

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**STRATEGI OPTIMALISASI PAJAK RESTORAN  
DI KOTA TUAL**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**MUSTAQIM RAHAKBAUW**

**NIM: 016762707**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2013**

## Abstract

### Strategies For Optimizing of Tax Revenue Increase Restaurant In Kota Tual

**Mustaqim Rahakbauw**  
**Universitas Terbuka**  
**musrah71@ymail.com**

This study aims to analyze the restaurant tax management strategies undertaken by local governments, knowing the perception of the managers of the restaurant on the top tax in the city of Tual, and identify factors driving and inhibiting factors affecting the implementation of tax policies restaurant. This study used a qualitative approach is done in the city of Tual in October to November 2012. Respondents comprised experts from the competent local authorities provide an assessment of the elements that influence the increase in tax revenues as a restaurant manager of the restaurant and the restaurant tax object. This study uses the equation / formula mathematical effectiveness by:

1. Strategies for optimizing policy earned income tax increase restaurant.
2. Based on the perception of the restaurant manager to be able to participate in optimization of increased tax revenues, among others, the restaurant is often held socialization and counseling as well as easy access to the restaurant tax payments.
3. Inhibiting factors that affect the implementation of tax policies restaurant.
4. Driving factors that influence the implementation of tax policies restaurant.

Survey results, there are three types of restaurants are small type, medium type and large type. Estimates of potential tax revenue for 2011 should top at Rp.226.512.000 of realization obtained by Rp.116.657.000. The difference in the amount of taxes the restaurant between potential and realization has led to the Government of Tual City lost \$ 109.855 million, in 2011. Restaurant managers can participate in optimization of the restaurant tax revenues increased by taxpayers and are willing to pay a tax of 10 % of turnover is derived. Restaurant managers expect better socialization and counseling on tax regulations restaurants and local governments can expect to improve its service. Restaurant manager wants direct cash payments to the Revenue Office counter with an alternative payment via Bank Maluku as cash designated area local governments. Implementation of strategies for optimizing policy earned income tax increase in restaurant management capabilities include creating and structuring a maximum of bureaucracy in the organization of the restaurant tax, increase socialization and outreach to the community about the restaurant tax, increase coordination and cooperation among relevant agencies.

**Keywords:** Strategies, optimization, restaurant tax.

## Abstrak

### Strategi Optimalisasi Pajak Restoran Di kota Tual

**Mustaqim Rahakbauw**  
**Universitas Terbuka**  
**musrah71@gmail.com**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan pajak restoran yang dilakukan oleh pemerintah daerah, mengetahui persepsi para pengelola restoran tentang adanya pajak restoran di Kota Tual, dan mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambat yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan pajak restoran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dilakukan di Kota Tual pada bulan Oktober sampai dengan Nopember 2012. Responden ahli terdiri dari pihak pemerintah daerah yang berkompeten memberikan penilaian terhadap elemen yang berpengaruh dalam peningkatan pendapatan pajak restoran dan pengelola restoran sebagai obyek pajak restoran. Kajian ini menggunakan persamaan/formula matematis efektivitas menurut :

1. Strategi pengelolaan pajak restoran untuk mengoptimalkan peningkatan pendapatan pajak restoran.
2. Berdasarkan persepsi pengelola restoran untuk dapat berpartisipasi dalam optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran antara lain dengan sering diadakan sosialisasi dan penyuluhan serta kemudahan akses pembayaran pajak restoran.
3. Faktor-faktor penghambat yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan pajak restoran.
4. Faktor-faktor pendorong yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan pajak restoran.

Hasil survei yang dilakukan terdapat tiga tipe restoran yaitu tipe kecil, tipe menengah dan tipe besar. Perkiraan potensi pendapatan pajak restoran untuk tahun 2011 seharusnya sebesar Rp.226.512.000 dari realisasi yang diperoleh sebesar Rp.116.657.000. Terjadinya selisih jumlah pajak restoran antara potensi dengan realisasi ini mengakibatkan Pemerintah Kota Tual kehilangan Rp 109.855.000, pada tahun 2011. Pengelola restoran dapat berpartisipasi dalam optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran dengan bersedia menjadi wajib pajak dan membayar pajak sebesar 10% dari omzet yang diperoleh. Pengelola restoran berharap sosialisasi yang lebih baik dan penyuluhan tentang perda pajak restoran dan mengharapkan pemerintah daerah dapat meningkatkan pelayanannya. Pengelola restoran menginginkan pembayaran langsung tunai ke loket Dinas Pendapatan Daerah dengan alternatif pembayaran melalui Bank Maluku sebagai kas daerah yang ditunjuk pemerintah daerah. Strategi implementasi kebijakan yang didapatkan untuk optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran meliputi menciptakan kemampuan manajemen yang maksimal dan penataan birokrasi dalam penyelenggaraan pajak restoran, meningkatkan sosialisasi dan penyuluhan kepada masyarakat mengenai pajak restoran, meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar instansi terkait.

**Kata Kunci :** Strategi, Optimalisasi, Pajak Restoran.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

**TAPM yang Strategi Optimalisasi Pajak Restoran Di kota Tual**  
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh  
sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar,  
apabila dikemudian hari ternyata ditemukan penjiplakan (plagiat),  
maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tual .....

Yang Menyatakan

METERAI  
TEMPEL  
Pajak Restoran  
TOL

312E0/BF734267331

6000 DJP

( Mustaqim Rahakbauw)

NIM : 016762707

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Analisis Implementasi Kebijakan Pajak Restoran Di Kota Tual**

Penyusun TAPM : **Mustaqim Rahakbauw**

NIM : **016762707**

Program Studi : **Magister Administrasi Publik (MAP)**

Hari/ tanggal : **Sabtu / 21 Desember 2013**

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

*Dr. M. Rusdi*

**Dr. M. Rusdi, M.Si**

NIP. 19700301199903011001

*Dr. Maman Runtanta*

**Dr. Maman Runtanta, M.Si**

NIP. 196305091989031002

Mengetahui,

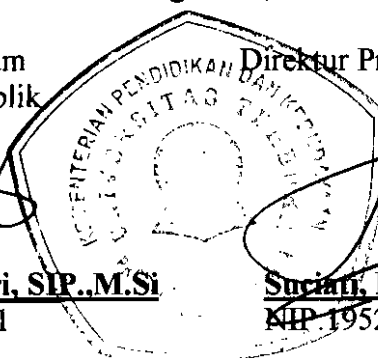
Ketua Bidang Ilmu/Program  
Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana

*Florentina R. Wulandari*

**Florentina R. Wulandari, SIP., M.Si**

NIP. 197106091998022001



*Suciati*

**Suciati, M.Sc., Ph.D**

NIP. 195202131985032001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Mustaqim Rahakbauw, S.IPem  
NIM : 016762707  
Judul TAPM : Strategi Optimalisasi Pajak Restoran di Kota Tual.

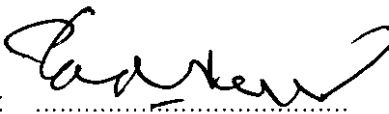
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Komisi Penguji TAPM Program Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu, 21 Desember 2013  
W a k t u : Pukul 11.15 – 13.15 WIT


dan telah dinyatakan LULUS

**KOMISI PENGUJI TAPM**

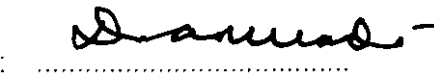
Ketua Komisi Penguji  
Drs. C.B. Supartomo, M.Si



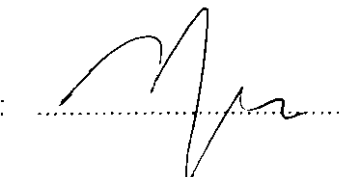
Penguji Ahli  
Dr. FX. Bambang Wiharto, MM



Pembimbing I  
Dr. M. Rusdi, M.Si.



Pembimbing II  
Dr. Maman Rumanta, M.Si.



## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini dengan baik.

Tugas Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit untuk menyelesaikannya. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

- 1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- 2) Kepala UPBJJ-UT Ambon selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- 3) Dr. M. Rusdi, M.Si. selaku Pembimbing I dan Dr. Maman Rumanta, M.Si selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan TAPM ini;
- 4) Kabid Magister Administrasi Publik selaku penanggung jawab program Magister Administrasi Publik;
- 5) Ibu Sri Somnaikubun sebagai Pengelola UT di Tual yang banyak memberikan masukan dan perhatian yang luar biasa bagi kami selaku Mahasiswa Pascasarjana UPBJJ-Ambon di Tual;
- 6) Dan khusus bagi Istriku tercinta dan anak-anakku tersayang, Dana, Rama dan Cahya yang banyak memberikan support.
- 7) Juga bagi rekan-rekan mahasiswa, tutor tatap muka, dan semua pihak yang memberikan kontribusi sampai saat ini.

Penulis menyadari bahwa sebagai manusia tidak terlepas dari kesalahan dan kekurangan, untuk itu masukan serta kritikan membangun sangat diharapkan guna proses penyempurnaan penulisan ini, sehingga dapat berguna dalam proses pengambilan kebijakan yang baik guna mencapai suatu harapan dan cita-cita yang luhur seperti yang diinginkan oleh pendiri bangsa ini.

Tual, Desember 2013

Penulis

( Mustaqim Rahakbauw )

UNIVERSITAS TERBUKA



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Abstrak .....	ii
Pernyataan Bebas Plagiat .....	iv
Lembar Persetujuan TAPM .....	v
Lembar Layak Uji .....	vi
Lembar Pengesahan.....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Bagan .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Kegunaan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
A. Kebijakan Publik .....	11
B. Implementasi Kebijakan Publik .....	16
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Publik .....	19
D. Ukuran dan Tujuan Kebijakan .....	37

E. Pajak Daerah .....	37
F. Kerangka Pikir Penelitian .....	42
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
A. Desain Penelitian, Tempat dan Waktu Penelitian .....	44
B. Subjek Penelitian .....	48
C. Teknik Pengumpulan Data .....	50
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	51
E. Analisis Data .....	52
<b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>57</b>
A. Karakteristik responden restoran .....	57
B. Strategi Pengelolaan Pajak Restoran di Kota Tual .....	60
C. Persepsi Pengelola Restoran Terhadap Pajak Restoran .....	95
D. Faktor Berpengaruh dalam Proses Implementasi Strategi Pengelolaan Pajak Restoran .....	106
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>112</b>
A. Simpulan .....	112
B. Saran .....	114
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>116</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Realisasi PAD Kota Tual Tahun 2009 – 2011 .....	4
Tabel 1.2	Kontribusi Pajak Restoran Terhadap Pajak Daerah di Kota Tual Tahun 2009-2011 .....	5
Tabel 1.3	Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Tual Tahun 2008-2011.....	6
Tabel 1.4	Perbandingan Pajak Restoran di Kota Tual Antara Target dan Realisasi Tahun 2009-2011 .....	6
Tabel 1.5	Perbandingan Jumlah Restoran WP dengan Pajak Restoran di Kota Tual Tahun 2009-2011 .....	7
Tabel 2.1	Taxonomi Variabel yang Berpengaruh Terhadap Implementasi Program .....	24
Tabel 3.1	Penilaian Skala Likert .....	53
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Restoran Kota Tual Tahun 2012 .....	59
Tabel 4.2	Perbandingan Target, Realisasi dan Potensi Pajak Restoran di Kota Tual Tahun 2011 .....	62
Tabel 4.3	Efektivitas Pajak Restoran di Kota Tual Tahun 2009-2011 .....	63
Tabel 4.4	Efisiensi Pajak Restoran di Kota Tual Tahun 2009-2011 .....	64
Tabel 4.5	Range Keterlibatan Pemerintah Daerah .....	66
Tabel 4.6	Range Persepsi Pemerintah Daerah .....	67
Tabel 4.7	Kriteria Dalam Melakukan Pendataan Potensi PAD Pajak Restoran di Kota Tual .....	68
Tabel 4.8	Kriteria Dalam Kendala Melakukan Pendataan Potensi PAD Pajak Restoran di Kota Tual .....	69
Tabel 4.9	Keterlibatan Beberapa Pihak Dalam Melakukan Pendataan Potensi PAD Pajak Restoran di Kota Tual .....	70
Tabel 4.10	Persepsi Responden Terhadap Potensi PAD Pajak Restoran di KotaTual .....	71

Tabel 4.11	Kriteria Kendala Dalam Penentuan Besarnya Target Pajak Restoran di Kota Tual .....	71
Tabel 4.12	Keterlibatan Beberapa Pihak Dalam Penentuan Target PAD Pajak Restoran di Kota Tual .....	72
Tabel 4.13	Kriteria Kendala Dalam Melakukan Penetapan Target Pajak Restoran di Kota Tual .....	73
Tabel 4.14	Keterlibatan Beberapa Pihak Dalam Pelaksanaan PAD Pajak Restoran di Kota Tual .....	74
Tabel 4.15	Usaha Yang Ditempuh Dalam Pelaksanaan Target PAD Pajak Restoran di Kota Tual .....	75
Tabel 4.16	Kriteria Kendala Dalam Pelaksanaan Target PAD Pajak Restoran di Kota Tual .....	76
Tabel 4.17	Keterlibatan Beberapa Pihak Dalam Pengawasan Pelaksanaan PAD Pajak Restoran di Kota Tual .....	77
Tabel 4.18	Persepsi Responden Terhadap Pengawasan Kinerja PAD Pajak Restoran di Kota Tual .....	78
Tabel 4.19	Hambatan Dalam Pengawasan Pelaksanaan Target PAD Pajak Restoran di Kota Tual .....	78
Tabel 4.20	Usaha yang Ditempuh Dalam Evaluasi Pajak Restoran di Kota Tual .....	79
Tabel 4.21	Keterlibatan Beberapa Pihak Dalam Evaluasi Kinerja Pajak Restoran di Kota Tual .....	80
Tabel 4.22	Hambatan Dalam Evaluasi Kinerja PAD Pajak Restoran di Kota Tual .....	81
Tabel 4.23	Matriks IFE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual .....	83
Tabel 4.24	Matriks EFE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual .....	84
Tabel 4.25	Matriks SWOT Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual .....	88
Tabel 4.26	Variabel Penyusunan Matriks SPACE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual .....	90

Tabel 4.27	Faktor Penyusun Matriks SPACE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual .....	91
Tabel 4.28	Range Persepsi Pertanyaan Sama Kuesioner WP Penyelenggaraan Pajak Restoran .....	96
Tabel 4.29	Persepsi WP Pertanyaan Membayar Pajak Restoran di Kota Tual .....	96
Tabel 4.30	Persepsi WP Restoran Pertanyaan Kesiapan Membayar Pajak Sesuai Dengan Pendapatan .....	97
Tabel 4.31	Persepsi WP Restoran Pertanyaan Sosialisasi Pajak Restoran di Kota Tual .....	98
Tabel 4.32	Persepsi WP Restoran Pertanyaan Pemberian Reward dan Punishment Pajak Restoran di Kota Tual .....	98
Tabel 4.33	Persepsi WP Restoran Pertanyaan Cara Pembayaran Pajak Restoran di Kota Tual .....	99
Tabel 4.34	Range Persepsi Kuesioner WP .....	100
Tabel 4.35	Persepsi WP Restoran Pertanyaan Pembayaran Pajak Restoran Pada Waktunya di Kota Tual .....	100
Tabel 4.36	Persepsi WP Restoran Pertanyaan Pelayanan Pemungutan Pajak Restoran di Kota Tual .....	101
Tabel 4.37	Persepsi WP Restoran Pertanyaan Persentase Pajak Restoran Sesuai Omzet Restoran di Kota Tual .....	102
Tabel 4.38	Persepsi WP Restoran Pertanyaan Merevisi Perda No. 14 Tahun 2010 Kota Tual .....	102
Tabel 4.39	Range Persepsi WP Berdasarkan Jalan Pattimura .....	103
Tabel 4.40	Range Persepsi WP Berdasarkan Jalan Pelabuhan Tual .....	104
Tabel 4.41	Range Persepsi WP Berdasarkan Wilayah Jalan Baldu Wahadat .....	104
Tabel 4.42	Persepsi Berdasarkan Wilayah Pertanyaan Membayar Pajak Restoran di Kota Tual .....	105
Tabel 4.43	Persepsi Berdasarkan Wilayah Pertanyaan Kesiapan Membayar Pajak Sesuai Dengan Pendapatan di Kota Tual .....	106

Tabel 4.44	Persepsi Berdasarkan Wilayah Pertanyaan Sosialisasi Tentang Pajak Restoran di Kota Tual .....	107
Tabel 4.45	Persepsi Berdasarkan Wilayah Pertanyaan Pemberian Reward dan Punishment Pajak Restoran di Kota Tual .....	108
Tabel 4.46	Persepsi Berdasarkan Wilayah Pertanyaan Cara Pembayaran Pajak Restoran di Kota Tual .....	109

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Model Implementasi Menurut G. C. Edward III .....	20
Gambar 2.2	Model Implementasi Kebijakan Van Matter dan Van Horn.....	21
Gambar 2.3	Proses Implementasi Program menurut Cheema dan Rondinelli .....	23
Gambar 2.4	Hubungan Antara Organisasi dan Lingkungan .....	28
Gambar 2.4	Kerangka Berpikir Strategi Optimalisasi Pajak Restoran di Kota Tual .....	45
Gambar 4.1	Matriks SPACE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual .....	92
Gambar 4.2	Matriks IE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual .....	94

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Dalam era otonomi daerah, sebenarnya pihak Pemerintah Daerah juga dibebani tanggung jawab untuk membiayai kebutuhan penyelenggaraan pemerintahannya dan pelaksanaan pembangunan di daerahnya. Oleh karena itulah, maka Pendapatan Asli Daerah harus selalu digalakan untuk mendukung perkembangan otonomi daerah yang nyata, dinamis, serasi dan bertanggung jawab seperti yang diamanatkan dalam tujuan diberlakukan otonomi daerah. Dimensi lain bahwa sebagai salah satu alternatif proses pembiayaan daerah, maka daerah diberi kewenangan untuk menggali sumber dana yang sesuai dengan potensi yang ada pada daerah masing-masing, sehingga nantinya dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk membiayai rumah tangganya sendiri.

