

***THE EFFECTIVENESS OF LOCAL TAX MANAGEMENT IN INCREASING
LOCAL REVENUE: CASE STUDY OF RESTAURANT TAX REVENUE AT
BUNGO REGENCY GOVERNMENT***

**EFEKTIVITAS PENGELOLAAN PAJAK DAERAH DALAM
MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH: STUDI KASUS
PENERIMAAN PAJAK RESTORAN PADA PEMERINTAH KABUPATEN
BUNGO**

Hendra Saputra Sinaga¹, Zarmaili², Agus Santosa³

Universitas Terbuka, Indonesia^{1,2,3}

syahputrahendra69@gmail.com¹, zar1571@yahoo.com², agusto@ecampus.ut.ac.id³

ABSTRACT

Restaurant tax is a potential local tax source. The purpose of this research is to analyze management processes, inhibitory and supporting factors of management, as well as effective strategy of restaurant tax management. This type of research is qualitative using descriptive methods. The data collection techniques in this study are interviews, documentation and observations. The results of the research show that there is a problem of the effectiveness of restaurant tax management based on the results of analysis of indicators of Achievement of Objectives, Integration and Adaptation in the process of restoration tax management Bungo district. In the management of the restaurant tax researchers identified supporting and inhibiting factors, as well as strategies in the effective management of Restaurant Tax. The results of the Bungo district restaurant tax management research have not been fully effective. There are several supportive and inhibitory factors that affect the efficiency of restaurant tax management. Restaurant tax management is on the WO (Weakness-Opportunity) quadrant using a turnaround strategy. The researchers suggested that BPPRD district Bungo to carry out the efficiency of restaurant tax management based on the appropriate strategy.

Keyword: Restaurant tax, effectiveness, strategy.

ABSTRAK

Pajak Restoran merupakan sumber pajak daerah yang potensial. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis proses pengelolaan, faktor penghambat dan pendukung pengelolaan, serta strategi efektif pengelolaan Pajak Restoran. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, dokumentasi dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat permasalahan efektivitas pengelolaan pajak restoran berdasarkan hasil analisis indikator Pencapaian Tujuan, Integrasi dan Adaptasi dalam proses pengelolaan pajak restoran Kabupaten Bungo. Dalam pengelolaan pajak restoran peneliti mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta strategi dalam pengelolaan Pajak Restoran yang efektif. Hasil penelitian pengelolaan pajak restoran Kabupaten Bungo belum sepenuhnya efektif. Terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan Pajak Restoran. Pengelolaan Pajak Restoran berada pada kuadran WO (Weakness-Opportunity) menggunakan strategi *turnaround*. Peneliti menyarankan BPPRD Kabupaten Bungo agar melakukan efektivitas pengelolaan pajak restoran berdasarkan strategi yang sesuai.

Kata Kunci: Pajak Restoran, Efektivitas, Strategi

PENDAHULUAN

Ditetapkannya otonomi daerah baik di provinsi dan kabupaten/kota mengharuskan Pemerintah Daerah untuk mendapatkan dukungan keuangan (*money supporting*) baik dari transfer pemerintah pusat serta penerimaan dari pendapatan asli daerah. Pemerintah memberikan keleluasaan kepada

Pemerintah Daerah untuk mandiri dengan menggali potensi-potensi sumber keuangan di daerahnya. Keleluasaan pemerintah daerah untuk menggali potensi sumber keuangan termuat dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang termasuk dalam pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah merupakan subsistem dari sistem

pengelolaan keuangan Negara dan merupakan elemen pokok dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah (Muindro, 2013). PAD adalah penerimaan yang diperoleh dari sektor pajak daerah, retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah (Mardiasmo, 2013). PAD merupakan sumber keuangan daerah yang masih dapat terus digali oleh pemerintah daerah karena keleluasaan pengelolaannya sesuai dengan potensi daerahnya.

Diantara sumber-sumber penerimaan dalam PAD, Pajak Daerah merupakan sumber penerimaan yang besar serta masih dapat terus digali sesuai dengan potensi daerah. (Waluyo, 2013) mengungkapkan bahwa pajak daerah merupakan iuran kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan, dengan tidak mendapat prestasi kembali, yang langsung dapat ditunjuk, dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubungan dengan tugas negara yang menyelenggarakan pemerintahan. Lebih lanjut (Damas, 2017) mengemukakan pajak daerah adalah pajak-pajak yang ditentukan pemungutannya dalam peraturan daerah, dan para pembayar pajak (wajib pajak) tidak menerima imbalan secara langsung dari pemerintah daerah.

