

**TESIS**

**STRATEGI OPTIMALISASI PENDAPATAN PAJAK DAN RETRIBUSI DALAM  
RANGKA PEMBANGUNAN KOTA BANJARMASIN**

**Aris Sallo  
NIM. 2320422310005**



**PROGRAM STUDI MAGISTER  
STUDI PEMBANGUNAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
BANJARMASIN  
2025**

**LEMBAR PENGESAHAN**

Judul Tesis : Strategi Optimalisasi Pendapatan Pajak dan Retribusi dalam  
Rangka Pembangunan Kota Banjarmasin  
Nama : Arman AS  
NIM : 2320422310003  
Konsentrasi Program : Perencanaan Pembangunan Daerah

**Komisi Penguji**

**Ketua**

**Anggota**

Prof. Dr. Ahmad, S.E., M. Si

NIP 196771231 199512 1 002

Dr. Ahmad Yunani, S.E., M.Si

NIP 19730207 199903 1 003

**Mengetahui**

**Koordinator Program Studi  
Magister Studi Pembangunan**

**Direktur Pascasarjana**

Dr. Muhammad Riduansyah Svafari, S.Sos, MPA

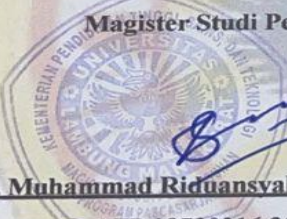
NIP 19730316 200501 1 001

Prof. Dr. Ir. Danang Bivatmoko, M.Si

NIP 19680507 199303 1 020

Tanggal lulus :

Tanggal wisuda :



## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arman AS  
NIM : 2320422310003  
Program Studi : Magister Studi Pembangunan  
Fakultas : Program Pascasarjana  
Perguruan Tinggi : Universitas Lambung Mangkurat  
Judul Tesis : Strategi Optimalisasi Pendapatan Pajak dan Retribusi dalam Rangka Pembangunan Kota Banjarmasin

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri.
2. Data yang ada di dalam Tesis ini bukan merupakan hasil manipulasi sendiri atau manipulasi orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini hasil jiplakan, plagiat maupun manipulasi, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sehat dan tanpa paksaan dari siapapun.

Banjarmasin, 20 Desember 2025

V..... membuat pernyataan,



Arman AS  
NIM. 2320422310003

## ABSTRACT

*Arman AS. (2320422310003). 2025. Strategy for Optimizing Local Tax and Retribution Revenue to Support the Development of Banjarmasin City. Thesis. Master Program in Development Studies, Postgraduate Program, Lambung Mangkurat University. Advisor 1: Ahmad, and Advisor 2: Ahmad Yunani.*

**Keywords:** : Local Taxes, Regional Levies, Local Own-Source Revenue, Optimization Strategy,

*This study aims to evaluate the performance of local revenue (PAD) of Banjarmasin City derived from regional taxes and levies, identify the optimization efforts undertaken by the local government, and formulate strategies to enhance tax and levy revenues to support regional development. This research employs a mixed-methods approach, consisting of quantitative analysis using tax and levy realization data from 2018–2022 and qualitative analysis through interviews with key informants from the Regional Financial, Revenue, and Asset Management Agency (BPKPAD) of Banjarmasin City.*

*The results indicate that regional tax performance is generally categorized as effective to highly effective, particularly for hotel tax, restaurant tax, street lighting tax, and BPHTB. However, several tax types remain less effective, including swiflet nest tax and billboard tax in certain years. The performance of regional levies shows a relatively low contribution to PAD, and several levy types no longer generate revenue. The fiscal independence ratio further shows that Banjarmasin remains at a low level due to its high dependence on central government transfers.*

*Optimization efforts conducted include tax collection intensification, digitalization of payment services, and improved taxpayer education. Based on SWOT analysis, optimization strategies were formulated, including aggressive (SO), diversification (ST), turn-around (WO), and defensive (WT) strategies. This study recommends strengthening local tax governance, enhancing human resources capacity, updating tax and levy databases, and leveraging digital technology to improve taxpayer compliance and monitoring effectiveness.*

Banjarmasin, January 2, 2026

Approved by:  
Head of Language Center



Dr. Hj. Noor Eka Chandra, M.Pd  
NIP. 197710232001122003

## ABSTRAK

Rangka Pembangunan Kota Banjarmasin. Pembimbing utama Ahmad, dan pembimbing pendamping Ahmad Yunani.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banjarmasin dari sektor pajak dan retribusi daerah, mengidentifikasi upaya optimalisasi yang telah dilakukan pemerintah daerah, serta merumuskan strategi optimalisasi pendapatan pajak dan retribusi dalam rangka mendukung pembangunan kota. Penelitian menggunakan pendekatan metode campuran (mixed methods), yaitu analisis kuantitatif melalui data realisasi pajak dan retribusi tahun 2018–2022 serta analisis kualitatif melalui wawancara dengan informan kunci di lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah (BPKPAD) Kota Banjarmasin.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pajak daerah cenderung efektif dan sangat efektif pada sebagian besar jenis pajak, terutama Pajak Hotel, Pajak Restoran, Penerangan Jalan, dan BPHTB. Namun beberapa jenis pajak masih menunjukkan efektivitas rendah, seperti Pajak Sarang Burung Walet dan Pajak Reklame pada tahun-tahun tertentu. Kinerja retribusi daerah menunjukkan kontribusi yang relatif kecil terhadap PAD dan terdapat beberapa jenis retribusi yang tidak lagi memberikan penerimaan. Analisis rasio kemandirian fiskal menunjukkan bahwa Kota Banjarmasin masih berada pada kategori rendah karena ketergantungan yang tinggi terhadap dana transfer pusat.