Dari sisi peraturan pemerintah, maka telah dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Pemerintah Daerah, sumber-sumber keuangan daerah dalam pelaksanaan desentralisasi adalah pendapatan asli daerah (PAD), dana perimbangan, pinjaman daerah dan lain-lain pendapatan yang sah. PAD diperoleh dari sumber-sumber dalam wilayahnya sendiri yang dipungut hasil pajak, hasil retribusi daerah, hasil perusahaan milik daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan serta lain-lain pendapatan asli daerah yang sah.



Salah satu indikator suatu daerah mampu mengatur rumah tangganya sendiri dapat dilihat dari PAD, yaitu jumlah dana yang benar-benar menunjukkan kemampuan setiap daerah dalam menghimpun dana dari masyarakat untuk kegiatan pembangunan daerah. Untuk itu perlu ditingkatkan PAD agar dapat membiayai pengeluaran Pemerintah Daerah. Bab V pasal 6 pada Undang-undang Nomor 33 tahun 2004 menjelaskan bahwa sumber pendapatan asli daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi adalah Pendapatan Daerah yang terdiri dari :

- a) Pajak Daerah, termasuk di dalamnya yaitu pajak restoran
- b) Retribusi Daerah
- c) Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang dipisahkan
- d) Lain-lain PAD yang sah.

Lingkup internal wilayah Kota Tual juga mengalami perubahan yang cukup signifikan. Perubahan tersebut terutama menyangkut berdirinya Kota Tual yang terpisah dari Kabupaten Maluku Tenggara pada Tahun 2007 berdasarkan UU Nomor 31 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kota Tual di Provinsi Maluku. Pemekaran ini telah menjadi faktor penentu dominan dalam memacu laju pertumbuhan ekonomi, pengembangan kawasan dan dinamika sosial politik di Kota Tual.

Seiring dengan kewenangan yang diberikan oleh Undang-undang tersebut, maka kegiatan pembangunan di Kota Tual akan semakin meningkat yang berarti dana yang harus dihimpun oleh Pemerintah Kota Tual harus semakin besar. Untuk mendukung kegiatan dan keberhasilan pembangunan, diperlukan penggalan serta pengembangan daerah dan sumber-sumber pembiayaan potensial

guna menunjang akselerasi pembangunan untuk mencukupi semua kebutuhan rumah tangga daerah.

Kota Tual sebagai daerah yang dalam Rencana Tata Ruang Wilayah Nasional diarahkan sebagai Pusat Kegiatan Wilayah, tumbuh sebagai pusat aktivitas sosial ekonomi regional serta lokal yang sangat potensial dan prospektif. Kota Tual juga dikembangkan sebagai kawasan permukiman bagi penduduk, sehingga mendorong arus urbanisasi penduduk dari kegiatan ekonomi ke wilayah Kota Tual.

Salah satu faktor penunjang keberhasilan penyelenggaraan pemerintah daerah adalah peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) seoptimal mungkin, sehingga pemerintah daerah dapat mengurangi ketergantungan dari subsidi pemerintah pusat. Oleh karena itu, penggalan dan pengembangan sumber-sumber dana perlu dilakukan, misalnya dengan melakukan optimalisasi pajak daerah sebagai salah satu sektor strategis dan penting untuk peningkatan pendapatan daerah.

Sumber pendapatan daerah adalah Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang meliputi hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, dan lain-lain hasil usaha daerah yang sah. Dari ketiga komponen tersebut, komponen pajak daerah pada tahun 2011 merupakan sumber pendapatan yang paling utama di Kota Tual, seperti pada Tabel 1.1 di bawah ini :

**Tabel 1.1. Realisasi PAD Kota Tual Tahun 2009-2011**

Tahun	Pajak Daerah (Rupiah)	Retribusi Daerah (Rupiah)	Lain-lain PAD Yang Sah (Rupiah)
2009	954.317.000	1.322.727.400	864.389.717
2010	1.216.289.000	1.723.910.906	2.518.267.297
2011	1.625.011.000	1.022.178.650	892.664.053

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kota Tual, 2012.

Dari Tabel 1.1. di atas menunjukkan realisasi PAD Kota Tual dalam tahun 2009 – 2011, yang menunjukkan trend menurun. Instansi yang menghimpun Pendapatan Asli Daerah (PAD) termasuk pajak restoran adalah Dinas Pendapatan Daerah. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 04 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Tual, tugas Dinas Pendapatan Daerah merupakan unsur Pelaksana otonomi daerah di bidang Pendapatan Daerah. Saat ini sumber hukum pajak daerah di Kota Tual mengacu pada Undang-undang Nomor 29 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 69 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pemberian dan Pemanfaatan Insentif Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dan Peraturan Daerah Kota Tual Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pajak Restoran. Pajak restoran memungkinkan untuk dikembangkan serta dioptimalkan pendapatannya, karena di Kota Tual banyak terdapat restoran serta yang tersebar di wilayah Kota Tual.

Sejak tahun 2010 Pemerintah Kota Tual mengeluarkan regulasi yang tertuang pada Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pajak Restoran. Adanya Perda tersebut merupakan legalitas untuk mengatur pajak restoran di Kota Tual dengan harapan akan mendapatkan dan meningkatkan pendapatan

pajak restoran di Kota Tual yang sesuai dengan peraturan. Pajak restoran di Kota Tual ini mempunyai realisasi kontribusi pajak restoran terhadap pajak daerah di Kota Tual yang belum signifikan, untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 1.2 :

**Tabel 1.2. Kontribusi Pajak Restoran Terhadap Pajak Daerah di Kota Tual Tahun 2009-2011**

Tahun	Pajak Restoran (Rupiah)	Pajak Daerah (Rupiah)	%
2009	54.900.000	954.317.839	5,75
2010	86.945.000	1.216.289.500	7,15
2011	116.657.000	1.625.011.732	7,18

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kota Tual, 2012.

Pada Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa penerimaan pajak restoran selalu meningkat dari tahun ke tahun, namun kontribusinya belum signifikan. Pajak Penerangan Jalan (PH) memberikan kontribusi yang terbesar terhadap pajak daerah dimana Pajak Penerangan Jalan (PH) yang secara langsung dimasukkan ke dalam rekening bulanan pelanggan PLN sebagai pajak daerah.

Melihat dari sisi PDRB (Laju Pertumbuhan Ekonomi) Kota Tual dari tahun 2008-2011 terdapat fluktuasi pada sektor tersier subsektor restoran. Subsektor ini mencakup kegiatan usaha penyediaan makanan dan minuman yang umumnya dikonsumsi di tempat penjualan (restoran), untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 1.3.

**Tabel 1.3. Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Tual Tahun 2008-2011**

<b>Kelompok Sektor / Sub Sektor</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
A. Primer	5,00	4,96	9,14	7,57
1. Pertanian	3,31	3,45	6,30	6,72
2. Pertambangan Dan Penggalian	6,68	6,47	11,97	8,41
B. Sekunder	6,28	6,50	15,97	7,38
3. Industri Pengolahan	5,82	6,24	2,61	8,82
4. Listrik, Gas Dan Air Minum	5,12	5,23	5,37	5,74
5. Bangunan/Konstruksi	7,89	8,03	39,94	7,57
D. Tersier	5,00	5,08	4,63	5,48
6. Perdagangan, Hotel dan Restoran	6,08	6,63	5,47	6,13
7. Pengangkutan Dan Komunikasi	3,85	3,88	3,94	4,04
8. Bank & Lembaga Keuangan Lainnya	3,26	3,37	2,02	2,70
9. Jasa-Jasa	5,08	4,73	4,47	6,27
<b>PDRB KOTA TUAL</b>	<b>5,43</b>	<b>5,44</b>	<b>5,90</b>	<b>6,22</b>

Sumber : Bappeda Kota Tual, 2012.

Tabel 1.3 di atas menunjukkan laju pertumbuhan ekonomi Kota Tual selama kurun waktu tahun 2008-2011. Kegiatan ekonomi restoran di Kota Tual mengalami peningkatan yang baik dari tahun ke tahunnya dengan diiringi peningkatan konsumsi masyarakat akan pemenuhan kebutuhan makan dan minum. Dengan membaiknya ekonomi sektor restoran ini berdampak kepada realisasi pendapatan pajak restoran di Kota Tual pada tahun 2009-2011 yang selalu melebihi target. Perkembangan Kota Tual banyak dipengaruhi oleh posisi strategi yang berbatasan langsung dengan Kabupaten Maluku Tenggara.

**Tabel 1.4. Perbandingan Pajak Restoran di Kota Tual Antara Target dan Realisasi Tahun 2009-2011**

<b>Tahun</b>	<b>Target (Rupiah)</b>	<b>Realisasi (Rupiah)</b>	<b>%</b>	<b>Selisih (Rupiah)</b>
2009	50.000.000	54.900.000	109,80	4.900.
2010	55.000.000	86.945.000	158,08	31.94
2011	105.000.000	116.657.00	111,10	11.65

Sumber : Dinas Pendapatan Daerah Kota Tual, 2012

Pada Tabel 1.4 menggambarkan bahwa antara target dan realisasi pajak restoran terdapat peningkatan yang merupakan potensi baik untuk pajak restoran di Kota Tual sebagai sumber pendapatan bagi kas daerah. Perbandingan jumlah restoran dengan pajak restoran yang terdata pada tahun 2009-2011 di Dinas Pendapatan Daerah Kota Tual dapat dilihat pada Tabel 1.5.

**Tabel 1.5. Perbandingan Jumlah Restoran WP dengan Pajak Restoran di Kota Tual Tahun 2009-2011**

No	Tahun		
	2009	2010	2011
Jumlah Restoran (WP)	30	36	39
Target (Rp)	50.000.000	55.000.000	105.000.000
Realisasi (Rp)	54.900.000	86.945.000	116.657.000

Sumber Dinas Pendapatan Daerah Kota Tual, 2007.

Tabel 1.5 menggambarkan bahwa perbandingan jumlah restoran (WP) selalu ekuivalen dengan target dan realisasi pajak restoran. Hal ini merupakan tantangan bagi pemerintah untuk terus berupaya meningkatkan dan mengoptimalkan pendapatan pajak restoran. Menurut sumber dari Dinas Pendapatan Daerah, selama ini indikasi dalam penetapan target pajak restoran masih di bawah realisasi yang sebenarnya dan hanya berdasarkan pengalaman dari tahun sebelumnya, rendahnya realisasi ini disebabkan keterbatasan seperti personil di lapangan dan kurangnya sarana dan prasarana penunjang serta masalah lingkungan lainnya

Data dan informasi tersebut menunjukkan bahwa penetapan target kemungkinan masih berada di bawah potensi yang sebenarnya walaupun dari segi pencapaian realisasi selalu melebihi dari target dari tahun ke tahunnya. Dugaan ini

patut ditanggapi karena sampai saat ini belum ada sinkronisasi data akurat yang dimiliki oleh pemerintah kota dengan realita di lapangan yang menunjukkan besarnya potensi wajib pajak restoran. Berdasarkan fenomena tersebut yang menjadi pertanyaan utama dalam kajian ini adalah "bagaimana strategi optimalisasi pajak restoran di Kota Tual sehingga dapat meningkatkan penerimaan daerah agar dapat membiayai penyelenggaraan pembangunan dan pemerintahan? ".

## **B. Perumusan Masalah**

Kegiatan pembangunan yang cukup pesat di Kota Tual membutuhkan biaya besar yang harus dipenuhi dari penerimaan daerah agar dapat membiayai sendiri pembangunannya sendiri tanpa harus bergantung kepada pemerintah provinsi dan pemerintah pusat. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Tual harus lebih kreatif dalam menggali dan mengembangkan potensi daerahnya, karena sesuai dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, pemerintah daerah mempunyai keleluasaan yang lebih luas dalam penanganan masalah pemerintah di tingkat lokal dan penyelesaian permasalahan daerah.

Pemerintah Kota Tual mempunyai kewenangan membuat kebijakan untuk mengatur perpajakan restoran seperti yang tertuang dalam Peraturan Daerah Kota Tual Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pajak Restoran. Sesuai Peraturan Daerah tersebut, pajak restoran disetorkan kepada Pemerintah Kota Tual sebesar 10 % dari omzet pendapatan restoran. Adanya Peraturan Daerah tersebut diharapkan para pengelola restoran dapat dengan sadar membayar pajaknya sesuai dengan omzet yang mereka dapatkan. Namun tidak semua pengelola

restoran wajib pajak (WP) karena para pengelola seringkali tidak melaporkan omset restorannya dengan benar sehingga pemerintah kota sulit untuk melakukan pendataan dan pemungutan pajak.

Pajak daerah merupakan pungutan atau iuran wajib yang dilakukan seseorang atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pendataan wajib pajak pada sektor restoran dan penetapan target haruslah dilakukan dengan baik, mulai dari menginventarisasi potensi, pelaksanaan yang diikuti dengan pengawasan dan evaluasi. Semua kegiatan tersebut dilakukan oleh pihak pemerintah daerah sebagai pihak yang dapat memungut dan mengelola pajak. Namun pada kenyataan, tahapan tersebut sepertinya belum maksimal dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Tual.

Secara umum, rencana strategis sangat bermanfaat dalam pencapaian optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran di Kota Tual terutama untuk meningkatkan pendapatan dari pajak restoran yang baru sebagai bentuk partisipasi masyarakat pengelola restoran dalam pembangunan melalui pembayaran pajak. Sejalan dengan banyaknya restoran yang belum menjadi WP dan adanya kendala dari pihak Pemerintah Kota Tual dalam penyelenggaraan pajak restoran. Bertolak dari hal-hal tersebut di atas maka permasalahan yang akan diteliti adalah :

1. Bagaiman strategi pengelolaan pajak restoran yang dilakukan oleh pemerintah daerah untuk meningkatkan optimalisasi penerimaan pajak daerah Kota Tual?



2. Bagaimana persepsi para pengelola restoran tentang adanya pajak restoran di Kota Tual?
3. Faktor faktor pendorong dan penghambat apakah yang berpengaruh terhadap strategi optimalisasi penerimaan pajak daerah Kota Tual?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian dapat dirumuskan sejalan dengan permasalahan tersebut diatas adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis strategi pengelolaan pajak restoran yang dilakukan oleh pemerintah daerah.
2. Mengetahui persepsi para pengelola restoran tentang adanya pajak restoran di Kota Tual.
4. Mengidentifikasi faktor-faktor pendorong dan penghambat yang berpengaruh terhadap optimalisasi penerimaan pajak daerah Kota Tual.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. sebagai sumbangan pemikiran dan masukan bagi Pemerintah Kota Tual khususnya Dinas Pendapatan Kota Tual mengenai keberadaan sektor pajak restoran yang sangat potensial untuk dipungut.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi Dinas Pendapatan Kota Tual untuk menyempurnakan strategi implementasi kebijakan pajak restoran dalam rangka optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran di Kota Tual.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kebijakan Publik**

Kebijakan publik pada dasarnya merupakan keputusan yang diambil untuk bertindak dalam rangka memberikan pelayanan kepada publik sesuai dengan norma-norma yang ada pada publik. Norma-norma tersebut menyangkut akan hal interaksi penguasa, penyelenggara negara dengan rakyat serta bagaimana seharusnya kebijakan-kebijakan publik itu dilaksanakan. Ukuran normatifnya adalah keadilan sosial, partisipasi dan aspirasi warga negara, masalah-masalah lingkungan, pelayanan, pertanggungjawaban administrasi dan analisis yang etis.

Dalam kaitan dengan hal tersebut, maka seperti yang dijelaskan oleh Chandler dan Plano (dalam Tangkilisan, 2003: 71) bahwa kebijakan publik adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumber daya-sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik atau pemerintah.

Sedangkan Thomas R. Dye (dalam Tangkilisan, 2003 : 75) memberikan pengertian dasar mengenai kebijakan publik sebagai apa yang tidak dilakukan maupun yang dilakukan oleh pemerintah.

Sementara itu menurut Thomas R. Dye (dalam Subarsono, 2005 : 90) menyebutkan bahwa kebijakan publik adalah pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Definisi kebijakan publik dari Thomas Dye tersebut mengandung makna bahwa:

- a) Kebijakan publik tersebut dibuat oleh badan pemerintah, bukan organisasi swasta.
- b) Kebijakan publik menyangkut pilihan yang harus dilakukan atau tidak dilakukan oleh badan pemerintah.

Woll (dalam Tangkilisan, 2003:75) memberikan definisi kebijakan publik sebagai sejumlah aktivitas pemerintah untuk memecahkan masalah di masyarakat, baik secara langsung maupun melalui berbagai lembaga yang mempengaruhi kehidupan masyarakat.

Selanjutnya Jones (1994:45) memandang kebijakan publik adalah sebagai suatu kelanjutan kegiatan pemerintah di masa lalu dengan hanya mengubahnya sedikit demi sedikit. Prinsip-prinsip pendekatan Jones tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kejadian-kejadian dalam masyarakat diinterpretasikan dengan cara yang berbeda oleh organisasi yang berbeda dan dalam waktu yang berbeda;
2. Banyak masalah yang timbul karena adanya peristiwa yang sama;
3. Ada berbagai tingkatan atau tahapan yang harus dilalui kelompok penekan untuk memasuki proses kebijakan yang ada;
4. Tidak semua masalah-masalah publik menjadi agenda pemerintah;
5. Banyak juga kepentingan elit yang diangkat menjadi isu kebijakan dalam pemerintahan;
6. Banyak masalah-masalah tidak dipecahkan oleh pemerintah, baik sengaja maupun tidak;

7. Pembuatan kebijakan tidak berhadapan dengan kelompok yang ada di masyarakat;
8. Banyak pengambilan keputusan didasarkan pada informasi dan komunikasi yang kurang akurat;
9. Kebijakan yang dibuat sering direfleksikan sebagai consensus, dari pada substansi dari pemecahan masalah;
10. Terjadi perbedaan dalam mendefinisikan kebijakan antara pembuat kebijakan dengan masyarakat yang terlibat;
11. Banyak program yang dibuat dan dilaksanakan tidak seperti yang dirancang;
12. Organisasi yang ada dalam masyarakat memiliki kepentingan dan fokus yang berbeda.