Pajak Restoran merupakan salah satu sumber pajak daerah yang potensial artinya hasil pajak tersebut cukup besar sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dan potensinya masih dapat terus digali dengan pengelolaan pajak daerah yang efektif. Efektivitas pengelolaan pajak daerah perlu dilakukan melalui berbagai program dan kegiatan yang terukur untuk meningkatkan PAD suatu

daerah. Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan atau dapat juga dikatakan merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi (Beni, 2016). Terdapat tiga indikator dalam mengukur efektivitas, yaitu pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi (islamy et al, 2021)

Penyelenggaraan pengelolaan pajak daerah di Kabupaten Bungo dilaksanakan oleh Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah (BPPRD). BPPRD memiliki tujuan yang ingin dicapai yaitu meningkatkan PAD dan meningkatkan Kinerja Pelayanan Administrasi Perkantoran BPPRD. Dalam mencapai sasaran dan tujuan untuk meningkatkan PAD diperlukan pengukuran efektivitas atas pengelolaan pajak daerah pada BPPRD Kabupaten Bungo, analisis faktor penghambat dan pendukung pengelolaan Pajak, serta analisis strategi efektif pengelolaan Pajak.

Berdasarkan paparan diatas, penulis mengambil judul “Efektivitas pengelolaan pajak daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah: Studi Kasus Penerimaan Pajak Restoran Pada Pemerintah Kabupaten Bungo”. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk menganalisis efektivitas pengelolaan Pajak Restoran, faktor penghambat dan pendukung pengelolaan Pajak Restoran, serta menganalisis strategi efektif pengelolaan Pajak Restoran yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bungo. Sebagai tambahan, penelitian ini memiliki manfaat praktis untuk memberikan masukan kepada BPPRD Kabupaten Bungo dalam pengelolaan Pajak Restoran.

METODE

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Penelitian kualitatif sebagai

metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiono, 2017). Metode penelitian deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan terhadap subyek penelitian pada suatu saat tertentu (Muchtar, 2013).

Mengingat luasnya permasalahan pokok penelitian ini, penulis membatasi ruang lingkup penelitian pada efektivitas pengelolaan pajak daerah yaitu Pajak Restoran yang dikelola oleh BPPRD Kabupaten Bungo. Penelitian ini dilakukan di BPPRD Kabupaten Bungo, waktu penelitian dilakukan pada bulan Februari 2023. Informan dalam penelitian ini adalah unsur pegawai yang berkaitan dengan pengelolaan pajak daerah di BPPRD Kabupaten Bungo, yaitu Kepala Bidang (Kabid) Perencanaan dan Pengembangan, Kabid Pajak Daerah, Kepala Subbidang (Kasubbid) Pendaftaran dan Pendataan, Kepala Subbagian (Kasubbag) Umum dan Kepegawaian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, dokumentasi dan observasi. Adapun instrumen dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara dan pedoman observasi. Analisis data dalam penelitian ini mencakup pengumpulan data, reduksi data, triangulasi data dan penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan dalam pengukuran efektivitas proses pengelolaan pajak restoran berdasarkan indikator efektivitas, yaitu pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

1. Efektivitas Pengelolaan Pajak Restoran di Kabupaten Bungo

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di lapangan peneliti dapat menggambarkan dan menganalisis proses pengelolaan pajak restoran yang dilakukan oleh BPPRD Kabupaten Bungo. Analisis efektivitas pengelolaan pajak restoran berdasarkan pengukuran terhadap indikator-indikator efektivitas yaitu pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi yang dijabarkan pada aspek pengukuran masing-masing indikator. Hasil pengukuran indikator-indikator efektivitas tersebut dijelaskan sebagai berikut.

a) Pencapaian Tujuan

Kinerja keuangan pemerintah daerah secara umum dapat dilihat dari penetapan anggaran dan pencapaian realisasi atas anggaran yang telah ditetapkan dalam APBD. Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kabid Perencanaan dan Pengembangan menyebutkan untuk mewujudkan kemajuan dan kesejahteraan Kabupaten Bungo diperlukan dukungan keuangan yang optimal, maka BPPRD menyatakan tujuannya dalam pengelolaan pajak dan retribusi daerah yaitu terwujudnya Penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang Optimal melalui Pelayanan Prima dan Profesional.

Pengukuran indikator pencapaian tujuan dikategorikan menjadi dua aspek pengukuran, yaitu pencapaian target penerimaan pajak restoran dan penetapan target pajak restoran sesuai potensi pajak. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kabid Perencanaan dan Pengembangan serta Kabid Pajak

Daerah yang menyebutkan perlunya pengukuran indikator pencapaian tujuan melalui penilaian persentase realisasi penerimaan terhadap target anggaran baik anggaran awal maupun perubahan, selain itu pentingnya pengukuran penetapan target penerimaan pajak adalah berdasarkan kajian potensi pajak dan mempertimbangkan perkiraan asumsi makro Kabupaten Bungo.