Upaya optimalisasi yang telah dilakukan meliputi intensifikasi pemungutan pajak, digitalisasi layanan pembayaran, dan peningkatan sosialisasi wajib pajak. Melalui analisis SWOT, dirumuskan strategi optimalisasi yang mencakup strategi agresif (SO), strategi diversifikasi (ST), strategi turn-around (WO), serta strategi defensif (WT). Penelitian ini merekomendasikan perbaikan tata kelola perpajakan daerah, peningkatan kapasitas SDM, pemutakhiran database pajak–retribusi, serta pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kepatuhan dan efektivitas pengawasan.

**Kata Kunci:** Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Pendapatan Asli Daerah, Strategi Optimalisasi, Pembangunan Daerah, Banjarmasin.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Strategi Optimalisasi Pendapatan Pajak dan Retribusi dalam Rangka Pembangunan Kota Banjarmasin.”** Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Studi Pembangunan pada Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat.

Penyusunan tesis ini tidak akan terlaksana tanpa doa, dukungan, arahan, bantuan, serta kerjasama dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si**, selaku **Pembimbing Utama, Rektor Universitas Lambung Mangkurat**, dan juga **Ketua Penguji**, yang telah memberikan bimbingan, arahan, koreksi, serta motivasi yang sangat berarti sejak tahap awal hingga selesainya penelitian ini.
2. **Prof. Dr. Ahmad Yunani, S.E., M.Si**, selaku **Pembimbing Pendamping, Penguji**, dan sekaligus **Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis ULM**, atas masukan ilmiah, koreksi mendalam, serta dorongan yang sangat membantu dalam penyempurnaan tesis ini.
3. **Dr. Muhammad Riduansyah Syafari, S.Sos., MPA**, selaku **Penguji**, sekaligus **Koordinator Program Studi Magister Studi Pembangunan (MSP) Pascasarjana ULM**, yang telah memberikan kritik konstruktif dan pandangan akademik yang memperkaya kualitas karya ilmiah ini.
4. **Dr. Ir. Syahrial Shaddiq, M.Eng., M.M., M.Si**, selaku **Penguji**, atas evaluasi, masukan, dan perhatian yang turut menyempurnakan penelitian ini.
5. **Prof. Dr. Danang Biyatmoko, M.Si**, selaku **Direktur Pascasarjana ULM**, atas dukungan, layanan akademik, serta fasilitas pembelajaran yang diberikan selama penulis menjalani studi.
6. Seluruh **Dosen Program Studi Magister Studi Pembangunan Pascasarjana ULM**, atas ilmu pengetahuan, wawasan, pengalaman akademik, dan bimbingan yang telah diberikan selama proses perkuliahan.
7. Seluruh **staf administrasi Pascasarjana ULM**, terutama di lingkungan Program Studi MSP, atas bantuan, pelayanan, dan dukungan administratif selama proses studi dan penyusunan tesis.
8. Seluruh **civitas akademika Universitas Lambung Mangkurat**, yang telah menciptakan lingkungan akademik yang kondusif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian.

Penulis juga menyampaikan terima kasih yang mendalam kepada keluarga tercinta atas dukungan moral, doa, dan semangat yang tiada henti selama penulis menjalani proses studi hingga penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang pengelolaan keuangan daerah dan pembangunan daerah.

Banjarmasin, Desember 2025  
Hormat Penulis,

**ArmanAS**  
NIM 23204223100

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>i</b>
<b>SERTIFIKAT PLAGIASI.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	1
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Pembangunan Daerah.....	14
2.2 Otonomi Daerah.....	15
2.3 Pendapatan Asli Daerah.....	16
2.4 Dasar-Dasar Perpajakan.....	17
2.5 Retribusi Daerah.....	22
<b>BAB III METODE PENULISAN.....</b>	<b>29</b>
3.1. Pendekatan Penelitian.....	29
3.2 Objek dan Lokasi Penelitian.....	30
3.3 Data dan Sumber Data.....	30
3.4 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian.....	31
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	33
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	34
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN. ....</b>	<b>52</b>
4.1 Gambaran Umum Kota Banjarmasin.....	52

4.2 Hasil Penelitian.....	59
4.3 Implementasi Penelitian.....	90
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>101</b>
5.1. Kesimpulan.....	101
5.2 Rekomendasi.....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>104</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pertumbuhan Ekonomi menurut Kab/Kota Propinsi Kalimantan Selatan Periode 2020-2022.....	2
Tabel 1.2. Pendapatan Asli Daerah Kota Banjarmasin Tahun 2020-2021.....	6
Tabel 1.3 Realisasi dan Kontribusi Pajak Daerah Terhadap Asli Daerah dan Pendapatan Daerah Kota Banjarmasin Tahun 2018-2022.....	7
Tabel 3.1 Kriteria Tingkat Lemandirian Daerah.....	34
Tabel 3.2 Kriteria yang digunakan dalam menilai tingkat ekonomis pajak daerah.....	35
Tabel 3.3 Kriteria Efektivitas Kinerja Keuangan Pajak Daerah.....	36
Tabel 3.4 Tabel Efisiensi Kinerja Keuangan Pajak Daerah.....	36
Tabel 3.5 Kinerja Efisiensi Pajak Daerah.....	37
Tabel 3.6 Klasifikasi Kriteria Kontribusi.....	37
Tabel 3.7 Kriteria Efektivitas Kinerja Keuangan Retribusi Daerah.....	38
Tabel 3.8. Kriteria Efektivitas Keuangan Retribusi Daerah.....	44.
Tabel 3.9. Faktor Strategi Eksternal (EFAS).....	46
Tabel 3.10. Faktor Strategi Internal (IFAS).....	46