Dari pengertian kebijakan tersebut, membawa implikasi tertentu terhadap konsep kebijakan negara yang telah dijelaskan oleh Wahab (2001:30) yaitu:

- a. Kebijakan negara lebih merupakan tindakan yang mengarah pada tujuan daripada perilaku atau tindakan yang serba acak dan kebetulan ;
- b. Kebijakan pada hakekatnya terdiri atas tindakan-tindakan yang saling terkait dan berpola yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh pejabat pemerintah dan bukan merupakan keputusan yang berdiri sendiri ;
- c. Kebijakan bersangkut paut dengan apa yang senyatanya dilakukan pemerintah dalam bidang tertentu ;
- d. Kebijakan negara mungkin berbentuk positif, mungkin pula negatif ;

Sementara itu pandangan Anderson (dalam Wahab, 2001: 40) merumuskan bahwa kebijakan sebagai langkah tindakan yang secara sengaja dilakukan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor berkenaan dengan adanya masalah atau persoalan tertentu yang dihadapi.

Mirip dengan pendapat Anderson, kebijakan publik menurut Mustopadidjaya (dalam Wahab, 2001:45) menggambarkan bahwa : "suatu keputusan yang dimaksudkan untuk mengatasi permasalahan tertentu, untuk melakukan kegiatan tertentu yang dilakukan oleh instansi yang berkewenangan dalam rangka penyelenggaraan tugas pemerintah negara dan pembangunan".

Jika demikian maka menarik untuk diketengahkan pendapat kebijakan dari Carl Freidrich (dalam Islamy, 2001:15) yang mendefinisikan kebijakan sebagai berikut *"...a proposed course of action of a person, group, or government within a given environment providing obstacles and opportunities which the policy was proposed to utilize and overcome in and effort to reach a goal or realize an objective or a purpose"* (...serangkaian tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam lingkungan tertentu dengan menunjukkan hambatan-hambatan dan kesempatan kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan untuk mencapai tujuan).

Sementara itu George C. Edward III dan Ira Sharkansky (dalam Islamy, 2001:18) bahwa memiliki pendapat yang hampir sama dengan Thomas R. Dye mengenai kebijakan publik, yaitu *"...is what government say to do or not to do, it is goals or purpuses of government program ..."* (...adalah apa yang dinyatakan dan dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah, kebijakan publik itu berupa sasaran atau tujuan program-program pemerintah...). Namun dikatakan bahwa

kebijakan publik itu dapat ditetapkan secara jelas dalam peraturan-peraturan perundangundangan atau dalam bentuk pidato-pidato pejabat teras pemerintah ataupun berupa program-program dan tindakan-tindakan yang dilakukan pemerintah.

Oleh karenanya dalam terminologi ini, kebijakan publik yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengatasi persoalan-persoalan riil yang muncul ditengah-tengah masyarakat untuk dicarikan jalan keluar baik melalui peraturan perundangundangan, peraturan pemerintah, keputusan pejabat birokrasi dan keputusan lainnya termasuk peraturan daerah, keputusan pejabat politik dan sebagainya.

Dunn (2003:6) menyebut istilah kebijakan publik dalam bukunya yang berjudul *Analisis Kebijakan Publik*, pengertiannya sebagai berikut : "Kebijakan Publik (*Public Policy*) adalah pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling bergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk tidak bertindak, yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah". Kebijakan publik sesuai apa yang dikemukakan oleh Dunn mengisyaratkan adanya pilihan-pilihan kolektif yang saling bergantung satu dengan yang lainnya, dimana didalamnya keputusan-keputusan untuk melakukan tindakan. Kebijakan publik yang dimaksud dibuat oleh badan atau kantor pemerintah. Suatu kebijakan apabila telah dibuat, maka harus diimplementasikan untuk dilaksanakan oleh unit-unit administrasi yang memobilisasikan sumber daya finansial dan manusia, serta dievaluasikan agar dapat dijadikan sebagai mekanisme pengawasan terhadap kebijakan tersebut sesuai dengan tujuan kebijakan itu sendiri.

Dengan demikian kebijakan publik adalah produk dari pemerintah maupun aparatur pemerintah yang hakekatnya berupa pilihan-pilihan yang dianggap paling baik, untuk mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi publik dengan tujuan untuk dicarikan solusi pemecahannya secara tepat, cepat dan akurat, sehingga benar adanya apa yang dilakukan ataupun tidak dilakukan pemerintah dapat saja dipandang sebagai sebuah pilihan kebijakan.

Kebijakan publik mempunyai sifat "paksaan" yang secara potensial sah dilakukan. Sifat memaksa ini tidak dimiliki oleh kebijakan yang dibuat oleh organisasi-organisasi swasta atau organisasi diluar pemerintah. Hal ini berarti bahwa kebijakan publik menuntut ketaatan yang luas dari masyarakat. Sifat inilah yang membedakan kebijakan publik dengan kebijakan lainnya. Pemahaman ini, pada sebuah kebijakan umumnya harus dilegalisasikan dalam bentuk hukum, misalnya dalam bentuk Peraturan Daerah. Sebab, sebuah proses kebijakan tanpa adanya legalisasi dari hukum tentu akan sangat lemah dimensi operasionalisasi dari kebijakan publik tersebut. Perlu diperhatikan, kebijakan publik tidaklah sama dengan hukum, walaupun dalam kenyataannya di lapangan kedua-duanya sulit dipisah-pisahkan.

## **B. Implementasi Kebijakan Publik**

Kebijakan publik selalu mengandung komponen dasar, yaitu tujuan yang jelas, dan sasaran yang spesifik. Adapun komponen tentang siapa pelaksananya, berapa besar dan dari mana dana diperoleh, siapa kelompok sasarannya, bagaimana program dilaksanakan atau bagaimana system manajemennya dan

bagaimana keberhasilan atau kinerja kebijakan diukur. Komponen inilah yang disebut dengan implementasi (Wibawa, dkk, 1994).

Mengenai hal ini Wahab (2002:59) menegaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan aspek penting dari keseluruhan proses kebijakan. Oleh sebab itu tidak berlebihan jika dikatakan implementasi kebijakan merupakan aspek yang penting dari keseluruhan proses kebijakan. Bahkan Udoji (dalam Wahab, 2002:59) mengatakan bahwa *“the execution of policies is as important if not more important than policy making. Policies will remain dreams or blue printfile jackets unless they are implemented”* (pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting, bahkan jauh lebih penting daripada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan).

Berkenaan dengan hal tersebut, Metter dan Horn (1975) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai tindakan yang dilakukan oleh publik maupun swasta baik secara individu maupun kelompok yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan. Definisi ini menyiratkan adanya upaya mentransformasikan keputusan kedalam kegiatan operasional, serta mencapai perubahan seperti yang dirumuskan oleh keputusan kebijakan.

Pandangan tersebut di atas menunjukkan bahwa proses implementasi kebijakan tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri target group, melainkan menyangkut lingkaran kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan pada akhirnya membawa konsekuensi logis



terhadap dampak baik yang diharapkan (*intended*) maupun dampak yang tidak diharapkan (*spillover/negatif effects*).”

Oleh karena setiap program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan suatu masalah harus diimplementasikan oleh badan-badan administrasi maupun agen-agen pemerintah di tingkat bawah. Menurut Patton dan Sawicki (dalam Tangkilisan 2003:15) bahwa ” Implementasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program, dimana pada posisi ini eksekutif mengatur cara untuk mengorganisir, menginterpretasikan dan menerapkan kebijakan yang telah diseleksi.

Berdasarkan pengertian di atas, implementasi berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program, dimana pada posisi ini eksekutif mengatur cara untuk mengorganisir. Seorang eksekutif mampu mengatur secara efektif dan efisien sumber daya, unit-unit dan teknik yang dapat mendukung pelaksanaan program, serta melakukan interpretasi terhadap perencanaan yang telah dibuat, dan petunjuk yang dapat diikuti dengan mudah bagi relisasi program yang dilaksanakan. Dunn (2003:25) mengistilahkan implementasi dengan lebih khusus dengan menyebutnya implementasi kebijakan (*policy implemtation*) adalah pelaksanaan pengendalian aksi-aksi kebijakan di dalam kurun waktu tertentu.

Nugroho (2004:25) mengemukakan bahwa: Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplemntasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk

program-program atau melalui formulasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan publik tersebut.

Implementasi kebijakan menurut Nugroho di atas, tidak lain berkaitan dengan cara agar kebijakan dapat mencapai tujuan. Kebijakan publik tersebut diimplementasikan melalui bentuk program-program serta melalui turunan. Turunan yang dimaksud adalah dengan melalui proyek intervensi dan kegiatan intervensi. Menurut Darwin (dalam Widodo, 2008:66) terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam persiapan proses implementasi yang perlu dilakukan, setidaknya terdapat empat hal penting dalam proses implementasi kebijakan, yaitu pendayagunaan sumber, pelibatan orang atau sekelompok orang dalam implementasi, interpretasi, manajemen program, dan penyediaan layanan dan manfaat pada publik.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dijelaskan bahwa Implementasi kebijakan publik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah implementasi dari Peraturan Daerah Nomor 14 tentang Pajak Restoran di Kota Tual.

### **C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Publik**

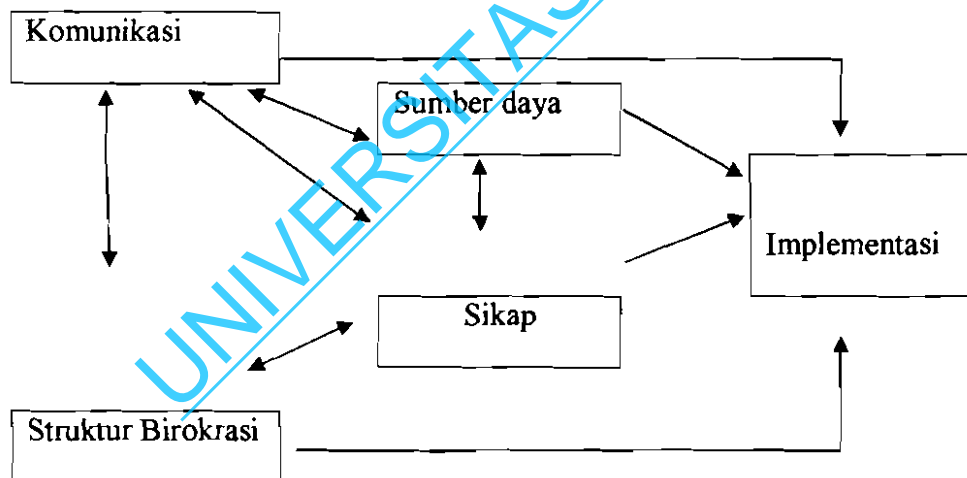
Menurut Grindle (dalam Wibawa, dkk, 1994:25) implementasi kebijakan ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Isi kebijakan berkaitan dengan kepentingan yang dipengaruhi oleh kebijakan, jenis manfaat yang akan dihasilkan, derajat perubahan yang diinginkan, kedudukan pembuat kebijakan, siapa pelaksana program, dan sumber daya yang dikerahkan. Sementara konteks implementasi berkaitan dengan kekuasaan, kepentingan dan

strategi aktor yang terlibat, karakteristik lembaga dan penguasaan dan kepatuhan serta daya tanggap pelaksana.

Sedangkan Edward III (dalam Subarsono, 2005;90) memberikan pandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni :

- (1) komunikasi
- (2) sumberdaya
- (3) disposisi (sikap)
- (4) stuktur birokrasi

Keempat variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain sebagaimana dapat digambarkan berikut ini:



**Gambar 2.1. Model Implementasi Menurut G. C. Edward III**

Dari bagan 2.1 tersebut di atas, dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

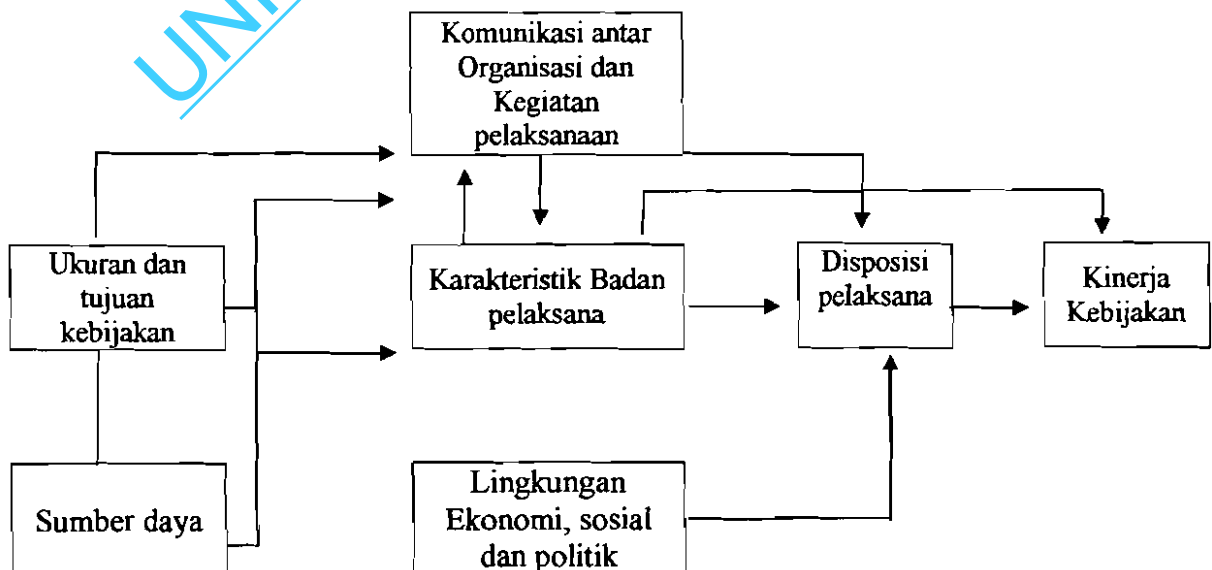
1. Variabel komunikasi yaitu proses informasi mengenai kebijaksanaan dari pelaksanaan tingkat atas kepada aparat pelaksana di tingkat di bawahnya;
2. Variabel struktur birokrasi mencakup bagaimana struktur pemerintah, bagian tugas yang ada dan koordinasi yang dilakukan ;

3. Variabel sumber-sumber : manusia, informasi dan sarana prasarana yang tersedia dalam pelaksanaan kebijakan ;
4. Variabel kecenderungan-kecenderungan atau dapat dikatakan sikap atau disposisi aparat pelaksana

Adapun Van Metter dan Van Horn (dalam Subarsono 2005:95) menyebutkan bahwa ada lima variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi, yaitu :

1. Standar dan sasaran kebijakan;
2. Sumberdaya;
3. Komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas;
4. Karakteristik agen pelaksana;
5. Kondisi-kondisi sosial, ekonomi, dan politik

Model implementasi kebijakan dari Van Matter dan Van Horn (dalam Subarsono 2005: 97) dapat dilihat dalam Gambar 2.2 berikut:



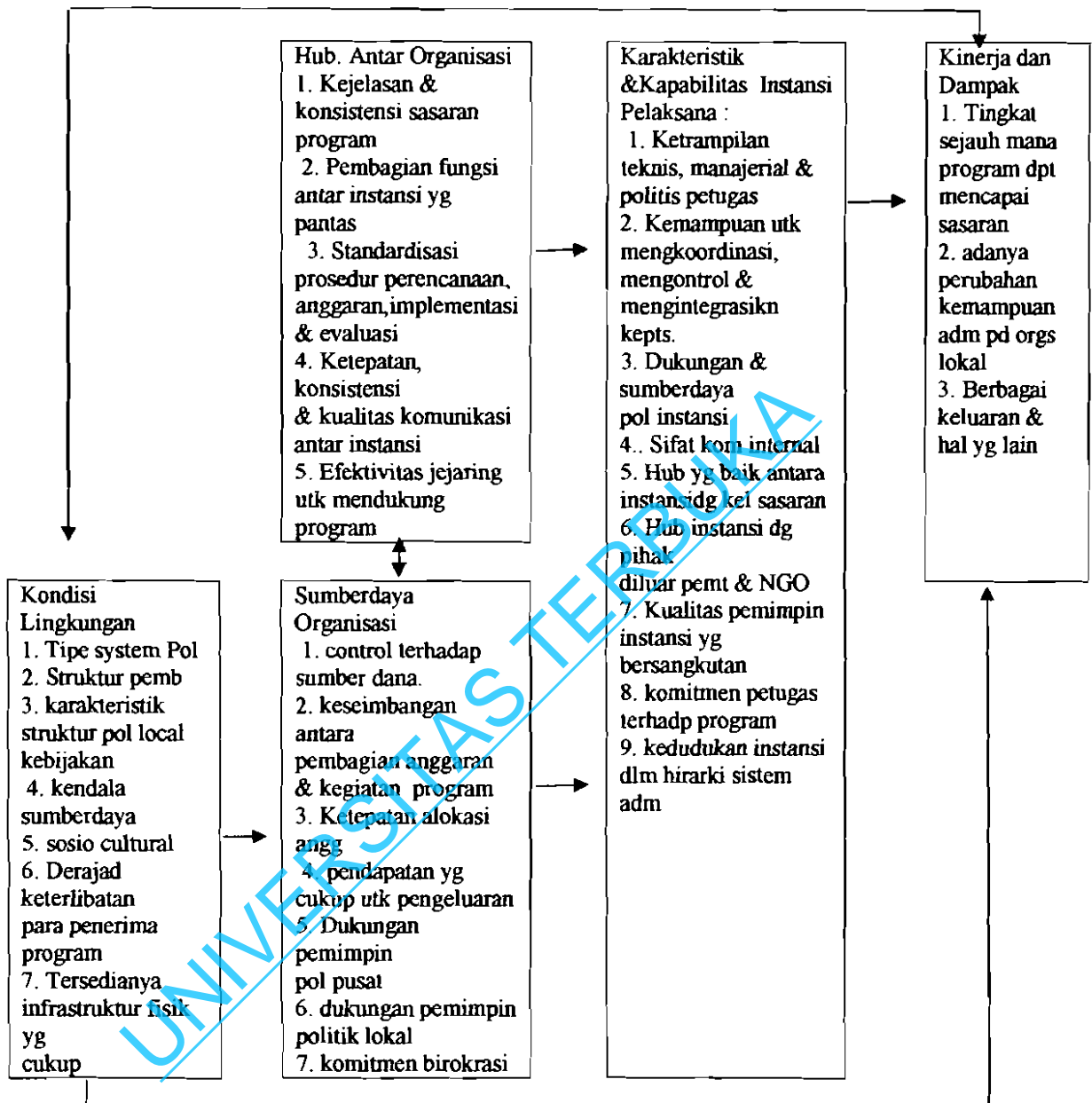
**Gambar 2.2. Model Implementasi Kebijakan Van Matter dan Van Horn**

Cheema dan Rondinelli (dalam Subarsono, 2005:100) menyatakan bahwa ada empat variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dampak suatu program, yaitu :

1. Kondisi lingkungan;
2. Hubungan antar organisasi;
3. Sumberdaya organisasi untuk implementasi program;
4. Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana

Proses implementasi program dari Cheema dan Rondinelli (dalam Subarsono, 2005:101) sebagaimana gambar berikut :

UNIVERSITAS TERBUKA



**Gambar 2.3 Proses Implementasi Program menurut Cheema dan Rondinelli**

Berdasarkan pendapat para ahli terkait dengan variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik di atas dapat dijabarkan pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1 Taxonomi Variabel yang Berpengaruh terhadap Implementasi Program**

George C. Edmond III	Van Meter & Van Horn	Cherns & Rondinelli
Disposisi (sikap)	Pelaksana	Karakteristik dan kapabilitas instansi pelaksana
Sumberdaya	Sumberdaya	Sumberdaya organisasi
Komunikasi	komunikasi	Hubungan antar organisasi
Struktur organisasi		
	Lingkungan	Kondisi Lingkungan
	Standard dan Sasaran	

Dari Tabel 2.1. di atas, menunjukkan beberapa variabel yang berpengaruh terhadap implementasi program. Berdasarkan taxonomi variabel yang berpengaruh terhadap implementasi program maka dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program, yaitu sikap pelaksana, sumberdaya, komunikasi, struktur organisasi, lingkungan dan standar serta sasaran.