1) Pencapaian target penerimaan pajak

Metode pengukuran pencapaian tujuan aspek pencapaian target penerimaan pajak dapat dianalisis dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan per jenis pajak}}{\text{Target jenis per Pajak}} \times 100\%$$

Gambar 1. Rumus

Pengukuran Pencapaian Target Penerimaan Pajak

Sumber: Pohan, 2021

Selanjutnya, untuk mengetahui seberapa besar efektivitas pajak daerah terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang disesuaikan dengan kriteria efektivitas berikut:

Presentase	Kriteria
>100%	Sangat efektif
90-100%	Efektif
80-90%	Cukup efektif
60-80%	Kurang efektif
< 60%	Tidak efektif

Gambar 2. Skala Kriteria Efektivitas

Sumber: Pohan, 2021

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kabid Pajak Daerah menjelaskan bahwa dalam satu tahun anggaran seringkali terdapat penyesuaian anggaran yang mengakibatkan perubahan target capaian pajak restoran dalam penetapan

APBD perubahan. Sehingga parameter acuan berubah dengan membandingkan antara realisasi dengan target pada anggaran perubahan. Untuk mendapatkan data pemantauan dan evaluasi yang andal maka analisis perbandingan dapat diperluas dengan modifikasi perbandingan antara realisasi penerimaan pajak restoran dengan target pada penetapan anggaran awal dan anggaran setelah perubahan di APBD Kabupaten Bungo. Hasil pengukuran indikator pencapaian tujuan pada tabel berikut.

Tabel 1. Pengukuran indikator pencapaian tujuan atas target dan realisasi penerimaan Pajak Restoran selama tiga tahun terakhir Dalam Juta Rupiah

Berkas Data Rujukan										
No	Uraian	Tahun Anggaran 2022			Tahun Anggaran 2021				Tahun Anggaran 2020	
		Anggaran	Realisasi	%	Poin	Anggaran	Realisasi	%	Poin	Anggaran
1	Anggaran Awal Sebelum Perubahan									
	Pajak Daerah	56.604,86	42.661,30	75,37		43.417,53	44.859,99	103,32		46.084,55
	Pajak Restoran	3.500,00	4.429,81	126,57	5	3.450,11	2.422,62	70,22	2	2.818,20
	Rata-rata pembobotan poin sebesar 3,33 penilaian Cukup Efektif									
2	Anggaran Setelah Perubahan									
	Pajak Daerah	58.704,86	42.661,30	72,67		74.205,04	44.859,99	60,45		34.458,89
	Pajak Restoran	3.950,00	4.429,81	112,15	5	1.703,73	2.422,62	142,20	5	1.900,00
	Rata-rata pembobotan poin sebesar 5 penilaian Sangat Efektif									
	Kesimpulan Efektivitas atas aspek pencapaian target penerimaan pajak sebesar 4,16									

Sumber: data Riset

Tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata nilai poin pembobotan pencapaian target penerimaan Pajak Restoran berdasarkan acuan perhitungan anggaran awal sebesar 3,33 (tiga koma tiga tiga) atau cukup efektif, berdasarkan acuan anggaran setelah perubahan sebesar 5 atau sangat efektif, sehingga nilai rata rata atas aspek pencapaian target penerimaan pajak sebesar 4,16 (empat koma enam belas). Untuk membandingkan dua acuan perhitungan yaitu pada

anggaran awal dan anggaran setelah perubahan perlu dilakukan analisis lebih lanjut sesuai dengan masing-masing hasil pengukuran skala pembobotan. Berdasarkan wawancara dengan Kabid Pajak Daerah menyebutkan bahwa untuk menyederhanakan pengukuran masing-masing acuan pengukuran, perbandingan masing-masing perlu dikategorikan dalam tiga tingkat skala yaitu efektif, belum sepenuhnya efektif dan kurang efektif.

Kriteria pengukuran dapat dikategorikan melalui kategori berikut: 1) Efektif jika masing-masing acuan pengukuran bernilai efektif atau sangat efektif, 2) Belum sepenuhnya efektif jika salah satu acuan perhitungan bernilai efektif atau sangat efektif, sedangkan acuan perhitungan lainnya cukup efektif atau kurang efektif, serta 3) dikategorikan kurang efektif jika masing-masing acuan pengukuran bernilai selain hasil pengukuran selain pada kategori diatas. Berdasarkan perbandingan dua acuan perhitungan tersebut menunjukkan bahwa kesimpulan aspek pencapaian Target Penerimaan Pajak Restoran Kabupaten Bungo adalah belum sepenuhnya efektif.

2) Penetapan Target Pajak Restoran Sesuai Potensi Pajak

Pengukuran indikator pencapaian tujuan aspek penetapan target pajak restoran yaitu dengan menilai penetapan target pajak melalui proses APBD berdasarkan

potensi pajak serta memperhatikan perkiraan asumsi makro, seperti pertumbuhan rasio perpajakan daerah, pertumbuhan ekonomi, tingkat inflasi yang dapat mempengaruhi target pendapatan pajak daerah serta realisasi penerimaan pajak tahun sebelumnya.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kabid Perencanaan dan Pengembangan BPPRD menyebutkan dalam penganggaran pendapatan pajak daerah BPPRD menggunakan realisasi penerimaan pajak daerah tahun sebelumnya, dengan menambahkan persentase tertentu dari realisasi pendapatan pajak sebelumnya, namun penetapan besaran persentase tambahan untuk masing-masing jenis pajak dilakukan secara random/acak tanpa didukung analisis yang memadai. Selanjutnya berdasarkan wawancara peneliti dengan Kabid Pajak Daerah dan Kasubbid Pendaftaran dan Pendataan menyebutkan bahwa Pemkab Bungo dalam penetapan target pajak belum melakukan kajian potensi pajak dan belum mempertimbangkan perkiraan asumsi makro. Dengan demikian kesimpulan aspek penetapan target pajak restoran belum sepenuhnya efektif.

b) Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya (Islamy et al, 2021). Indikator aspek integrasi untuk mengetahui sejauh mana

tingkat efektivitas integrasi BPPRD dalam mengelola pajak daerah. Integrasi terdiri dari dua aspek yaitu sosialisasi serta prosedur dan kerjasama.

