajak dan risiko human error, agar strategi yang diterapkan tidak hanya berfokus pada pemanfaatan kekuatan dan peluang semata.

Perumusan Strategi Berdasarkan Analisis SWOT

Perumusan strategi peningkatan PAD dilakukan dengan mengintegrasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi BAPENDA Kota Kendari ke dalam empat kombinasi strategi. Strategi Strength-Opportunity (SO) memanfaatkan regulasi daerah yang jelas, struktur organisasi yang sistematis, dan digitalisasi yang sudah

berjalan untuk menangkap peluang pertumbuhan sektor usaha dan perkembangan teknologi digital, melalui pengembangan sistem pembayaran pajak berbasis online, pendataan potensi usaha secara berkala, dan sistem monitoring real-time. Strategi Weakness-Opportunity (WO) berfokus pada perbaikan kelemahan internal seperti keterbatasan SDM dan database yang belum terintegrasi, dengan memanfaatkan peluang eksternal berupa dukungan kebijakan nasional dan perkembangan teknologi, melalui pelatihan kompetensi aparatur dan pembangunan sistem database terintegrasi.

Strategi Strength-Threat (ST) menggunakan kekuatan regulasi dan sistem digital untuk menghadapi ancaman rendahnya kepatuhan wajib pajak dan potensi kebocoran penerimaan, melalui penguatan sistem pengawasan berbasis digital dan penegakan sanksi yang konsisten. Strategi Weakness-Threat (WT) diarahkan pada upaya defensif untuk meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari ancaman eksternal, melalui peningkatan kompetensi SDM, integrasi database, dan penguatan sistem pengawasan internal. Keempat strategi ini menunjukkan bahwa peningkatan PAD memerlukan pendekatan yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan penerimaan, tetapi juga pada perbaikan sistem, peningkatan kualitas pelayanan, dan penguatan kapasitas organisasi secara menyeluruh.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Temuan ini sejalan dengan penelitian Nursafitra dkk. (2019) di Kabupaten Enrekang, Sulawesi Selatan, yang menemukan bahwa kombinasi intensifikasi (perbaikan kelembagaan, administrasi, dan SDM) dan ekstensifikasi (pendataan dan perluasan basis pajak) efektif meningkatkan PAD apabila diikuti perbaikan kelembagaan dan administrasi. Penelitian ini juga sejalan dengan Sambodo dan Putri (2020) di Kota Tanjungpinang yang menemukan bahwa kendala penerimaan pajak dan retribusi daerah berasal dari faktor internal dan eksternal, sehingga direkomendasikan langkah optimalisasi melalui intensifikasi dan ekstensifikasi. Sementara itu, Widiastuti dan Risandewi (2019) di Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa pemberdayaan aset daerah turut berpotensi meningkatkan PAD, sebuah pendekatan yang belum menjadi fokus utama strategi BAPENDA Kota Kendari saat ini. Perbandingan ini menegaskan bahwa strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak serta retribusi daerah yang diterapkan di Kota Kendari sejalan dengan praktik di daerah lain, namun keberhasilannya tetap

bergantung pada seberapa jauh kelemahan internal seperti integrasi database dan kualitas SDM dapat diperbaiki secara berkelanjutan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Kendari dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang menentukan efektivitas pengelolaan pendapatan daerah. Hasil analisis IFE menunjukkan bahwa kekuatan utama BAPENDA Kota Kendari terletak pada dukungan regulasi, struktur organisasi, dan potensi sumber daya, dengan total skor 1,99, sedangkan kelemahan terdapat pada kualitas SDM, integrasi sistem informasi, dan pengawasan. Hasil analisis EFE dengan total skor 2,07 menunjukkan adanya peluang dari perkembangan teknologi dan pertumbuhan sektor usaha, serta ancaman dari rendahnya kepatuhan wajib pajak dan potensi kebocoran penerimaan. Analisis SWOT menempatkan strategi peningkatan PAD pada kuadran I (Strength–Opportunity), yang berarti BAPENDA Kota Kendari memiliki kekuatan dan peluang besar untuk meningkatkan PAD melalui strategi agresif berupa optimalisasi pajak dan retribusi daerah, pemanfaatan teknologi digital, peningkatan pengawasan, serta perbaikan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Secara keseluruhan, strategi peningkatan PAD di Kota Kendari memiliki potensi besar dalam mendukung peningkatan penerimaan daerah dan kemandirian fiskal, namun implementasinya masih memerlukan optimalisasi berkelanjutan. Bagi pemerintah daerah, disarankan untuk mengoptimalkan implementasi strategi secara lebih terintegrasi, meningkatkan kualitas pendataan potensi pajak dan retribusi, memperkuat pengawasan guna meminimalkan kebocoran penerimaan, meningkatkan pemanfaatan teknologi digital khususnya dalam integrasi database, meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan, memperkuat koordinasi antarbidang, meningkatkan kepatuhan wajib pajak melalui sosialisasi dan edukasi, serta mengembangkan sistem monitoring berbasis digital untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan memperluas cakupan penelitian dengan menambah objek dan lokasi, menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur pengaruh strategi secara lebih objektif, serta mengkaji lebih mendalam implementasi digitalisasi dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja PAD

DAFTAR REFERENSI

- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: Concepts and cases* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64.
- Halim, A. (2011). *Akuntansi keuangan daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lutfian, W., & Nurmantu, S. (2025). Evaluasi penerapan optimasi pendapatan melalui pajak reklame dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Kendari tahun 2018–2022. *Jurnal Akuntansi Terapan*, 6(2), 27–33.
- Manan, L. (2023). Optimalisasi penerimaan retribusi pelayanan pengangkutan sampah dan peranannya terhadap peningkatan PAD Kota Kendari. *Sultra Journal of Economic and Business*, 4(1), 1–16.
- Mardiasmo. (2018). *Perpajakan* (Edisi terbaru). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Nursafitra, M., Nursadik, M., & Yusuf, M. (2019). Strategi peningkatan PAD melalui intensifikasi dan ekstensifikasi penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah di Kabupaten Enrekang. *Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik*, 5(1).
- Peraturan Daerah Kota Kendari Nomor 6 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2023 tentang Ketentuan Umum Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- Peraturan Wali Kota Kendari Nomor 3 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.
- Widiastuti, & Risandewi, T. (2019). Strategi peningkatan pendapatan daerah melalui pemberdayaan aset daerah di Provinsi Jawa Tengah.