### 1. Komunikasi

Menurut Wiratmo dkk (2001:35) komunikasi adalah proses berbagi informasi dengan individu-individu lainnya. Informasi merupakan suatu pikiran atau gagasan yang hendak diberikan kepada individu-individu lainnya. Komunikasi merupakan keterampilan manajemen yang sering digunakan dan sering disebut sebagai satu kemampuan yang sangat bertanggung jawab bagi keberhasilan seseorang, ia sangat penting sehingga orang-orang sepenuhnya tahu bagaimana mereka berkomunikasi.

Selanjutnya Kenneth dan Gary (dalam Umar, 2001:25) mengemukakan bahwa komunikasi dapat didefinisikan sebagai penyampaian informasi antara dua orang atau lebih yang juga meliputi pertukaran informasi antara manusia dan mesin. Komunikasi dalam organisasi dapat dilihat dari sisi komunikasi antar pribadi dan komunikasi organisasi. Sedangkan Cangara (2001:18) menyatakan bahwa " komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antar sesama manusia (2) melalui pertukaran informasi (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain (4) serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu ".

Sejalan dengan itu Widjaja (2000:88) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu yang mengandung arti dilakukan oleh penyampai pesan ditujukan kepada penerima pesan. Dalam proses komunikasi kebersamaan tersebut diusahakan melalui tukar menukar pendapat, penyampaian, informasi, serta perubahan sikap dan perilaku.

Pada hakekatnya setiap proses komunikasi terdapat beberapa unsur terlibat seperti, dikemukakan oleh Widjaja (2000) bahwa:

1. Sumber pesan, adalah dasar yang digunakan dalam penyampaian pesan dan digunakan dalam rangka memperkuat pesan itu sendiri.
2. Komunikator adalah orang atau kelompok yang menyampaikan pesan kepada orang lain, yang meliputi penampilan, penguasaan masalah, penguasaan bahasa.
3. Komunikan, adalah orang yang menerima pesan.
4. Pesan, adalah keseluruhan dari apa yang disampaikan oleh komunikator, dimana pesan ini mempunyai pesan yang sebenarnya menjadi pengaruh dalam usaha mencoba mengubah sikap dan tingkah laku komunikan. Adapun unsur-unsur yang terdapat dalam pesan meliputi : cara penyampaian pesan, bentuk pesan (informatif, persuasif, koersif) merumuskan pesan yang mengena (umum, jelas dan gamblang, bahasa jelas, positif, seimbang, sesuai dengan keinginan komunikan).



5. Media adalah saran yang digunakan komunikator dalam penyampaian pesan agar dapat sampai pada komunikan, meliputi media umum, media massa.
6. Efek adalah hasil akhir dari suatu komunikasi, yakni sikap dan tingkah laku orang, sesuai atau tidak sesuai dengan yang kita harapkan, apabila sikap dan tingkah laku orang lain itu sesuai maka komunikasi berhasil, demikian sebaliknya (hal 30).

Tujuan komunikasi keorganisasian antara lain untuk memberikan informasi baik kepada pihak luar maupun pihak dalam, memanfaatkan umpan balik dalam rangka proses pengendalian manajemen, mendapatkan pengaruh, alat untuk memecahkan persoalan untuk pengambilan keputusan, mempermudah perubahan-perubahan yang akan dilakukan, mempermudah pembentukan kelompok-kelompok kerja serta dapat dijadikan untuk menjaga pintu keluar masuk dengan pihak-pihak luar organisasi (Umar, 2001: 27). Hal ini juga sejalan dengan pendapat Robbins (2006:392) yang menyatakan bahwa komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi : pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi.

Sedangkan menurut Umar, (2001: 27-28) arah komunikasi di dalam suatu organisasi, antara lain:

- a. Komunikasi ke bawah yaitu dari atasan ke bawahan, yang dapat berupa pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi maupun evaluasi. Mediana bermacam-macam, seperti memo, telepon, surat dan sebagainya.
- b. Komunikasi ke atas yaitu komunikasi dari bawahan ke atasan. Fungsi utamanya adalah untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, serta permintaan bantuan. Mediana biasanya adalah laporan baik secara lisan maupun tertulis atau nota dinas.
- c. Komunikasi ke samping yaitu komunikasi antar anggota organisasi yang setingkat. Fungsi utamanya adalah untuk melakukan kerja sama dan proaktif pada tingkat mereka sendiri, di dalam bagian atau antar bagian lain yang bertujuan untuk memecahkan berbagai masalah

maupun menceritakan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.

- d. Komunikasi ke luar yaitu komunikasi antara organisasi dengan pihak luar, misalnya dengan pelanggan dan masyarakat pada umumnya. Organisasi berkomunikasi dengan pihak luar dapat melalui bagian *Public Relations* atau media iklan lain.

Sementara itu menurut Cummings (dalam Umar 2001:30-31), mengkomunikasikan sesuatu memiliki cara sendiri-sendiri. Untuk mengkomunikasikan ke bawah hal-hal pokok yang perlu dikuasai oleh atasan adalah:

- a. Memberikan perhatian penuh pada bawahan.
- b. Menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka.
- c. Mendengarkan dengan umpan balik.
- d. Memberikan waktu yang cukup.
- e. Menghindari kesan memberikan persetujuan maupun penolakan.

Untuk komunikasi ke atas, bawahan dapat melakukan cara-cara berkomunikasi berikut ini:

- a. Melaporkan dengan segera setiap perubahan yang dihadapi;
- b. Menyusun informasi sebelum dilaporkan;
- c. Memberikan keterangan selengkapnya jika atasan memiliki waktu;
- d. Mengajukan fakta bukan perkiraan;
- e. Melaporkan juga perihal sikap, produktivitas, moral kerja atau persoalan khusus yang dihadapi bawahan;
- f. Menghindari penyebaran informasi yang salah;
- g. Meminta nasihat atasan mengenai cara-cara menangani masalah yang sulit diatasi sendiri oleh bawahan.

Jika implementasi kebijakan ingin berlangsung efektif, maka perintah-perintah pelaksanaan harus konsisten dan jelas. Walaupun perintah-perintah yang disampaikan kepada para pelaksana kebijakan mempunyai unsur kejelasan, tetapi bila perintah tersebut bertentangan maka perintah tersebut tidak akan memudahkan para pelaksana kebijakan menjalankan tugasnya dengan baik.

## 2. Sumberdaya

Pendapat yang hampir sama juga disampaikan oleh Gomes (1997) yang menyatakan bahwa suatu organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitarnya. Lingkungan merupakan sumber pemasok input bagi organisasi, dan juga sebagai penerima output dari organisasi itu sendiri. Dari lingkungan suatu organisasi memperoleh bahan-bahan (materials) yang diperlukan, baik fisik maupun non-fisik dan dari lingkungan juga organisasi menangkap cita-cita, tujuan, kebutuhan dan harapan.

Hubungan antara organisasi dan lingkungan dapat digambarkan melalui skema berikut:



Sumber: Miles (dalam Gomes, 1997).

**Gambar 2.4. Hubungan Antara Organisasi dan Lingkungan**

Unsur manusia di dalam organisasi, seperti tampak pada skema tersebut, mempunyai kedudukan yang sangat strategis, karena manusialah yang bisa mengetahui input-input apa yang perlu diambil dari lingkungan. Bagaimana caranya untuk mendapatkan atau menangkap input tersebut, teknologi dan cara apa yang dianggap tepat untuk mengolah atau mentransformasikan input-input

tersebut menjadi output-ouput yang memenuhi keinginan lingkungan. Dengan demikian dalam organisasi terdapat kurang lebih tiga variabel utama, yang mempengaruhi organisasi yaitu manusia dan lingkungan yang saling berinteraksi menurut pola tertentu dan masing-masing memiliki karakteristik atau nilai-nilai tertentu.

Winarno (2002:29) juga menyebutkan bahwa ” sumber-sumber yang akan mendukung kebijakan yang efektif terdiri dari jumlah staf yang mempunyai ketrampilan yang memadai serta jumlah yang cukup, kewenangan, informasi dan fasilitas”.

### 3. Sikap

Sikap merupakan seperangkat pendapat, minat atau tujuan, yang menyangkut harapan akan suatu jenis pengalaman tertentu dan kesediaan dengan suatu reaksi yang wajar. Gibson (1993:35) mendefinisikan sikap sebagai berikut :

” Sikap (*attitude*) adalah kesiapsiagaan mental, yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain, obyek dan situasi yang berhubungan dengannya ”.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sikap adalah reaksi atas rangsangan suatu obyek tertentu yang diikuti dengan kecenderungan untuk bertindak atau bertingkah laku, baik berupa sikap mendukung atau menolak.

Ada tiga komponen dalam sikap seseorang, yaitu (Mar’at, 1982:13):

- a. Komponen kognitif yang hubungannya dengan kepercayaan, ide dan konsep:
- b. Komponen afektif yang menyangkut kehidupan emosional seseorang;

c. Komponen konasi yang merupakan kecenderungan bertingkah laku.

Sedangkan menurut Widjaja (2000:111), ada tiga tahapan yang harus dilalui seseorang agar dapat meningkatkan kesadarannya dalam memenuhi kewajiban :

- a. Aspek kognitif, yang berhubungan dengan gejala pikiran.
- b. Aspek afektif, yang berkaitan dengan proses yang menyangkut perasaan tertentu.
- c. Aspek psikomotor, yang berkaitan dengan kecenderungan untuk bertindak terhadap suatu obyek.

Sikap merupakan kumpulan dari berpikir, keyakinan dan pengetahuan. Namun di samping itu evaluasi negatif maupun positif yang bersifat emosional yang disebabkan oleh komponen afeksi. Semua hal ini dengan sendirinya berhubungan dengan obyek. Pengetahuan dan perasaan yang merupakan kluster dalam sikap akan menghasilkan tingkah laku tertentu. Obyek yang dihadapi pertama-tama berhubungan langsung dengan pemikiran dan penalaran seseorang. Sehingga komponen kognisi melukiskan obyek tersebut dan sekaligus dikaitkan dengan obyek-obyek lain di sekitarnya. Hal ini berarti adanya penalaran pada seseorang terhadap obyek mengenai karakteristik (Mar'at, 1982:13).

Berdasarkan evaluasi tersebut maka komponen afeksi memiliki penilaian emosional yang dapat bersifat positif atau negatif. Berdasarkan penilaian ini maka terjadilah kecenderungan untuk bertingkah laku hati-hati. Komponen afeksi yang memiliki sistem evaluasi emosional mengakibatkan timbulnya perasaan senang/tidak senang atau takut/tidak takut. Dengan sendirinya pada proses evaluasi ini terdapat suatu valensi positif atau negatif. Oleh karena itu pada seseorang yang tingkat kecerdasannya rendah, kurang memiliki aspek penalaran

yang baik, dan dalam evaluasi emosionalnya pun kurang adanya kehalusan sehingga mengakibatkan kecenderungan tingkah laku yang kurang serasi (kasar).

#### 4. Struktur Birokrasi

Pengertian birokrasi menunjuk pada suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mengerahkan tenaga dengan teratur dan terus menerus, untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan lain perkataan, birokrasi adalah organisasi yang bersifat hierarkhis, yang ditetapkan secara rasional untuk mengkoordinir pekerjaan orang-orang untuk kepentingan pelaksanaan tugas-tugas administratif (Coser dan Rosenberg dalam Soekanto, 1982:293).

Menurut Weber (dalam Soekanto, 1982:293) ciri-ciri birokrasi dan cara terlaksananya adalah sebagai berikut :

- a. Adanya ketentuan-ketentuan yang tegas dan resmi mengenai kewenangan yang didasarkan pada peraturan-peraturan umum yaitu ketentuan ketentuan hukum dan administrasi :
  - Kegiatan-kegiatan organisasi sehari-hari untuk kepentingan birokrasi dibagi-bagi secara tegas sebagai tugas-tugas yang resmi.
  - Wewenang untuk memberi perintah atas dasar tugas resmi diberikan secara langsung dan terdapat pembatasan-pembatasan oleh peraturan-peraturan mengenai cara-cara yang bersifat paksaan, fisik, keagamaan dan sebaliknya yang boleh dipergunakan oleh pada petugas.
  - Peraturan-peraturan yang sistematis disusun untuk kelangsungan pemenuhan tugas-tugas tersebut dan pelaksanaan hak-hak. Hanya orang-orang yang memenuhi persyaratan umum yang dapat dipekerjakan.
- b. Prinsip pertingkatan dan derajat wewenang merupakan sistem yang tegas perihal hubungan atasan dengan bawahan di mana terdapat pengawasan terhadap bawahan oleh atasannya. Hal ini memungkinkan pula adanya suatu jalan bagi warga masyarakat untuk meminta agar supaya keputusan lembaga-lembaga rendah ditinjau kembali oleh lembaga-lembaga yang lebih tinggi.
- c. Ketatalaksanaan suatu birokrasi didasarkan pada dokumen-dokumen tertulis yang disusun dan dipelihara aslinya atau salinannya. Untuk keperluan ini harus ada tata usaha yang menyelenggarakan secara khusus.

- d. Pelaksanaan birokrasi dalam bidang-bidang tertentu memerlukan latihan dan keahlian yang khusus dari para petugas.
- e. Bila birokrasi telah berkembang dengan penuh, maka kegiatan-kegiatan meminta kemampuan bekerja yang maksimal dari pelaksana-pelaksananya, terlepas dari kenyataan bahwa waktu bekerja pada organisasi secara tegas dibatasi.
- f. Pelaksanaan birokrasi didasarkan pada ketentuan-ketentuan umum yang bersifat langgeng atau kurang langgeng, sempurna atau kurang sempurna yang kesemuanya dapat dipelajari. Pengetahuan akan peraturan-peraturan memerlukan cara yang khusus yang meliputi hukum, ketatalaksanaan administrasi dan perusahaan.

Dengan memperhatikan ciri-ciri yang telah diuraikan oleh Max Weber, maka dapat dikatakan bahwa birokrasi paling sedikit mencakup 5 (lima) unsur yaitu:

- a. organisasi
- b. pengerahan tenaga
- c. sifatnya yang teratur
- d. bersifat terus menerus
- e. mempunyai tujuan (Soekanto, 1982:293)

Menurut Sutarto (1995:40) organisasi adalah " sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu". Dengan demikian dapat diketemukan adanya berbagai faktor yang dapat menimbulkan organisasi yaitu orang-orang, kerjasama, dan tujuan tertentu. Berbagai faktor tersebut saling kait merupakan suatu kebulatan.

Setiap organisasi harus membentuk struktur organisasi sehingga jelas organisasi yang dimaksud. Struktur organisasi akan nampak lebih tegas apabila dituangkan dalam bagan organisasi. Yang dimaksud dengan struktur organisasi adalah kerangka antar hubungan satuan-satuan organisasi yang didalamnya

terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh (Sutarto, 1995:41).

Menurut Steers (1985:70) sekurang-kurangnya ada enam faktor struktur yang dapat dikenali, yang ternyata mempengaruhi beberapa segi implementasi kebijakan organisasi. Keenam faktor ini adalah: (1) tingkat desentralisasi (2) spesialisasi fungsi (3) formalisasi (4) rentang kendali (5) ukuran organisasi (6) ukuran unit kerja.

Sedangkan Robbins (2006 : 585) menyebutkan ada enam unsur kunci untuk merancang struktur organisasi, yaitu : spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

Desentralisasi adalah batas perluasan berbagai jenis kekuasaan dan wewenang dari atas ke bawah dalam hierarki organisasi. Dengan demikian pengertian desentralisasi berhubungan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan. Makin luas desentralisasi makin luas ruang lingkup bawahan dapat turut serta dalam dan memikul tanggung jawab atas keputusan-keputusan mengenai pekerjaan mereka dan kegiatan mendatang dari organisasinya (Steers, 1985:71).