Berdasarkan wawancara dengan Kabid Pajak Daerah menyebutkan bahwa bidang Pajak Daerah melakukan sosialisasi dengan memberikan penjelasan mengenai kewajiban membayar Pajak Restoran kepada WP secara lisan pada saat kegiatan pendataan dan pemungutan Pajak Restoran berlangsung. Sosialisasi terkait pembayaran pajak restoran kepada masyarakat mengenai kewajiban membayar Pajak Restoran belum dilakukan secara tegas, konsisten dan berkelanjutan. Dengan demikian pengukuran aspek sosialisasi yaitu belum sepenuhnya efektif.

Pengukuran efektivitas indikator integritas aspek prosedur dan kerjasama dengan menilai ketetapan prosedur dan mekanisme yang mutakhir, serta kerjasama yang melibatkan berbagai macam organisasi internal dan eksternal pemerintah daerah.

Berdasarkan dokumentasi dan wawancara dengan Kabid Pajak Daerah BPPRD dan Kabid Perencanaan dan Pengembangan diketahui bahwa BPPRD telah memiliki prosedur dan mekanisme terkait tugas, fungsi, dan tata kerja organisasi. Prosedur dan mekanisme secara umum mengenai pajak daerah diatur dalam Perda Nomor 7 Tahun 2019 tentang Pajak Daerah, Susunan Organisasi, Tugas dan

Fungsi diatur dalam Perbup Nomor 39 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Bagan Struktur Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bungo, selain itu terdapat Perbup Nomor 36 Tahun 2014 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pajak Restoran dan PBB P2. Pemkab Bungo juga telah menetapkan Keputusan Bupati Nomor 315/BPPRD Tahun 2019 tentang Prosedur Tetap/Standar Operasional Pelayanan (SOP) Pajak Daerah Kabupaten Bungo.

Berdasarkan dokumentasi peraturan dan ketetapan mengenai prosedur pengelolaan pajak restoran diketahui bahwa terdapat ketetapan mekanisme yang belum mutakhir, diantaranya: 1) Pada Perbup Nomor 36 Tahun 2014 terdapat aturan yang tidak bersesuaian dengan peraturan di atasnya yaitu Perda Nomor 7 Tahun 2019 tentang pajak daerah, 2) Pemkab Bungo belum memiliki regulasi terkait mekanisme pendataan wajib pajak restoran, serta 3) Pemkab Bungo belum memiliki regulasi terkait tata cara pemeriksaan pajak.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kabid Perencanaan dan Pengembangan menunjukkan bahwa kerjasama pengelolaan pajak restoran telah dilakukan oleh BPPRD dengan Bank Jambi untuk kegiatan pembayaran pajak restoran melalui penerapan *e-Payment* yang terintegrasi dengan aplikasi *e-PAD* milik Pemkab Bungo dengan basis data Bank

Jambi untuk mempermudah proses pembayaran. Namun BPPRD belum melakukan kerjasama dengan organisasi lainnya seperti Satpol PP dalam penegakan aturan dan pemberian sanksi atas tunggakan pajak.

Dengan ketetapan prosedur dan mekanisme kerjasama yang belum mutakhir, serta kerjasama dengan eksternal belum melibatkan berbagai macam organisasi secara komprehensif, maka pengukuran aspek prosedur dan kerjasama yaitu belum sepenuhnya efektif.

c) Adaptasi

Adaptasi adalah suatu proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk menyelaraskan suatu individu terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya (Islamy et al, 2021). Konsep pengukuran aspek adaptasi yaitu semakin tinggi tingkat penyesuaian diri yang dilakukan untuk menyelaraskan organisasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Indikator adaptasi dalam penelitian ini terdiri dari aspek inovasi, kemampuan personel, serta sarana dan prasarana.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan Kabid Perencanaan dan Pengembangan serta Kabid Pajak Daerah terkait inovasi diketahui BPPRD telah melakukan inovasi dalam penerapan sistem informasi melalui aplikasi *e-PAD* dan *e-Payment* serta adanya penggunaan teknologi tapping box, namun belum dirumuskan,

dilaksanakan dan dikembangkan dengan memadai.

Hasil analisis data terkait kemampuan personel dalam daftar pegawai diketahui bahwa masih terdapat permasalahan dalam pengelolaan SDM antara lain kurangnya pemerataan jumlah dan kompetensi pegawai pada BPPRD. Hasil wawancara dengan Kabid Pajak Daerah serta Kasubbag Umum dan Kepegawaian BPPRD diketahui penempatan tenaga honor administrasi dikantor BPPRD tidak berdasarkan kompetensi personel melainkan berdasarkan anggaran yang ada, serta terdapat jumlah personel yang tidak sesuai dengan beban kerja dan output yang harus dihasilkan. Hasil dokumentasi dan wawancara dengan Kabid Perencanaan dan Pengembangan terkait kompetensi pegawai BPPRD diketahui permasalahan yaitu minimnya kegiatan pengembangan kompetensi, belum ada petugas pemeriksa pajak.