Spesialisasi adalah pembagian fungsi-fungsi organisasi menjadi kegiatan-kegiatan yang sangat khusus. Spesialisasi dapat diukur dengan berbagai cara, mencakup jumlah divisi dalam sebuah organisasi dan jumlah bagian dalam setiap divisi, jumlah posisi yang berlainan dan jumlah subunit yang berbeda dalam sebuah organisasi, dan jumlah pekerjaan dan jabatan yang terdapat dalam sebuah organisasi. Spesialisasi memungkinkan setiap pekerja mencapai keahlian di



bidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan secara maksimal pada kegiatan ke arah tujuan (Steers, 1985:74).

Formalisasi menunjukkan batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja para pegawai melalui prosedur dan peraturan yang resmi. Semakin besar pengaruh peraturan mengatur tingkah laku pekerja, semakin besar tingkat formalisasinya. Peningkatan formalisasi merupakan penghalang bagi implementasi kebijakan karena para manajer dalam struktur yang sangat formal akan cenderung melakukan segala sesuatu sesuai peraturan, (Steers, 1985:75).

Rentang kendali (rentangan kontrol) adalah jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu. Bawahan langsung adalah sejumlah pejabat yang langsung berkedudukan di bawah seorang atasan tertentu. Atasan langsung adalah seorang pejabat yang memimpin langsung sejumlah bawahan tertentu.

Sementara itu (Sutarto, 1995:45) mengungkapkan ada dua faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan berapa sebaiknya jumlah pejabat bawahan yang langsung dapat dipimpin dengan baik oleh seorang pejabat atasan tertentu, yaitu:

- a. Faktor subyektif, yaitu faktor yang melekat pada pejabatnya, misalnya : kepandaian, pengalaman, kesehatan, umur, kejujuran, keahlian, kecakapan, dan lain-lain.
- b. Faktor obyektif, yaitu faktor yang berada di luar pejabatnya, misalnya: corak pekerjaan, jarak antar pejabat bawahan, letak para pejabat bawahan, stabil-labilnya organisasi, jumlah tugas pejabat, waktu penyelesaian pekerjaan.

Besarnya ukuran organisasi dapat mempengaruhi berbagai aspek keberhasilan organisasi. Bertambah besarnya ukuran organisasi tampaknya mempunyai hubungan positif dengan peningkatan efisiensi. Faktor-faktor seperti pergantian pimpinan yang teratur, berkurangnya biaya tenaga kerja dan

pengendalian lingkungan semua ini dapat dianggap sebagai beberapa aspek yang mengatur pelaksanaan pekerjaan secara tertib dan efisien (Steers, 1985:63).

Pengaruh ukuran unit kerja terhadap sikap dan tingkah laku para pekerja dan pengaruhnya terhadap organisasi tampak berlainan dengan ukuran organisasi. Bagi para pekerja semakin besarnya ukuran unit kerja selalu dihubungkan dengan berkurangnya kepuasan kerja, tingkat kehadiran, merosotnya tingkat kebetahan, dan meningkatkan perselisihan perburuhan (Steers, 1985:80).

## 5. Lingkungan

Robbins (2006:60) menyatakan bahwa lingkungan tidak pernah kekurangan definisi. Benang merah yang menghubungkannya adalah pertimbangan atas faktor diluar organisasi itu sendiri. Misalnya, definisi yang paling populer, mengidentifikasi lingkungan sebagai segala sesuatu yang berada di luar batas organisasi.

Lingkungan organisasi itu sendiri terdiri dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi itu. Lazimnya lingkungan ini mencakup pemasok, pelanggan, pesaing, badan pengaturan pemerintah, kelompok publik penekan dan semacamnya. Selanjutnya juga dikatakan bahwa terdapat tiga dimensi utama lingkungan organisasi, yaitu kapasitas, volatilitas dan kompleksitas.

Kapasitas lingkungan mengacu sampai tingkat mana lingkungan itu mendukung adanya pertumbuhan. Lingkungan yang kaya dan pertumbuh akan menimbulkan sumber daya yang berlebihan, sehingga dapat menyangga organisasi pada saat kelangkaan relatif. Kapasitas yang berlebihan dapat memberi

kesempatan bagi sebuah organisasi membuat kesalahan, sedangkan kapasitas yang langka tidak mentolerir adanya kesalahan.

Tingkat ketidakstabilan lingkungan dimasukkan dalam dimensi *volatility*. Jika terdapat tingkat perubahan yang tidak dapat diprediksi lingkungan tersebut adalah dinamis. Hal ini menyukarkan manajemen untuk meramalkan secara tepat kemungkinan yang terkait dengan berbagai alternative keputusan. Pada sisi lain terdapat sebuah lingkungan yang stabil.

Pada akhirnya lingkungan harus dinilai dalam hubungannya dengan kompleksitas artinya tingkat dari heterogenitas dan konsentrasi di antara elemen lingkungan. Suatu lingkungan yang sederhana adalah homogen dan terkonsentrasi. Sebaliknya lingkungan yang heterogenitas dan penyebaran disebut lingkungan yang kompleks. Berkaitan dengan penelitian ini, maka fenomena yang dipergunakan untuk mengukur lingkungan dari kebijakan penerapan Pajak Restoran adalah :

- a. Kapasitas lingkungan, yaitu kemampuan Dinas Pendapatan dan Pengelolah jasa restoran/rumah makan dalam mendukung kebijakan Pajak Restoran.
- b. Kestabilan peran Dinas Pendapatan dan Pengelolah jasa restoran/rumah makan dalam mendukung kebijakan Pajak Restoran.
- c. Kompleksitas, yaitu adanya campur tangan lembaga-lembaga diluar organisasi pelaksana pemungutan Pajak Restoran yang mempengaruhi kebijakan.

#### **D. Ukuran dan Tujuan Kebijakan**

Van Metter dan Van Horn (dalam Winarno, 2002:126) mengungkapkan bahwa ” proses identifikasi indikator-indikator pencapaian merupakan tahap yang krusial dalam analisis implementasi kebijakan. Indikator-indikator pencapaian ini menilai sejauh mana ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan kebijakan telah direalisasikan. Ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan berguna di dalam menguraikan tujuan-tujuan keputusan kebijakan secara menyeluruh.

Namun demikian, dalam banyak kasus ditemukan beberapa kesulitan untuk mengidentifikasi dan mengukur pencapaian. Ada dua penyebab untuk menjawab hal ini, yaitu pertama, disebabkan oleh bidang program yang terlalu luas dan sifat tujuan yang kompleks. Kedua, akibat dari kekaburan-kekaburan dan kontradiksi-kontradiksi dalam pernyataan ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Mazmanian dan Sabatier (dalam Subarsono, 2005:103) menyatakan bahwa :

” standar dan tujuan kebijaksanaan yang dirumuskan dengan cermat dan disusun dengan jelas dengan urutan kepentingannya memainkan peranan yang amat penting sebagai alat bantu dalam mengevaluasi program, sebagai pedoman yang konkrit bagi pejabat pelaksana dan sebagai sumber dukungan bagi tujuan itu sendiri ”.

#### **E. Pajak Daerah**

Menurut Sumyar (2003:25) :

“ pajak daerah adalah iuran wajib yang dilakukan oleh orang pribadi atau badan kepada daerah tanpa imbalan langsung yang seimbang, yang dapat dipaksakan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Adapun yang dimaksud dengan daerah adalah daerah otonom, yaitu daerah yang berhak dan berwenang mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri ”.

Daerah otonom terdiri atas Daerah Tingkat I dan Daerah Tingkat II dengan keluarnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan daerah, maka tidak dikenal lagi Daerah Tingkat I dan Daerah Tingkat II sekarang digantikan dengan sebutan daerah Propinsi dan daerah Kabupaten/Kota berkaitan dengan perubahan tersebut maka pajak daerah dapat digolongkan menjadi pajak daerah propinsi dan pajak daerah kabupaten/kota. Ruang lingkup pajak daerah hanya terbatas pada obyek yang belum dikenakan pajak pusat (pajak negara). Sebagai contoh, pajak penghasilan tidak boleh dipungut daerah karena sudah dipungut oleh pusat. Sebaliknya negara tidak boleh memungut pajak yang sudah dipungut oleh daerah. Selain itu, terdapat ketentuan bahwa pajak dari daerah yang lebih rendah tingkatannya tidak boleh memasuki obyek pajak dari daerah yang lebih tinggi tingkatannya.

Undang-undang pajak daerah menetapkan ketentuan-ketentuan pokok yang memberikan pedoman kebijakan dan arahan bagi daerah dalam pelaksanaan Pemungutan pajak daerah. Menurut Undang-undang Nomor 28 tahun 2009, jenis Pajak provinsi dan pajak kabupaten/kota adalah :

Jenis Pajak provinsi terdiri atas:

1. Pajak Kendaraan Bermotor;
2. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor;
3. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor;
4. Pajak Air Permukaan; dan
5. Pajak Rokok.

Jenis Pajak kabupaten/kota terdiri atas:

1. Pajak Hotel;
2. Pajak Restoran;
3. Pajak Hiburan;
4. Pajak Reklame;
5. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan;
6. Pajak Parkir;
7. Pajak Air Tanah;
8. Pajak Sarang Burung Walet;
9. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan; dan
10. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan.

Ditinjau dari segi fungsi, obyek dan penggunaannya maka terdapat perbedaan antara pajak-pajak pusat dengan pajak-pajak daerah, yaitu perbedaan dari segi fungsinya. Menurut fungsinya pajak pusat digunakan sebagai alat untuk melaksanakan kebijaksanaan. Misalnya berfungsi sebagai sarana untuk menahan atau mengurangi keluar masuknya orang atau barang dari atau ke dalam negara. Misalnya pajak bangsa asing (PBA) dan pajak barang. Untuk mencegah masuknya orang atau barang dari luar negeri, maka pajak-pajak ini harus dinaikkan tarifnya (dengan tarif tinggi). Sedangkan pajak daerah mempunyai fungsi yang bertolak belakang, karena Peraturan Pajak Daerah menetapkan bahwa pajak-pajak daerah tidak boleh menghambat atau merintangki keluar masuknya pengangkutan barang / orang dari atau ke dalam suatu daerah.

Perbedaan dari segi obyeknya, obyek pemungutan pajak pusat relatif tidak terbatas, sedangkan obyek-obyek yang dapat dikenakan pajak daerah terbatas

jumlahnya. Maksudnya obyek yang telah dijadikan sumber bagi pemungutan pajak pusat tidak boleh dipergunakan lagi sebagai sumber bagi pemungutan pajak daerah.

Menurut Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2010 yang dimaksud subyek pajak restoran adalah orang pribadi atau Badan yang dapat dikenakan pajak. Sedangkan yang menjadi obyek pajak adalah pelayanan yang disediakan oleh restoran. Pelayanan yang disediakan oleh restoran meliputi pelayanan penjualan makanan dan/atau minuman yang dikonsumsi oleh pembeli, baik dikonsumsi di tempat pelayanan maupun di tempat lain. Wajib pajak restoran adalah orang pribadi atau Badan meliputi pembayar pajak dan dan pemungut pajak yang mempunyai hak dan kewajiban perpajakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan daerah.

#### **1. Efektivitas dan efisiensi**

Menurut Wiratmo (2001:53) indikator kinerja keuangan daerah yang biasa digunakan sebagai dasar untuk menggali potensi penerimaan daerah adalah fektivitas, efisiensi dan elastisitas. Efektivitas mengukur hubungan antara realisasi bagi hasil pungut suatu pajak dengan potensi pajak yang bersangkutan, misalnya adalah realisasi penerimaan pajak daerah dengan potensi pajak daerah. Asumsi yang digunakan dalam indikator ini adalah semua wajib pajak membayar pajak yang menjadi kewajibannya pada tahun berjalan, dan membayar semua pajak yang terhutang.

Menurut Jones (dalam Sutarso, 2004:30) "efektivitas menunjukkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai suatu tujuan sehingga efektivitas hanya berkepentingan dengan pengeluaran". Menurut Suadi (dalam Sutarso

2004:35) ”efektivitas adalah perbandingan antara pengeluaran dan tujuan oleh karenanya suatu tujuan harus dinyatakan secara spesifik dan rinci sehingga pengukuran efektivitas dapat lebih bermanfaat dan bermakna”.

Indikator lain yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan daerah adalah efisiensi. Pendekatan efisiensi diperlukan untuk mengukur bagian dari retribusi yang digunakan untuk menutup biaya pungutan yang bersangkutan. Tingkat efisiensi akan besar bila biaya untuk merealisasikan penerimaan ditekan serendah mungkin.

## 2. Persepsi

Menurut Walgito (2003:35) merupakan suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan, yaitu merupakan proses diterimanya stimulus oleh individu melalui alat indera atau juga disebut proses sensoris. Namun proses itu tidak berhenti begitu saja, melainkan stimulus tersebut diteruskan dan proses selanjutnya merupakan proses persepsi. Karena itu proses persepsi tidak dapat lepas dari proses penginderaan, dan proses penginderaan merupakan proses pendahulu dari proses persepsi.

Menurut Moskowitz dan Orgel (dalam Walgito 2003:71) bahwa :

“persepsi merupakan proses integrasi dalam diri individu terhadap stimulus yang diterimanya. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa persepsi itu merupakan pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diinderanya sehingga merupakan sesuatu yang berarti, dan merupakan respon yang *integrated* dalam diri individu. Proses penginderaan akan berlangsung setiap saat, pada waktu individu menerima stimulus melalui alat indera, yaitu melalui mata sebagai alat penglihatan, telinga sebagai alat pendengar, hidung sebagai alat pembauan, lidah sebagai alat pengecap, kulit pada telapak tangan sebagai alat perabaan, yang kesemuanya merupakan alat indera yang digunakan untuk menerima stimulus dari luar individu”.



## F. Kerangka Pikir Penelitian

Bergulimnya otonomi daerah membuat pemerintah daerah berusaha meraih pendapatan daerah yang tinggi guna menjamin kelangsungan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan daerahnya. Pemerintah Kota Tual berupaya menggali potensi penerimaan daerah untuk meningkatkan kemampuan fiskal Pemerintah Kota Tual dengan tetap memperhatikan peraturan perundangan yang berlaku. Strategi pengelolaan pajak daerah, terutama untuk kasus pajak restoran adalah sangat penting mendapat perhatian, oleh karena memberikan kontribusi meyakinkan pada pembangunan daerah dan peningkatan pembiayaan daerah melalui mekanisme PAD.

Kota Tual sebagai daerah yang diarahkan sebagai Pusat Kegiatan Wilayah, tumbuh sebagai pusat aktivitas sosial ekonomi regional serta lokal yang sangat potensial dan prospektif. Kota Tual juga dikembangkan sebagai wilayah permukiman bagi penduduk yang bekerja di wilayah Kota Tual dan, sehingga mendorong arus mobilitas penduduk dan kegiatan ekonomi ke Kota Tual.

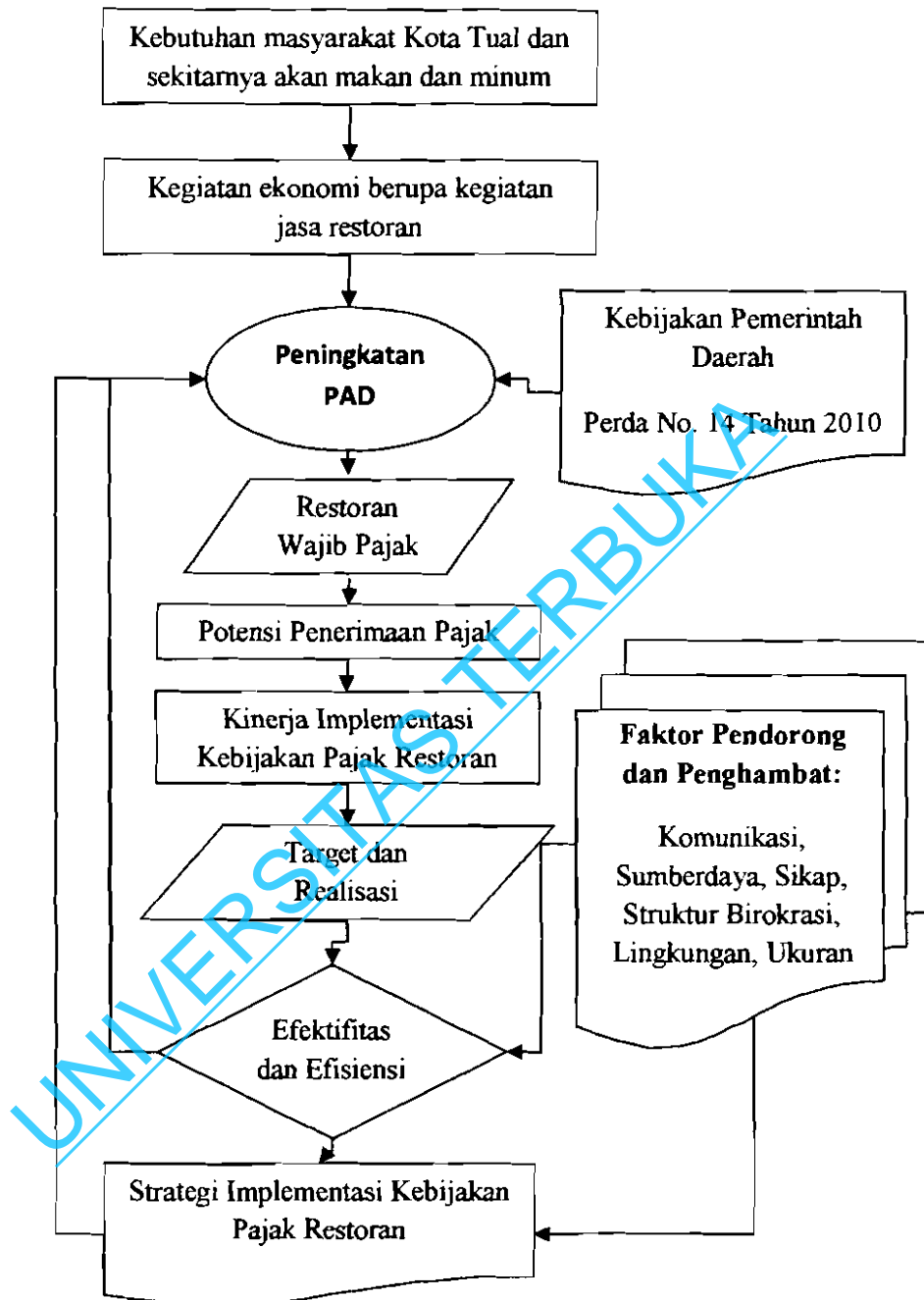
Banyaknya masyarakat yang mempunyai tempat tinggal di wilayah Kota Tual dan semakin maraknya pusat perbelanjaan mengakibatkan peningkatan konsumsi masyarakat akan pemenuhan kebutuhan makanan dan minuman. Menurut PRDB (Laju Pertumbuhan Ekonomi) Kota Tual pada sektor tersier sub-sektor restoran terdapat peningkatan persentase menurut harga konstan tahun 2000 untuk tahun ke tahunnya, hal ini berarti faktor kegiatan ekonomi dari subsektor restoran mengalami kenaikan.

Dinamika tersebut berpengaruh positif terhadap perkembangan Kota Tual secara umum dan khususnya perkembangan jasa usaha restoran di wilayah Kota Tual, sehingga kegiatan ekonomi tersebut semakin baik dan berprospek baik yang tentunya akan berpengaruh kepada pihak pemerintah daerah untuk mendapatkan pemasukan daerah dari sektor restoran di Kota Tual. Mengingat perlunya landasan hukum untuk mengatur regulasi dan penegakan hukum dalam rangka memperoleh pendapatan dari jasa usaha restoran, maka Pemerintah Kota Tual menerbitkan Peraturan Daerah Kota Tual Nomor 14 tahun 2010 tentang Pajak Restoran.

Ternyata belum semua pengelola restoran di Kota Tual dapat menyumbang untuk biaya pembangunan, walaupun saat ini pajak restoran mempunyai kontribusi kepada pajak daerah namun sebenarnya pemasukannya masih di bawah potensi yang ada. Belum optimalnya kinerja pajak restoran melalui indikator efisiensi dan efektifitas dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal berupa komunikasi, sumberdaya, sikap struktur birokrasi, ukuran dan tujuan kebijakan. Melihat hal tersebut, Pemerintah Kota Tual perlu melakukan pembenahan/perbaikan penyelenggaraan pajak restoran, seperti pentingnya mempunyai data obyek dan subyek pajak restoran yang valid dan terinci sesuai dengan potensi dan realisasi yang riil di wilayah Kota Tual. Adanya pembenahan/perbaikan implementasi kebijakan pajak restoran tersebut diharapkan dapat meningkatkan pendapatan daerah melalui pajak restoran di Kota Tual.

Kajian strategi pengelolaan pajak restoran di Kota Tual ini disempurnakan dalam strategi implikasi kajian. Penyusunan rancangan strategis ini dimaksudkan untuk memberikan arah bagi pemerintah daerah guna mengoptimalkan peningkatan penerimaan pajak daerah khususnya pajak restoran. Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.5. di bawah ini:

UNIVERSITAS TERBUKA



**Gambar 2.5 Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian, Tempat dan Waktu Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai sebuah proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia, berdasarkan penciptaan gambaran holistik lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci dan disusun dalam sebuah latar ilmiah.

Creswell (2003:186), menyebutkan ada 6 asumsi dalam penelitian kualitatif, yaitu :

- a. lebih menekankan pada proses, bukannya hasil atau produk ;
- b. tertarik pada makna ,
- c. peneliti merupakan instrument pokok untuk pengumpulan dan analisis data;
- d. peneliti terlibat kerja lapangan ;
- e. bersifat deskriptif dalam arti peneliti tertarik pada proses , makna dan pemahaman yang didapat melalui kata atau gambar ;
- f. bersifat induktif dimana peneliti membangun abstraksi, konsep, hipotesa dan teori serta rincian ;

Selanjutnya Sutopo (2002:36), menambahkan beberapa karakteristik penelitian kualitatif, yaitu :

- a. *natural setting*, yaitu diarahkan pada kondisi asli subyek penelitian berada, sama sekali tidak dijamah oleh perlakuan yang dikendalikan secara ketat oleh peneliti ;
- b. *purposive sampling* ;
- c. pemanfaatan *tacit knowledge*, tidak hanya mencatat apa yang dinyatakan secara formal, tetapi juga mencatat berbagai hal yang dirasakan dan ditangkap secara intuitif oleh peneliti, sebagai petunjuk untuk menggali, mencari dan menelusuri kemungkinan mengenai apa yang dirasakan sehingga bisa ditemukan kenyataan yang sebenarnya ;
- d. desain penelitian lentur dan terbuka ;
- e. bentuk laporan dengan model studi kasus ;
- f. interpretasi idiografik dan ;
- g. *aplikasi tentative*.

Metode kualitatif dipilih dalam penelitian ini karena :

- tujuan dari penelitian ini untuk memahami fenomena sosial dari perspektif para aktor yang terkait dan ;
- teknik penelitian dalam paradigma kualitatif membantu memahami definisi situasi yang diteliti dengan menggambarkan fenomena yang dikemas secara deskriptif.

Salah satu jenis metode penelitian kualitatif adalah studi kasus (Aziz, 2003 :

18). Studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak nampak dengan tegas, dimana multisumber dimanfaatkan. Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian

berkenaan dengan bagaimana (*how*) dan mengapa (*why*), serta pada tingkat tertentu juga menjawab pertanyaan apa (*what*) (Yin, 2002:25).

Melalui metode penelitian kualitatif ini peneliti berharap mampu mengungkapkan berbagai pertimbangan yang dipakai oleh *policy makers* dalam menetapkan kebijakan pajak restoran di Kota Tual yang pada akhirnya juga mampu mendeskripsikan bagaimana proses pengimplementasian kebijakan pajak restoran tersebut.

Penelitian ini dilakukan di Kota Tual pada bulan September sampai dengan Oktober 2012, pemilihan lokasi dilakukan dengan sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa lokasi tersebut relevan untuk dijadikan objek penelitian.

## **B. Subjek Penelitian**

Penelitian ini terdiri dari beberapa jenis responden ataupun sampel yang dapat dikelompokkan sebagai berikut:

### **1. Responden Pemerintah Daerah**

Survei kepada pihak pemerintah daerah menggunakan pengambilan sampel secara disengaja (*purposive sampling*). Suatu metode pengambilan sampel yang mempunyai sifat-sifat seperti di bawah ini :

- a. Dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi yang diteliti;
- b. Dapat menentukan presisi (ketepatan) dari hasil penelitian dengan menentukan penyimpangan baku dari taksiran yang diperoleh;
- c. Sederhana, hingga mudah dilaksanakan;

- d. Dapat memberikan sebanyak mungkin dengan biaya serendah-rendahnya  
Mantra & Kasto, (dalam Singarimbun & Effendi, 1989:150).

Pengambilan sampel untuk menentukan dan memilih secara sengaja responden yang berkompeten untuk mengetahui persepsi dan pendapat untuk menentukan strategi yang akan dilakukan guna peningkatan pendapatan pajak restoran di Kota Tual. Survei tersebut dilakukan untuk mengetahui persepsi pihak pemerintah daerah mengenai penyelenggaraan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor pajak restoran.

Adapun responden merupakan para pakar yang dianggap berkaitan atau berpengalaman serta berkompeten untuk memberikan penilaian terhadap elemen yang berpengaruh dalam peningkatan pendapatan pajak restoran berjumlah delapan orang, terdiri atas :

1. Kepala Bidang Perencanaan Penetapan dan Pendapatan Dinas Pendapatan Daerah ;
2. Kepala Seksi Perencanaan dan Penetapan Dinas Pendapatan Daerah ;
3. Kepala Bidang Perencanaan Ekonomi, Sosial Budaya, SDA dan Lingkungan Hidup Bappeda ;
4. Kepala Seksi Pengawas Bidang Keuangan Inspektorat Bawasda ;
5. Kepala Bidang Anggaran Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah;
6. Kepala Sub Bagian Evaluasi Kinerja Bagian Organisasi Setda ;
7. Kepala Bidang Pariwisata Dinas Pariwisata ;
8. Satu orang anggota DPRD Kota Tual dari Panitia Anggaran ;



## 2. Responden restoran

Data primer didapat dengan random sampling menggunakan metode survei acak sederhana (*simple sampling*) berdasarkan pengelompokan wilayah Jalan Pattimura, Jalan Pelabuhan Tual dan Jalan Baldu Wahadat, untuk status Wajib Pajak. Penggunaan metode ini disebabkan keragaman yang ada dalam tiap lapisan kecil.

Survei berdasarkan wilayah dilakukan pada restoran yang berada di wilayah Jalan Pattimura (5), Jalan Pelabuhan Tual (15) dan Jalan Baldu Wahadat (10), sedangkan untuk data sekunder jumlah restoran diperoleh dari Dinas Pendapatan Daerah. Persentase perbandingan jumlah restoran didapat dari data Dinas Pendapatan Daerah dan data survei berdasarkan wilayah kajian.

### C. Teknik Pengumpulan Data

Ada dua jenis data yang dipergunakan dalam kajian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner / wawancara / survei terhadap pihak pemerintah daerah sebagai pelaksana / penyelenggara pajak restoran dan pihak pengelola restoran sebagai obyek pajak restoran.

Data sekunder diperoleh dari beberapa instansi seperti dari Dinas Pendapatan Daerah, Bapenda dan BPS serta beberapa literatur, hasil kajian sejenis dan informasi lainnya berhubungan dengan topik kajian.

Tahapan pengumpulan data adalah sebagai berikut :

- a. Observasi langsung di lapangan pada obyek kajian untuk mengetahui secara langsung kegiatan ekonomi pada sektor restoran di Kota Tual, seperti kondisi dan situasi restoran, perkiraan omzet,

- keberadaan pengunjung, dan kondisi lingkungan sekitar ;
- b. Kuesioner ;
- c. Studi pustaka menyangkut data dan informasi yang berkaitan dengan kajian ;

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data menggunakan triangulasi data, yang dilakukan dengan menggabungkan antara hasil angket/kuesioner, studi pustaka dan observasi.

##### **1. Observasi**

Observasi dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap kondisi lingkungan yang terjadi terhadap obyek penelitian.

##### **2. Kuesioner**

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang akan digunakan oleh periset untuk memperoleh data dari sumbernya secara langsung melalui proses komunikasi atau dengan mengajukan pertanyaan.

##### **3. Studi Pustaka**

Studi pustaka dilakukan dengan mempelajari buku-buku referensi, Perda, Laporan-laporan dan media lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian. Disamping itu dilakukan dokumentasi yakni pengumpulan data dengan mencari informasi dari catatan atau dokumen yang ada dan yang dianggap relevan dengan masalah penelitian.

### E. Analisis Data

Data primer dan sekunder yang didapat kemudian diolah dan dianalisis untuk mendapatkan rekomendasi sebagai strategi impelentasi kebijakan pemerintah daerah dalam optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran di Kota Tual. Untuk mendapatkan strategi tersebut terdapat tahapan yang harus dilakukan, yaitu :

- a. Perkiraan potensi pajak restoran, pada kajian ini disinggung mengenai potensi pajak restoran di Kota Tual, dengan menggunakan persamaan/formula matematis untuk mengukur potensi pajak restoran Soelarno (dalam Astabrata, 2002:25);
- b. Efektivitas digunakan untuk mengukur upaya pemungutan pajak restoran yang dilakukan pemerintah daerah. Rumus efektivitas yang digunakan:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{realisasi pajak restoran}}{\text{target pajak restoran}} \times 100\%$$

Tingginya nilai efektivitas pajak restoran menunjukkan tingginya upaya pemungutan pajak restoran yang dilakukan pemerintah daerah.

---

Teknik analisis lain yang digunakan adalah analisis persepsi digunakan untuk mengetahui persepsi pihak pengelola restoran dan pihak pemerintah daerah tentang pajak restoran dengan menggunakan skala Likert. Mengukur persepsi responder, setiap pertanyaan diberikan lima alternatif penilaian. Skala ini dikembangkan oleh Likert (dalam Usman 2006:19) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena, yang telah ditetapkan secara spesifik oleh pengkaji, dan selanjutnya disebut variabel kajian. Kajian dengan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif. Penilaian skala Likert 5 tingkat yang meliputi gradasi penilaian, simbol dan bobot dapat dilihat pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1. Penilaian Skala Likert**

Keterangan	Simbol	Bobot
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Skala Likert digunakan untuk jawaban tertutup dan pengambilan kesimpulan penilaian dilakukan dengan menginterpretasikan total nilai yang di dapat dengan skala penilaian yang telah ditentukan, yakni :

$$\text{range kelas} = \frac{|(axn)-(bxn)|}{t}$$

*dimana:*

$a$  = nilai tertinggi untuk pembobotan (5)

$b$  = nilai terendah untuk pembobotan (1)

$n$  = jumlah responden

$t$  = banyak tingkatan (5)

Kajian ini dibuat untuk merangkum segala permasalahan dalam implemementasi kebijakan pajak restoran dengan memperhitungkan sektor potensi pajak dan peran serta masyarakat dalam berpartisipasi membiayai pembangunan daerah melalui pembayaran pajak. Langkah selanjutnya adalah penyusunan strategis yang diperlukan guna memperoleh solusi untuk optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran di Kota Tual.

Teknik perancangan program menggunakan analisa internal dan eksternal (matriks IFE dan EFE) untuk penentuan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pendapatan pajak restoran. Faktor internal dan eksternal tersebut kemudian diolah dan dianalisis dengan menggunakan matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan Matrik EFE (*External Factor Evaluation*) sehingga didapat hasil urutan prioritas meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi implemementasi kebijakan pajak restoran.

Tahap selanjutnya adalah menyusun atau mengembangkan alternatif-alternatif strategi. Formulasi alternatif strategi yang disusun didasarkan pada pemikiran untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Penyusunan alternatif strategi tersebut dilakukan melalui matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), meliputi strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.

Input strategi yang digunakan pada matriks SWOT berasal atas responden pemerintah daerah sebagai pihak internal yang kemudian digabungkan dengan pihak responden restoran sebagai pihak eksternal. Hasil penggabungan tersebut diharapkan menghasilkan alternatif strategi yang bermanfaat bagi kedua belah pihak.

a. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan kinerja pihak pemerintah daerah dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi dalam menggunakan peluang yang dimiliki pemerintah daerah untuk mengatasi kelemahan yang ada.

c. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan kekuatan yang ada dengan cara meminimalkan ancaman.

d. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tahap berikutnya adalah evaluasi menggunakan matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE). Matriks ini berguna untuk mencocokkan alternatif strategi yang dihasilkan. Matriks SPACE terdiri atas kerangka kerja empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi yang dihasilkan bersifat agresif, konservatif, defensif, atau bersaing paling cocok untuk suatu organisasi. Sumbu Matriks SPACE menggambarkan dua dimensi internal (kekuatan [FS, *financial*

*strength*] dan keunggulan bersaing [CA, *competitive advantage*]) dan dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan [ES, *environmental stability*] dan kekuatan industri [IS, *industry strength*]). Tahap terakhir adalah QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Tahap ini merupakan tahap keputusan strategi yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi, berdasarkan alternatif solusi yang didapat dari matriks EFI/IFE, analisis SWOT, dan Matriks SPACE. Matriks QSP menunjukkan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor-faktor sukses kritis eksternal dan internal dimanfaatkan atau diperbaiki.

UNIVERSITAS TERBUKA

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Karakteristik Responden Restoran**

Survei random sampling yang dilakukan meliputi tiga wilayah yang dapat mewakili dalam pengambilan data restoran di Kota Tual. Adapun karakteristik responden restoran menggambarkan dan membandingkan ketiga wilayah survey yang sudah menjadi Wajib Pajak (WP) yang diolah berdasarkan hasil data primer dan data sekunder. Adapun karakteristik yang didapatkan adalah :

##### **1. Wajib Pajak (WP)**

WP pada wilayah Jalan Pelabuhan Tual lebih banyak dari WP di wilayah Jalan Pattimura dan Jalan Baldu Wahadat. Hal ini, dikarenakan wilayah Jalan Pelabuhan Tual merupakan jantung aktivitas Kota Tual yang terdapat beberapa pusat perbelanjaan dan banyaknya restoran yang hampir merata di sekitar Jalan Pelabuhan Tual.

##### **2. Survei Wilayah Pajak**

Survei dilaksanakan pada wilayah Jalan Pattimura, Jalan Pelabuhan Tual dan Jalan Baldu Wahadat, karena ketiga wilayah tersebut memiliki karakteristik hampir sama dan terdapat banyak restoran yang dapat mewakili populasi restoran di Kota Tual.

##### **3. Jenis Kelamin**

Menurut survei bahwa pengelola restoran yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak daripada perempuan. Hal ini, kemungkinan masih adanya anggapan bahwa laki-laki dapat lebih bebas bergerak dari pada perempuan.



#### 4. Umur

Pengelola restoran lebih banyak yang berumur antara 20 - 30 tahun. Hal ini, agar terlihat menarik dan terlihat energik.

#### 5. Pendidikan

Jenjang pendidikan pengelola restoran rata-rata sampai SMA.

#### 6. Tipe Restoran

Tipe restoran pada survei ini lebih banyak berasal dari tipe tradisional, seperti bakso, mie ayam, restoran coto makasar atau restoran padang.

#### 7. Status Badan Hukum

Status badan hukum ini diberikan oleh Notaris dengan syarat-syarat tertentu seperti perizinan yang harus dipenuhi dan mempunyai NPWP. Adanya status hukum ini berdampak kepada pendapatan pajak restoran, karena seharusnya yang dapat ditarik pajaknya yaitu restoran yang sudah mempunyai status hukum yang berlaku.