Pengukuran efektivitas indikator adaptasi aspek sarana dan prasarana dengan menganalisis sarana dan prasarana berupa fasilitas dan dukungan teknologi dalam rangka mempermudah BPPRD dalam mencapai tujuannya meningkatkan PAD.

Berdasarkan dokumentasi dan wawancara dengan Kasubbag Umum dan Kepegawaian terkait sarana dan prasarana diketahui bahwa sarana prasarana yang dimiliki BPPRD belum sepenuhnya memadai,

antara lain ruangan penyimpanan dokumen yang terbatas, kurangnya dukungan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengelolaan pajak restoran berupa *tapping box*. Dengan demikian berdasarkan analisis atas permasalahan yang ditemukan dalam masing-masing aspek dalam indikator adaptasi, maka pengukuran indikator adaptasi yaitu belum sepenuhnya efektif.

2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Efektivitas Pengelolaan Pajak Restoran Di Kabupaten Bungo

Faktor pendukung dan penghambat adalah elemen-elemen yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam berbagai situasi atau proses. Faktor pendukung dapat didefinisikan sebagai elemen yang mempermudah, mendorong, atau mempercepat pencapaian tujuan atau keberhasilan dalam suatu proses. Faktor ini memberikan dukungan dan memfasilitasi kemajuan. Sedangkan, faktor penghambat adalah elemen yang menyulitkan, menghambat, atau memperlambat pencapaian tujuan atau keberhasilan. Faktor ini menciptakan rintangan atau masalah yang harus diatasi.

Dalam analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunity, Threats), faktor pendukung dan penghambat dapat dikategorikan dalam dua bagian utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Rangkuti, 2013). Pada kategori faktor internal yang dianggap sebagai faktor pendukung yaitu kekuatan (*strength*) dan yang dianggap sebagai faktor

penghambat yaitu kelemahan (*Weakness*), sedangkan pada kategori faktor eksternal yang dianggap sebagai faktor pendukung yaitu peluang (*Opportunity*) yang dianggap sebagai faktor penghambat yaitu ancaman (*Threats*). Berdasarkan dokumentasi dan wawancara bersama dengan Kabid Perencanaan dan Pengembangan serta Kabid Pajak Daerah dapat diidentifikasi faktor pendukung yang menjadi kekuatan dan peluang BPPRD Bungo dalam pengelolaan pajak Restoran, yaitu:

1. Pertumbuhan ekonomi yang dinamis pada kabupaten Bungo dinilai dari laju pertumbuhan PDRB Kabupaten Bungo;
2. Tercukupinya Jumlah (Kuantitas) Sumber Daya Manusia di BPPRD Kabupaten Bungo;
3. Sudah tersedia fasilitas pelayanan dan dukungan teknologi pelayanan pajak;
4. Undang-Undang dan Peraturan pemerintah yang menjadi dasar hukum;
5. Adanya kejelasan hukum berupa regulasi pemerintah daerah berupa Perda (Peraturan Daerah), Perbup (Peraturan Bupati) dan Kepbup (Keputusan Bupati) yang mengatur tata kelola, prosedur dan mekanisme pengelolaan pajak restoran;
6. Mudahnya akses koordinasi antar pihak terkait dalam internal Pemerintah Daerah mulai dari tingkat Kabupaten, kecamatan, hingga kelurahan/desa;
7. Potensi perkembangan usaha restoran dan peningkatan penerimaan pajak restoran

melalui pelaporan pajak yang transparan dan akuntabel; dan

8. Pemanfaatan perkembangan teknologi dan sistem informasi dalam pengelolaan pajak restoran.

Namun, masih terdapat faktor penghambat berupa kelemahan dan ancaman BPPRD Bungo dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan pajak Restoran, yaitu:

1. Kurangnya pelaksanaan sosialisasi yang konsisten, intensif dan berkelanjutan kepada masyarakat;
2. Kurangnya kerjasama dan sinergitas dengan pihak terkait;
3. Kurangnya fasilitas pendukung pengelolaan pajak restoran seperti tapping box;
4. Terbatasnya kompetensi personel pengelola pajak restoran di BPPRD Kabupaten Bungo;
5. Kurangnya perumusan, pelaksanaan dan pengembangan inovasi BPPRD dalam pengelolaan pajak restoran;
6. Budaya masyarakat yang menolak membayar pajak restoran atau menganggap pajak restoran sebagai beban usaha;
7. Rendahnya kesadaran dan kepatuhan masyarakat dalam melaporkan dan membayar pajak sesuai ketentuan;
8. Pencapaian realisasi pemerintah yang belum sesuai ekspektasi publik yang mengakibatkan persepsi buruk di masyarakat; dan
9. Adanya pembatasan sosial berskala sosial sebagai akibat pandemi atau peristiwa tak terduga.