Untuk lebih jelas mengenai karakteristik responden pada penelitian. Kajian ini, dapat dilihat lebih jelas pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1. Karakteristik Responden Restoran Kota Tual  
Tahun 2012**

Karakteristik		%	Jumlah	Jumlah Total
WP	Jalan Pattimura	17,95	7	39
	Pelabuhan Tual	48,72	19	
	Baldu Wahadat	33,33	13	
Status Survei	Survei	76,92	30	39
	Tidak	23,08	9	
WP Survei	Jalan Pattimura	16,67	5	30
	Pelabuhan Tual	50,00	15	
	Baldu Wahadat	33,33	10	
Jenis Kelamin	Laki-laki	60,00	18	30
	Perempuan	40,00	12	
Umur (tahun)	20-30	69,23	21	30
	31-40	23,08	7	
	41-50	5,77	2	
	>50	1,92	1	
Pendidikan	SD	3,85	1	30
	SMP	1,92	1	
	SMA	63,46	19	
	Diploma	13,46	4	
	SI	17,31	5	
Tipe rumah makan	Tradisional	96,67	29	30
	Modern	3,33	1	
Kepengelolaan	Pribadi	93,33	28	30
	Waralaba	6,67	2	

Sumber: Data Primer dan Data Sekunder (diolah).

Berdasarkan Tabel 4.1 tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kondisi responden penelitian ini belum menunjukkan gejala normal, oleh karena persebaran dari sisi umur responden masih cukup tinggi dan distribusi berdasarkan pekerjaan masih cukup variatif. Demikian kondisi pelaku usaha restoran di Kota Tual.

#### **B. Strategi Optimalisasi Pengelolaan Pajak Restoran di Kota Tual**

Strategi dan perkiraan potensi pajak restoran yang seharusnya diperoleh Pemerintah Kota Tual didapat dari hasil survei kepada pihak pengelola restoran di wilayah Jalan Pattimura, Jalan Pelabuhan Tual dan Jalan Baldu Wahadat dengan cara perhitungan dari omzet yang diperoleh restoran. Perkiraan omzet restoran tersebut kemudian diolah dengan metode / formula matematis Soelarno (dalam Astabrata, 2002:30). Menggunakan data restoran menurut survei dan data Dinas Pendapatan Daerah pada tahun 2012, maka potensi pajak restoran dapat dihitung sebagai berikut :

1. Jumlah tempat duduk restoran WP adalah 80 kursi.
2. Asumsi jumlah hari dalam satu tahun adalah 330 hari dengan terdapat satu bulan libur dalam satu tahun.
3. Jumlah jam buka rata-rata restoran per-hari adalah 12 jam.
4. Masa pergantian pengunjung dengan asumsi adalah 1 x 1 jam.
5. Kunjungan ramai, 100 % tempat duduk terisi adalah 4 jam.
6. Kunjungan sepi, 5 % tempat duduk terisi adalah 8 jam

Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan untuk mendapatkan perkiraan potensi pajak di Kota Tual adalah:

1. Menghitung omzet restoran survei.

$$\begin{aligned} \text{ORWP} &= (S \times D \times P \times h \times T O \times P r) + (S \times D \times R \times h \times T O \times P r) \\ &= (80 \times 330 \times (4 \times 100\%) \times \text{Rp } 15000) + \\ &\quad (80 \times 330 \times (8 \times 5\%) \times \text{Rp } 15000) \\ &= \text{Rp } 1.742.400.000,- \end{aligned}$$

$$\text{OR Survei} = (\text{OR WP}) = \text{Rp } 1.742.400.000,-$$

Omzet pendapatan restoran di wilayah survei yang dilakukan, terlihat bahwa Kota Tual menyimpan potensi yang sangat baik dalam meningkatkan pendapatan pajak restoran yang tercermin dari besarnya omzet restoran yang dihitung dari restoran yang disurvei.

2. Menghitung potensi omzet restoran WP tingkat kota.

Potensi omzet WP dihitung dari WP survei sebanyak 30 restoran dengan perolehan Rp Rp 1.742.400.000,-Selanjutnya adalah menghitung WP kota sebanyak 39 restoran (data Dispenda) dan didapatkan perolehan Rp. 2.265.120.000,00.

3. Menghitung Potensi Pajak Restoran di Kota Tual

Menurut Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pajak Restoran di Kota Tual dikatakan bahwa pajak restoran berasal dari 10 % omzet pendapatan yang diperoleh restoran. Adapun rumus pajak restoran di Kota Tual adalah :

$$\begin{aligned}
 \text{PPh.R} &= \text{Tarif Pajak} \times \text{OR} \\
 &= 10 \% \times \text{Rp } 2.265.120.000,00 \\
 &= \text{Rp } 226.512.000,00
 \end{aligned}$$

4. Perbandingan antara target, realisasi dan potensi pajak restoran di Kota Tual.

Pajak restoran di Kota Tual merupakan jasa usaha yang berpotensi baik, dimana berkembangnya restoran yang tradisional. Namun, perkembangan restoran di Kota Tual ini kurang dapat diakomodir sebagai sumber pendapatan utama pajak daerah, padahal bila pihak pemerintah daerah dapat lebih melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi pajak restoran akan berpengaruh positif terhadap pendapatan daerah.

Perbandingan antara target, realisasi dan potensi pajak restoran di Kota Tual dapat dilihat pada Tabel 4.2. sebagai berikut :

**Tabel 4.2. Perbandingan Target, Realisasi dan Potensi Pajak Restoran di Kota Tual Tahun 2011**

Pajak Restoran Kota Tual Tahun 2011		
Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Perkiraan Potensi Pajak (Rp)
105.000.000	116.657.000	226.512.000

Sumber : Data Primer (diolah) dan Data Dispenda, 2012.

Berdasarkan Tabel 4.2 menggambarkan bahwa target yang ditetapkan oleh pihak pemerintah daerah dapat terlampaui oleh realisasi yang didapatkan pada tahun 2011, begitu pun untuk tahun-tahun sebelumnya.

Namun jika penyelenggaraan pajak restoran ini dikelola dengan baik dan benar, setidaknya perkiraan potensi yang telah dihitung tersebut diharapkan mendekati potensi di lapangan yang sebenarnya. Berarti pada tahun 2011 Pemerintah Kota Tual mengalami kehilangan pajak restoran sebesar Rp 109.855.000,-.

### 1. Efektivitas Pajak Restoran di Kota Tual

Efektivitas penerimaan pajak restoran pada tahun 2009 - 2011 dapat diketahui dan dibandingkan untuk mengetahui bagaimana kinerja Pemerintah Kota Tual dalam memungut pajak restoran. Tingginya nilai efektivitas pajak restoran menunjukkan tingginya upaya pemungutan pajak restoran yang dilakukan pemerintah daerah seperti yang terlihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3. Efektivitas Pajak Restoran di Kota Tual  
Tahun 2009-2011**

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Naik(Turun)	Efektivitas (%)
2009	50.000.000	54.900.000	4.900.000	109,80
2010	55.000.000	86.945.000	31.945.000	158,08
2011	105.000.000	116.657.000	11.657.000	111,10

Sumber: Dinas Pendapatan Kota Tual tahun 2009-2011 (data diolah)

Pada Tabel 4.3 terlihat bagaimana kinerja Pemerintah Kota Tual dalam merealisasikan pajak restoran termasuk baik, ditandai dengan penerimaan realisasi pajak yang selalu melebihi dari target yang ditetapkan dari tahun ke tahunnya. Hal tersebut diperlihatkan dari rasio efektivitas yang mampu melebihi 100 persen. Namun bila dilihat dari potensi di lapangan bahwa penetapan target pajak restoran

di Kota Tual masih dapat ditingkatkan, sehingga dapat lebih menyumbangkan pendapatan kepada kas daerah.

## 2. Efisiensi Pajak Restoran di Kota Tual

Tingkat efisiensi dinyatakan dalam persentase adalah perbandingan antara penerimaan (input) dengan upah perangsang (output). Persentase efisiensi pajak restoran pada tahun 2009 - 2011 termasuk baik. Namun bila dilihat dari potensi di lapangan bahwa penetapan target pajak restoran di Kota Tual masih dapat ditingkatkan, sehingga lebih menyumbangkan penerimaan pendapatan kepada kas daerah. Untuk lebih jelas berapa efisiensi yang didapatkan oleh pihak penyelenggara pajak restoran, dapat dilihat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4. Efisiensi Pajak Restoran di Kota Tual Tahun 2009-2011**

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Naik(Turun) Realisasi (Rp.)	Upah Pungut (Rp)	Efisiensi (%)
2009	50.000.000	54.900.000	4.900.000	90.25	0,91
2010	55.000.000	86.945.000	31.945.000	104.78	0,63
2011	105.000.000	116.657.000	11.657.000	118.86	0,90

Sumber: Dinas Pendapatan Kota Tual tahun 2009-2011.

Efisiensi pajak restoran di Kota Tual pada tahun 2009-2011 relatif tidak mengalami perubahan yang signifikan, hal ini karena peningkatan jumlah obyek pajak berpengaruh kepada peningkatan biaya pemungutan (upah perangsang) yang diberikan oleh penyelenggara pajak restoran (Dispenda). Semakin kecil rasio efisiensi mengandung arti bahwa kinerja pemerintah daerah untuk pemungutan pajak restoran semakin baik.

Menurut Syamsurizal (2004:71) pada umumnya manajemen dalam penyelenggaraan Pendapatan Asli Daerah, meliputi perencanaan (potensi dan penentuan), pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kinerja PAD (pajak restoran). Adapun perencanaan yang seperti dimaksud oleh Riyadi dan Brata Kusuma (2004:3) menyatakan bahwa suatu perencanaan pada umumnya mengandung unsur-unsur sebagai berikut : (1) Adanya asumsi-asumsi yang didasarkan fakta-fakta (2) Adanya alternatif-alternatif atau pilihan-pilihan sebagai dasar penentuan kegiatan yang akan dilakukan (3) Adanya tujuan yang ingin dicapai (4) Bersifat memprediksi. Sebagai langkah untuk mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan perencanaan (5) Adanya kebijaksanaan sebagai hasil keputusan yang harus dilaksanakan.

Dengan demikian adanya tahapan tersebut seperti yang di uraikan di atas seharusnya mendapatkan hasil yang optimal dalam memperoleh pendapatan pajak restoran, namun karena berbagai keterbatasan yang dialami oleh Pemerintah Kota Tual pada akhirnya pendapatannya masih belum optimal.

Pada kuesioner kepada pemerintah daerah didapatkan persepsi bagaimana kinerja penyelenggaraan pajak restoran di Kota Tual dilaksanakan mulai dari perencanaan sampai kepada evaluasi. Acuan penilaian keterlibatan pihak pemerintah daerah sebagai pihak penyelenggaran pajak restoran terlihat pada Tabel 4.5 sebagai berikut :



**Tabel 4.5. Range Keterlibatan Pemerintah Daerah**

N=8 Range = 6,4 Tingkat = 5			
Tingkatan	Skala		
Sangat Rendah	8	s/d	14,4
Rendah	14,4	s/d	20,8
Sedang	20,8	s/d	27,2
Tinggi	27,2	s/d	33,6
Sangat Tinggi	33,6	s/d	40

Sumber : Data hasil olahan.

Dari Tabel 4.5 terlihat bahwa keterlibatan pemerintah daerah menurut responden yang terbentuk terdiri atas tingkatan yang sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Hal ini dapat menggambarkan bagaimana persepsi para responden mengenai keterlibatan Walikota, DPRD, Dispenda, Bappeda dan Badan Keuangan terhadap penyelenggaraan pajak restoran di Kota Tual.

### 3. Persepsi

Survei kepada responden tidak hanya mengetahui bagaimana penilaian responden terhadap keterlibatan pemerintah daerah tetapi juga terdapat penilaian persepsi terhadap penyelenggaraan pajak restoran di Kota Tual. Adapun range persepsi responder terhadap penyelenggaraan pajak restoran adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.6. Range Persepsi Pemerintah Daerah**

N = 8      Range = 8      Tingkat = 4	
Tingkatan	Skala
Sangat Tidak Realistik	8 s/d 16
Tidak Realistik	16 s/d 24
Realistik	24 s/d 32
Sangat Realistik	32 s/d 40

Sumber : Data hasil olahan.

Dari Tabel 4.6. terlihat bahwa persepsi responden yang terbentuk untuk penyelenggaraan pajak restoran terdiri atas sangat tidak realistik, tidak realistik, realistik dan sangat realistik. Adanya penilaian persepsi ini diharapkan menjadi gambaran bagaimana penyelenggaraan pajak restoran dilaksanakan oleh pemerintah Kota Tual.

#### **4. Perencanaan (Pendataan Potensi PAD Pajak Restoran)**

Kriteria manajemen perencanaan untuk pendataan potensi PAD pajak restoran yang diperoleh dari kuesioner didapatkan jawaban terbanyak yaitu data subyek dan obyek pajak yang kurang akurat, adanya kesadaran masyarakat yang masih kurang, dasar hukum pajak yang masih belum diterapkan dengan baik, dan adanya keterbatasan kemampuan petugas sehingga potensi dan realisasi belum sesuai dengan kenyataan sebenarnya.

**Tabel 4.7. Kriteria Dalam Melakukan Pendataan Potensi PAD Pajak Restoran di Kota Tual**

No	Kriteria	Frekuensi Jawaban	%
1	Subyek dan obyek pajak	8	17
2	Dasar hukum pajak	5	1
3	Kemampuan petugas	5	11
4	Kesadaran masyarakat	6	13
5	Potensi dan realisasi	4	9
6	Tarif pajak	4	9
7	Luas daerah	2	4
8	Pendapatan perkapita	3	7
9	PDRB	2	4
10	Prakiraan	1	2
11	Target yang akan dicapai	2	4
12	Jumlah penduduk	1	2
13	Sistem pengumpulan	3	7
	<b>Total</b>		<b>100</b>

Sumber : Data Hasil Olahan.

Kendala yang dihadapi pemerintah daerah dalam penentuan pendataan potensi PAD pajak restoran yang diperoleh dari responden yaitu kurangnya data akurat karena kurang ditunjang sarana dan prasarana yang memadai serta rendahnya kesadaran masyarakat dan keterbatasan kemampuan analisis dalam pendataan obyek pajak. Untuk dapat meningkatkan pendapatan pajak restoran ini diharapkan dapat menjadi acuan dan wacana untuk mendapatkan jalan keluar atau solusi yang terbaik seperti pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8. Kriteria Dalam Kendala Melakukan Pendataan Potensi PAD Pajak Restoran di Kota Tual**

No	Kriteria Kendala	Frekuensi Jawaban Responden	%
1	Data kurang akurat	7	33
2	Aparat lemah	1	5
3	Kesadaran masyarakat kurang	5	24
4	Biaya pendataan besar	0	0
5	Sarana kurang	4	19
6	Koordinasi sulit	1	5
7	Kemampuan analisis lemah	3	14
	Total		100

Sumber : Data hasil olahan, 2012.

Pihak yang terlibat dalam penentuan potensi target PAD pajak restoran adalah DPRD, Walikota, Bappeda, Dinas Pendapatan Daerah dan Badan Pengelolah Keuangan Daerah. Berdasarkan survei, keterlibatan Dispenda sangat tinggi karena yang melakukan penetapan potensi target, Walikota keterlibatannya tinggi karena yang menyampaikan pencapaian target PAD, sedangkan DPRD keterlibatannya sedang karena sebatas membahas penentuan target PAD. Bappeda dan Bagian Keuangan mempunyai peranan yang sedang dalam penentuan potensi PAD pajak restoran.

**Tabel 4.9. Keterlibatan Beberapa Pihak Dalam Melakukan Pendataan Potensi PAD Pajak Restoran di Kota Tual**

Keterlibatan	Frekuensi Jawaban Responden					Range Keterlibatan	Kategori Tingkat Keterlibatan
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
DPRD	1	3	3	0	1	27	Sedang
Walikota	2	3	2	0	1	29	Tinggi
Bappeda	0	5	2	0	1	27	Sedang
Dispenda	5	3	0	0	0	37	Sangat Tinggi
Badan	0	2	4	0	2	22	Sedang

Sumber : Data hasil olahan.

Dalam proses pendataan potensi PAD pajak restoran di Kota Tual, persepsi responden pemerintah daerah menurut survei adalah realistis dan hanya satu orang saja yang menjawab sangat tidak realistis. Adanya persepsi satu orang yang mengatakan tidak realistis dalam potensi pajak restoran menggambarkan bahwa sebenarnya target potensi pajak restoran di Kota Tual masih jauh dari harapan atau kenyataan yang sebenarnya.

**Tabel 4.10. Persepsi Responden Terhadap Potensi PAD Pajak Restoran di Kota Tual**

Penilaian Responden	Frekuensi Jawaban Responden				Range persepsi	Kategori Tingkat Persepsi
	Sangat Realistik	Realistik	Tidak Realistik	Sangat Tidak		
Persepsi	1	4	2	1	26	Realistik

Sumber : Data hasil olahan.

Kesimpulan persepsi responden yang didapatkan dalam potensi PAD pajak restoran adalah realistis. Persepsi tersebut diharapkan dapat mewakili pihak-pihak yang terkait dalam penetapan potensi pajak restoran. Penentuan besarnya target PAD pajak restoran, menurut responden terdapat beberapa kriteria yang perlu diperhatikan oleh pihak pemerintah daerah. Adanya kriteria Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kendala tersebut diharapkan dapat membantu penyelenggara pajak restoran dalam mengatasi masalah penetapan target pajak restoran (Tabel 4.11).

Untuk itu maka pemerintah Kota Tual, selalu berupaya untuk melampaui target yang telah di tetapkan dengan mengatasi segala kendala-kendala yang timbul dilapangan.