3. Strategi Efektif pengelolaan Pajak Restoran yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bungo dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah

Strategi adalah rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau lembaga (Pearce, 2014). Secara umum tujuan BPPRD adalah meningkatkan Pendapatan Asli Daerah secara lebih spesifik dalam penelitian ini yaitu pajak restoran. Secara lebih luas strategi tidak hanya soal pencapaian tujuan saja, namun strategi juga mengenai kegiatan operasional untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi yang efektif dapat dianalisis setelah diketahui faktor pendukung dan penghambat dalam faktor internal dan faktor eksternal pada melalui analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan alat untuk mengidentifikasi keadaan eksternal dan internal dengan tujuan perusahaan mampu membuat strategi yang tepat sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Rangkuti, 2014).

Dalam analisis strategi pengelolaan pajak restoran perlu dilihat faktor eksternal dan internal analisis SWOT menggunakan model analisis dengan tahapan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS) dalam pengelolaan pajak restoran.

Tabel IFAS adalah alat dalam analisis SWOT yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengurutkan faktor-faktor internal perusahaan, baik kekuatan (Strengths) maupun kelemahan (Weaknesses). Tabel ini membantu dalam merangkum dan menilai dampak faktor-faktor internal terhadap strategi perusahaan. Penentuan bobot dan peringkat IFAS (Internal Factor Analysis Summary) sebagai berikut.

Tabel 2. Penentuan bobot dan peringkat IFAS

No.	Faktor Internal	Bobot	Skor	Skor Tertimbang
Kekuatan (S)				
1	Pertumbuhan ekonomi yang dinamis pada Kabupaten Bungo dinilai dari laju pertumbuhan PDRB Kabupaten Bungo;	0,05	2	0,1
2	Tercukupinya Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) di BPPRD Kabupaten Bungo;	0,12	3	0,36
3	Sudah tersedia fasilitas pelayanan dan dukungan teknologi pelayanan pajak; dan	0,16	3	0,48
4	Undang-undang dan Peraturan pemerintah yang menjadi dasar hukum.	0,1	2	0,2
Subtotal				1,14
Kelemahan (W)				
1	Kurangnya pelaksanaan sosialisasi yang konsisten, intensif dan berkelanjutan kepada masyarakat;	0,14	3	0,42
2	Kurangnya kerjasama dan sinergitas dengan pihak terkait;	0,11	3	0,33
3	Kurangnya fasilitas pendukung pengelolaan pajak restoran seperti tapping box;	0,19	4	0,76
4	Terbatasnya kompetensi personel pengelola pajak restoran di BPPRD Kabupaten Bungo; dan	0,05	2	0,1
5	Kurangnya perumusan, pelaksanaan dan pengembangan inovasi BPPRD dalam pengelolaan pajak restoran.	0,08	2	0,16
Subtotal				1,77
Total		1	Selis -0,63 (1,14 - 1,77)	-0,63
Kesimpulan = Kelemahan (W) lebih dominan sebesar (0,63) poin dibandingkan Kekuatan (S)				

Sumber : data Riset

Pada tabel diatas faktor kekuatan dan kelemahan tersebut diperoleh berdasarkan wawancara penulis dengan informan yaitu Kabid Perencanaan dan Pengembangan dan Kabid Pajak Daerah. Masing-masing informan mengatakan bahwa nilai skor dan bobot yang ditentukan dalam tabel IFAS dan EFAS merupakan

penilaian yang diberikan berdasarkan pertimbangan tingkat pentingnya dan lemahnya faktor tersebut dalam mempengaruhi pengelolaan pajak restoran. Kesimpulan dari matriks IFAS diatas yaitu Indikator Kelemahan (W) lebih dominan sebesar (0,63) poin dibandingkan Kekuatan (S).

Tabel EFAS adalah alat dalam analisis SWOT yang digunakan untuk mengevaluasi dan merangkum faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan, baik peluang (Opportunities) maupun ancaman (Threats). Tabel ini membantu dalam menilai bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal. Tabel EFAS disajikan pada tabel berikut.

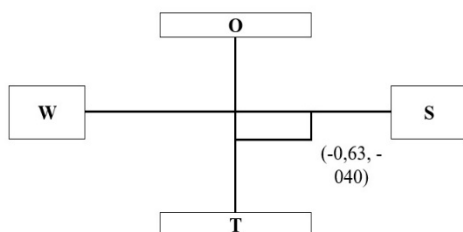
Tabel 3. Penentuan bobot dan peringkat EFAS

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Skor	Skor Tertimbang
Peluang (O)				
1	Adanya dasar hukum b regulasi pemerintah daerah b Perda (Peraturan Daerah), P (Peraturan Bupati) dan Ke (Keputusan Bupati) mengatur tata kelola, prosed mekanisme pengelolaan restoran;	0,11	3	0,33
2	Mudahnya akses koordinasi antar pihak terkait dalam internal Pemerintah Daerah mulai dari tingkat Kabupaten, kecamatan, hingga kelurahan/desa;	0,11	3	0,33
3	Potensi perkembangan usaha restoran dan peningkatan penerimaan pajak restoran melalui pelaporan pajak yang transparan dan akuntabel;	0,15	4	0,6
4	Pemanfaatan perkembangan teknologi dan sistem informasi dalam pengelolaan pajak restoran.	0,15	4	0,6
Subtotal				1,86
Ancaman (T)				
1	Budaya masyarakat yang menolak membayar pajak restoran atau menganggap pajak restoran sebagai beban usaha;	0,14	3	0,42
2	Rendahnya kesadaran dan kepatuhan masyarakat dalam melaporkan dan membayar pajak sesuai ketentuan;	0,15	4	0,60

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Skor	Skor Tertimbang
3	Pencapaian realisasi pemerintah yang belum sesuai ekspektasi publik yang mengakibatkan persepsi buruk di masyarakat.	0,07	2	0,14
4	Adanya pembatasan sosial berskala sosial sebagai akibat pandemi	0,12	3	0,36
Subtotal				1,52
Total		1,00	Selisih O - T (1,86 - 1,52)	0,34
Kesimpulan = Peluang (O) lebih dominan sebesar (0,34) poin dibandingkan Ancaman (T).				

Sumber : data diolah Tahun 2023

Faktor peluang dan ancaman dalam Tabel EFAS diperoleh berdasarkan wawancara penulis dengan informan yaitu Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan dan Kepala Bidang Pajak Daerah. Penentuan bobot pada tabel EFAS untuk setiap faktor sama dengan penentuan bobot tabel IFAS. Kesimpulan dari matriks EFAS diatas yaitu Indikator Peluang (O) lebih dominan sebesar (0,34) poin dibandingkan Ancaman (T). Hasil penelitian IFAS dan EFAS kemudian dimasukkan dalam matriks dengan empat indikator sebagai berikut :



Gambar 3. Matriks Kuadrat SWOT pengelolaan pajak restoran BPPRD

Sumber: data Riset

Posisi faktor internal dan eksternal pengelolaan pajak pada BPPRD pada gambar diatas menunjukkan kuadran tiga yaitu WO (Weakness - Opportunity), kuadran ini

memposisikan organisasi pada peluang yang besar terhadap pasar namun disaat yang bersamaan organisasi juga mengalami kelemahan internal. Fokus strategi pada kuadran ini yaitu strategi turnaround dengan meminimalkan masalah dalam internal organisasi kemudian merebut kembali pasar yang lebih baik organisasi pada peluang yang besar terhadap pasar namun disaat yang bersamaan perusahaan juga mengalami kelemahan internal. Fokus strategi pada kuadran ini yaitu strategi turnaround atau strategi WO (Weakness-Opportunity) dengan meminimalkan masalah dalam internal organisasi kemudian merebut kembali pasar yang lebih baik (Rangkuti, 2014).

Berdasarkan analisis internal dan eksternal faktor strategi diatas dan hasil wawancara bersama Kabid Perencanaan dan Pengembangan serta Kabid Pajak Daerah, alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh BPPRD dalam efektivitas pengelolaan pajak daerah dalam peningkatan PAD Kabupaten Bungo sesuai dengan analisis matriks SWOT diatas adalah strategi WO yaitu: Melaksanakan sosialisasi kepada masyarakat dengan koordinasi dengan para pihak terkait dalam internal Pemerintah Daerah, Meningkatkan kerjasama dan sinergitas dengan pihak terkait dengan menegaskan kejelasan regulasi yang mengatur tata kelola, prosedur dan mekanisme perpajakan, meningkatkan fasilitas pendukung pengelolaan pajak seperti tapping box dengan menambah anggaran melalui akses koordinasi dalam pemerintah daerah dan pemanfaatan perkembangan teknologi dan sistem informasi, Meningkatkan kompetensi

SDM personel sesuai keahliannya dan kebutuhan organisasi melalui BIMTEK dan pelatihan perpajakan, serta Meningkatkan Inovasi Daerah melalui koordinasi antar pihak terkait dan pemanfaatan teknologi dan sistem informasi pengelolaan pajak restoran

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan berdasarkan paparan diatas ialah proses pengelolaan pajak restoran Kabupaten Bungo belum sepenuhnya efektif. Penarikan kesimpulan tersebut berdasarkan pengukuran indikator-indikator efektivitas yaitu Pencapaian Tujuan, Integrasi dan Adaptasi. Hasil pengukuran efektivitas masing-masing indikator yaitu, indikator pencapaian tujuan belum sepenuhnya efektif, indikator Integrasi belum sepenuhnya efektif, serta indikator Adaptasi belum sepenuhnya efektif.

Terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan pajak restoran dalam meningkatkan PAD Kabupaten Bungo. Faktor pendukung efektivitas pengelolaan pajak restoran di Kabupaten Bungo terdiri dari: 1) Pertumbuhan ekonomi yang dinamis pada kabupaten Bungo dinilai dari laju pertumbuhan PDRB Kabupaten Bungo, 2)Tercukupinya Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) di BPPRD Kabupaten Bungo, 3) Sudah tersedia fasilitas pelayanan dan dukungan teknologi perpajakan, 4) Undang- Undang dan Peraturan pemerintah yang menjadi dasar hukum, 5) Adanya dasar hukum yang jelas berupa regulasi pemerintah daerah berupa Perda (Peraturan Daerah), Perbup (Peraturan Bupati) dan Kepbup (Keputusan Bupati) yang mengatur tata kelola, prosedur dan mekanisme

pengelolaan pajak restoran, 6) Mudahnya akses koordinasi antar pihak terkait dalam internal Pemerintah Daerah mulai dari tingkat Kabupaten, kecamatan, hingga kelurahan/desa, 7) Potensi perkembangan usaha restoran dan peningkatan penerimaan pajak restoran melalui pelaporan pajak yang transparan dan akuntabel, serta 8) Pemanfaatan perkembangan teknologi dan sistem informasi dalam pengelolaan pajak restoran.

Faktor penghambat efektivitas pengelolaan pajak restoran di Kabupaten Bungo terdiri dari: 1) Kurangnya pelaksanaan sosialisasi yang konsisten, intensif dan berkelanjutan kepada masyarakat, 2) Kurangnya kerjasama dan sinergitas dengan pihak terkait, 3) Kurangnya fasilitas pendukung pengelolaan pajak restoran seperti tapping box, 4) Terbatasnya kompetensi personel pengelola pajak restoran di BPPRD Kabupaten Bungo, 5) Kurangnya perumusan, pelaksanaan dan pengembangan inovasi BPPRD dalam pengelolaan pajak restoran, 6) Budaya masyarakat yang menolak membayar pajak restoran atau menganggap pajak restoran sebagai beban usaha, 7) Rendahnya kesadaran dan kepatuhan masyarakat dalam melaporkan dan membayar pajak sesuai ketentuan, 8) Pencapaian realisasi pemerintah yang belum sesuai ekspektasi publik yang mengakibatkan persepsi buruk di masyarakat, 9) Adanya pembatasan sosial berskala sosial sebagai akibat pandemi atau peristiwa tak terduga.

Berdasarkan analisis SWOT strategi efektif pengelolaan Pajak Restoran berada pada kuadran tiga yaitu strategi WO (*Weakness-Opportunity*) menggunakan strategi *turnaround*, Kuadran ini memposisikan perusahaan pada peluang yang besar terhadap pasar namun disaat yang bersamaan perusahaan juga mengalami kelemahan

internal. Fokus strategi WO yang dapat diterapkan oleh BPPRD yaitu: 1) Melaksanakan sosialisasi kepada masyarakat dengan koordinasi dengan para pihak terkait dalam internal Pemerintah Daerah, 2) Meningkatkan kerjasama dan sinergitas dengan pihak terkait dengan menegaskan kejelasan regulasi yang mengatur tata kelola, prosedur dan mekanisme perpajakan, 3) Meningkatkan fasilitas pendukung pengelolaan pajak seperti tapping box dengan menambah anggaran melalui akses koordinasi dalam pemerintah daerah dan pemanfaatan perkembangan teknologi dan sistem informasi, 4) Meningkatkan kompetensi SDM personel sesuai keahliannya dan kebutuhan organisasi melalui BIMTEK dan pelatihan perpajakan, serta 5) Meningkatkan Inovasi Daerah melalui koordinasi antar pihak terkait dan pemanfaatan teknologi dan sistem informasi pengelolaan pajak restoran.

Saran ditujukan kepada BPPRD Kabupaten Bungo agar melakukan efektivitas pengelolaan pajak restoran untuk meningkatkan PAD Kabupaten Bungo melalui indikator-indikator penilaian efektivitas yaitu, pencapaian tujuan, integrasi dan adaptasi. Kemudian BPPRD perlu melakukan evaluasi secara lebih komprehensif dengan melibatkan tenaga ahli atas faktor-faktor pendukung dan penghambat efektivitas pengelolaan pajak restoran untuk meningkatkan PAD Kabupaten Bungo. Hasil evaluasi yang komprehensif dapat dijadikan dasar untuk kajian lebih dalam membuat grand design tata kelola pajak restoran yang lebih efektif. BPPRD hendaknya dapat menerapkan seluruh strategi yang telah direncanakan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pajak restoran. Mengingat hasil analisis SWOT BPPRD dalam pengelolaan pajak restoran berada pada kuadran tiga yaitu WO (Weakness – Opportunity) maka strategi yang dapat

dilaksanakan oleh BPPRD yaitu strategi meminimalkan masalah dalam internal perusahaan kemudian mendapatkan peluang yang besar untuk meningkatkan PAD Kabupaten Bungo

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro, Damas. 2017. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Malang: UB Press.
- A.Pearce, dkk, 2014. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Beni Pekei. 2016. *Konsep dan Analisis Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah di Era Otonomi*. Buku 1. Jakarta Pusat: Taushia.
- Chairil Anwar Pohan, M. 2021. *Kebijakan dan Administrasi Perpajakan Daerah di Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Islamy, Fahmi dkk. 2021. *Efektivitas Organisasi Berbasis Manajemen Pengetahuan Dalam Perspektif Perilaku Organisasi*. Ponorogo: Gracias Logis Kreatif.
- Muchtar. 2013. *Metode Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.
- Muindro Renyowijoyo. 2013. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. (2014). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Waluyo dan Wirawan B Ilyas. 2013. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.