**Tabel 4.11. Kriteria Kendala Dalam Penentuan Besarnya Target Pajak Restoran di Kota Tual**

No	Kriteria Kendala	Frekuensi Jawaban	%
1	Subyek dan obyek pajak	8	18
2	Dasar hukum pajak	4	9
3	Kemampuan petugas	4	9
4	Kesadaran masyarakat	5	11
5	Potensi dan realisasi	6	13
6	Tarif pajak	4	9
7	Luas daerah	3	7
8	Pendapatan perkapita	3	7
9	PDRB	1	2
10	Prakiraan	0	0
11	Target yang akan dicapai	3	7
12	Jumlah penduduk	1	2
13	Sistem pengumpulan	3	7
	Total		100

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan responden terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam penentuan besarnya target PAD adalah kurang validnya data subjek dan objek pajak sehingga perhitungan potensi dan realisasi menjadi sulit dilakukan. Selain itu, masih terdapat anggapan kurangnya kesadaran masyarakat untuk

menjadi wajib pajak, serta kurang penerapan hukum Perda dan keterbatasan kemampuan petugas dalam penentuan target potensi pajak restoran.

**Tabel 4.12. Keterlibatan Beberapa Pihak Dalam Penentuan Target PAD Pajak Restoran di Kota Tual**

Penilaian Keterlibatan	Frekuensi Jawaban Responden					Range Keterlibatan	Katagori Tingkat Keterlibatan
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
DPRD	1	2	1	3	1	23	Sedang
Walikota	3	2	2	0	1	30	Tinggi
Bappeda	1	3	3	0	1	27	Sedang
Dispenda	4	4	0	0	0	36	Sangat Tinggi
Badan Keu	2	1	1	2	2	23	Sedang

Sumber : Data hasil olahan.

Pada Tabel 4.12. menggambarkan keterlibatan Dispenda sangat tinggi dalam penentuan target pajak restoran, karena Dispenda berkewajiban menentukan besarnya target pajak restoran. Walikota mempunyai keterlibatan yang cukup tinggi, karena berkewajiban meningkatkan PAD daerah untuk membiayai penyelenggaraan pembangunan dan pemerintahan. Sedangkan untuk DPRD, Bappeda dan Badan Keuangan mempunyai keterlibatan sedang dalam penetapan target pajak restoran.

**Tabel 4.13. Kriteria Kendala Dalam Melakukan Penetapan Target Pajak Restoran di Kota Tual**

No	Kendala	Jawaban (Orang)	%
1	Sarana prasarana minim	4	9
2	SDM aparatur terbatas	3	7
3	Penegakkan Perda tidak tegas	6	14
4	Kesadaran masy. Rendah	5	12
5	Kurang sosialisasi Perda	4	9
6	Dana pendukung kurang	3	7
7	Luasnya wilayah	1	2
8	Peran Pemda masih lemah	2	5
9	Sistem pengumpulan informasi data masih belum memadai	5	12
10	Tingkat pendidikan yang masih lemah tentang pajak	3	7
11	Kurangnya koordinasi antar SKPD yang terlibat	2	5
12	Perhatian pihak perusahaan (swasta) yang masih minim	5	12
Total			100

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.13. menggambarkan kendala terbesar yang dihadapi dalam melakukan penetapan target pajak restoran adalah penegakkan hukum yang tidak tegas, diikuti adanya persepsi masih rendahnya kesadaran masyarakat untuk menjadi wajib pajak termasuk kurangnya perhatian pihak perusahaan (swasta) serta belum memadainya sistem pengumpulan data dan informasi pelaksanaan merupakan kendala lain yang dihadapi pemerintah daerah dalam melakukan penetapan target pajak restoran.

Survei kepada responden pemerintah daerah dapat mengetahui bagaimana keterlibatan beberapa pihak dalam pelaksanaan target PAD pajak restoran. Keterlibatan pihak seperti DPRD, Walikota, Bappeda, Dinas Pendapatan



Daerah dan Badan Pengelolah Keuangan Daerah ini sebagai pihak yang mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan pajak restoran di Kota Tual.

**Tabel 4.14. Keterlibatan Beberapa Pihak Dalam Pelaksanaan PAD Pajak Restoran di Kota Tual**

Penilaian Keterlibatan	Jawaban Responden					Range Keterlibatan	Katagori Tingkat Keterlibatan
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
DPRD	0	3	0	4	1	21	Sedang
Walikota	0	4	2	1	1	25	Sedang
Bappeda	0	4	2	1	1	25	Sedang
Dispenda	4	4	0	0	0	36	Sangat Tinggi
Badan Keu	1	1	2	2	2	21	Sedang

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.14. menggambarkan bagaimana pelaksanaan pencapaian target PAD pajak restoran, dimana responden menganggap bahwa Dispenda memegang keterlibatan yang sangat tinggi karena Dinas Pendapatan Daerah bertugas untuk memungut pajak sesuai target yang telah ditetapkan. Sedangkan pihak Walikota, Bappeda, DPRD dan Badan Pengelolah Keuangan Daerah memegang peranan sedang. Adapun untuk usaha yang ditempuh pemerintah daerah dalam pelaksanaan target PAD pajak restoran terdiri atas beberapa kriteria yang dapat dilihat pada Tabel 4.15.

**Tabel 4.15. Usaha Yang Ditempuh Dalam Pelaksanaan Target PAD Pajak Restoran di Kota Tual**

No	Kriteria Usaha	Frekuensi Jawaban	%
1	Mengadakan penyuluhan atau sosialisasi Perda	7	9
2	Memberikan teguran dan sanksi kepada WP	8	11
3	Mendata obyek dan wajib pajak semaksimal mungkin	8	11
4	Meningkatkan kemampuan aparatur Pemda	7	9
5	Memungut langsung ke obyek pajak oleh petugas	5	7
6	Mendukung penggalan potensi pajak daerah	7	9
7	Melakukan pembinaan kepada wajib pajak secara	7	9
8	Evaluasi terhadap kebijakan PAD secara periodik	8	11
9	Merevisi Perda tentang pajak restoran	4	5
10	Menambah sarana dan prasarana pendukung	7	9
11	Menjalin kerjasama dengan dunia usaha untuk	5	7
12	Studi banding ke daerah lain yang lebih tinggi	2	3
	Total		100

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan Tabel 4.15, terlihat bahwa usaha yang ditempuh pemerintah daerah dalam pelaksanaan target PAD pajak restoran adalah melakukan pendataan objek dan wajib pajak seakurat mungkin, yang diikuti dengan penerapan Perda secara benar serta evaluasi terhadap kebijakan PAD secara periodik. Sosialisasi atau penyuluhan Perda perlu juga dilakukan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat untuk menjadi wajib pajak. Selain itu, kemampuan dan profesionalisme aparatur pemerintah daerah dalam pemungutan serta pendataan wajib pajak perlu juga dibenahi untuk mendukung pelaksanaan target PAD pajak restoran.

Berbagai kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan target pencapaian PAD pajak restoran di Kota Tual menurut hasil survei dapat dilihat pada Tabel 4.16. berikut ini :

**Tabel 4.16. Kriteria Kendala Dalam Pelaksanaan Target PAD Pajak Restoran di Kota Tual**

No	Kriteria Kendala	Frekuensi Jawaban	%
1	Rendahnya kesadaran masyarakat untuk membayar pajak	7	16
2	Masih kurang sarana prasarana penunjang	8	18
3	Kemampuan dan pengetahuan tenaga pemungut yang terbatas	4	9
4	Belum terdatanya semua potensi yang ada	7	16
5	Kurangnya koordinasi antar SKPD terkait	1	2
6	Terbatasnya biaya pendukung	2	5
7	Dasar hukum kurang dapat diterapkan	2	5
8	Wajib pajak tidak melaporkan usahanya	7	16
9	Kawasan yang luas	0	0
10	Kurang jumlahnya wajib pajak dalam membayar pajak	6	14
	Total		100

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.16 menggambarkan bahwa kendala utama yang dirasakan dalam pelaksanaan target PAD pajak restoran adalah kurangnya sarana dan prasarana penunjang serta rendahnya kesadaran masyarakat menjadi wajib pajak dan membayar pajaknya sesuai ketentuan. Belum terdatanya semua potensi yang ada, termasuk adanya wajib pajak yang tidak melaporkan usahanya dan kurang jumlahnya wajib pajak dalam membayar pajaknya merupakan kendala yang dihadapi karena kurangnya sosialisasi Perda dan lemahnya pengawasan serta penegakkan hukum.

## 5. Pengawasan Pencapaian Target PAD Pajak Restoran

Dalam pengawasan pelaksanaan pencapaian target PAD pajak restoran ini dilakukan dengan dua macam pengawasan, yakni pengawasan internal di Dinas Pendapatan Daerah dan pengawasan eksternal oleh Badan Pengawas Daerah. Badan Pengawas Daerah biasanya melakukan pengawasan reguler kepada Dinas Pendapatan yang selanjutnya melaporkan hasil pemeriksaannya kepada Walikota. Pihak-pihak yang berperan serta dalam pengawasan pencapaian target PAD pajak restoran dapat dilihat pada Tabel 4.17.

**Tabel 4.17. Keterlibatan Beberapa Pihak Dalam Pengawasan PAD Pajak Pelaksanaan Restoran di Kota Tual**

Penilaian Keterlibatan	Frekuensi Jawaban Responden					Range Keterlibatan	Katagori Tingkat Keterlibatan
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
DPRD	1	3	2	2	0	27	Sedang
Walikota	1	3	3	1	0	28	Tinggi
Bappeda	0	3	3	2	0	25	Sedang
Dispenda	5	2	1	0	0	36	Sangat Tinggi
Bawasda	0	4	3	1	0	27	Sedang
Badan Keu	1	2	1	1	3	21	Sedang

Sumber : Data hasil olahan.

Dari Tabel 4.17 terlihat bahwa Dinas Pendapatan Daerah memegang peranan yang sangat tinggi dalam melakukan pengawasan pelaksanaan PAD pajak restoran. Sedangkan untuk peran Walikota yang keterlibatannya tinggi dalam pengawasan pelaksanaan PAD pajak restoran disusul oleh DPRD, Bappeda, Bawasda dan Badan Keuangan keterlibatannya sedang dalam pengawasan. Mengenai penilaian responden terhadap pengawasan pelaksanaan PAD pajak restoran dapat dilihat pada Tabel 4.18.

**Tabel 4.18. Persepsi Responden Terhadap Pengawasan Kinerja PAD Pajak Restoran di Kota Tual**

Penilaian Responden	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Katagori Tingkat Persepsi
	Sangat Realistik	Realistik	Sedang	Tidak Realistik	Sangat Tidak Realistik		
Persepsi	2	2	0	4	0	26	Realistik

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.18. menggambarkan persepsi yang diharapkan dapat mewakili pihak-pihak terkait dalam hal pengawasan PAD pajak restoran. Kesimpulan persepsi responden yang didapat dalam hal pengawasan pelaksanaan pajak restoran adalah realistik. Walaupun penerimaan PAD pajak restoran selalu dapat melampaui dari target yang ditetapkan, bukan berarti tidak terdapat kendala dalam pengawasan pelaksanaan PAD pajak restoran. Kendala yang dihadapi dalam pengawasan pelaksanaan target PAD pajak restoran dapat dilihat pada Tabel 4.19.

**Tabel 4.19. Hambatan Dalam Pengawasan Pelaksanaan Target PAD Pajak Restoran di Kota Tual**

No	Kendala Pengawasan	Jawaban (orang)	%
1	Kurangnya data subyek dan obyek pungut	5	13
2	Kesadaran masyarakat masih rendah	5	13
3	SDM kurang menguasai tentang pajak	5	13
4	Data yang diterima kurang maksimal	5	13
5	Transportasi	2	5
6	Sanksi lemah	5	13
7	Instansi kurang efektif	5	13
8	Administrasi dan pelaporan belum baik	4	10
9	Tidak sepenuhnya tarif pajak diberlakukan	4	10
	Total		100

Sumber : Data hasil olahan.

Dari Tabel 4.1. terlihat bahwa kendala utama dalam pengawasan untuk pencapaian target cukup banyak yaitu kurangnya data subyek dan obyek pungut, kesadaran masyarakat yang lemah. Selain itu, masih kurangnya SDM dalam menguasai pajak restoran, lemahnya pelaksanaan sanksi Perda, instansi bekerja kurang efektif serta masih terdapat data yang kurang maksimal diterima oleh Dispenda.

Tahap terakhir dalam manajemen kinerja PAD pajak restoran adalah tahap evaluasi/ mengukur kinerja PAD pajak restoran yang telah dilaksanakan. Adanya gambaran mengenai evaluasi pelaksanaan target PAD pajak restoran ini diharapkan dapat memperbaiki dalam pelaksanaan untuk tahun anggaran berikutnya dapat dilihat pada Tabel 4.20

**Tabel 4.20. Usaha yang Ditempuh Dalam Evaluasi Pajak Restoran di Kota Tual**

No	Kriteria Usaha	Frekuensi Jawaban Responden	%
1	Perlu adanya koordinasi antar SKPD	6	21
2	Perlu adanya survei dan penelitian	7	25
3	Efektivitas	3	11
4	Biaya operasional yang dikeluarkan (efisiensi)	5	18
5	Sulitnya menganalisa data riil	3	11
6	SDM masih lemah	4	14
	Total		100

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan Tabel 4.20 didapat kriteria yang dianggap penting dalam dan pelaksanaan pajak restoran, perlunya koordinasi antar SKPD. Selain itu untuk membiayai evaluasi pelaksanaan ini diperlukan biaya operasional yang harus dikeluarkan dalam menunjang aktivitas.

**Tabel 4.21. Keterlibatan Beberapa Pihak Dalam Evaluasi Kinerja Pajak Restoran di Kota Tual**

Penilaian Keterlibatan	Frekuensi Jawaban Responden					Range Keterlibatan	Katagori Tingkat Keterlibatan
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah		
DPRD	2	4	1	1	0	31	Tinggi
Walikota	3	4	1	0	0	34	Sangat Tinggi
Bappeda	4	3	1	0	0	35	Sangat Tinggi
Dispenda	5	2	1	0	0	36	Sangat Tinggi
Bawasda	1	4	2	1	0	29	Tinggi
Badan Keu	3	3	1	0	1	31	Tinggi

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan Tabel 4.21. terlihat bahwa pihak yang sangat tinggi keterlibatannya dalam evaluasi kinerja PAD pajak restoran adalah pihak Dispenda, Bappeda dan Walikota, sedangkan untuk DPRD, Bawasda dan Badan Keuangan mempunyai peran yang tinggi dalam evaluasi pengukuran kinerja PAD pajak restoran. Keterlibatan Dispenda dalam evaluasi sangatlah tinggi karena merupakan pihak penyelenggara pajak mulai dari tahap penetapan potensi dan target sampai kepada pelaksanaan.

Evaluasi terhadap pelaksanaan pemungutan pajak terutama pajak restoran secara periodik harus dilakukan untuk mengetahui capaian kinerja yang telah dilakukan. Berbagai kendala yang dihadapi dalam evaluasi kinerja optimalisasi PAD pajak restoran dapat dilihat pada Tabel 4.22.

**Tabel 4.22. Hambatan Dalam Evaluasi Kinerja PAD Pajak Restoran di Kota Tual**

No	Kriteria Kendala	Frekuensi Jawaban Responden	%
1	Data belum lengkap	5	17
2	Sulitnya mengetahui potensi riil obyek pajak	6	21
3	SDM masih lemah	5	17
4	Kemampuan analisis tentang pajak dan komponennya masih lemah	6	21
5	Belum ada ukuran standar kinerja	5	17
6	Biaya operasional yang tinggi	2	7
	Total		100

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.22 menggambarkan bahwa kendala yang dianggap paling menonjol dalam evaluasi adalah sulitnya mengetahui potensi riil obyek pajak karena belum akuratnya data dan kurangnya survei serta penelitian objek pajak. Kemampuan analisis tentang pajak serta komponennya yang masih lemah merupakan kendala untuk menentukan capaian target pada tahun berikutnya. Rendahnya kemampuan SDM, kurangnya sarana prasarana analisa dan belum adanya ukuran standar kinerja merupakan salah satu kendala dalam evaluasi kinerja PAD pajak restoran.

## **6. Analisis Strategi Optimalisasi Pengelolaan Pajak Restoran**

### **a. Identifikasi Masalah**

Identifikasi yang didapatkan berasal atas pihak pemerintah daerah sebagai penyelenggaran pajak restoran dan pihak restoran sebagai obyek dan subyek pajak. Adanya identifikasi ini untuk memudahkan bagaimana strategi yang nanti digunakan untuk memecahkan masalah dalam optimalisasi pajak restoran.



### 1) Pemerintah Daerah

Berdasarkan hasil pembahasan untuk responden pemerintah daerah didapatkan gambaran sebagai berikut:

- a) Keterbatasan kemampuan pemerintah daerah untuk perencanaan dan penentuan potensi subjek dan objek pajak yang akurat.
- b) Terbatasnya sarana dan prasarana penunjang dalam pelaksanaan pengumpulan dan pengelolaan pajak restoran.
- c) Persepsi pemerintah daerah menganggap peran serta masyarakat masih kurang dalam pajak restoran.
- d) Peraturan Daerah tentang pajak restoran belum sepenuhnya dapat diterapkan.
- e) Kualitas dan kuantitas SDM dalam penyelenggaraan pajak restoran masih terbatas.

### 2) Obyek dan Subyek Pajak Restoran

Berdasarkan hasil pembahasan dan pengamatan untuk responden pengelola restoran didapatkan gambaran sebagai berikut :

- Kurangnya sosialisasi dan penyuluhan kepada masyarakat dalam pemahaman pajak restoran berikut peraturannya.
- Pengelola restoran masih belum merasakan pelayanan pajak restoran yang maksimal dari penyelenggara pajak restoran.

## b. Tahapan Input Strategi

### 1) Analisis Evaluasi Faktor Internal/Eksternal (Matriks IFE/EFE) Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran

Identifikasi masalah dari pihak pemerintah daerah dan pihak pengelola restoran dapat dituangkan dalam sebuah matriks IFE / EFE yang dapat membantu sebagai solusi alternatif strategi yang akan dibuat dalam optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran. Penilaian keterkaitan identifikasi pada matriks IFE / EFE ini dilakukan dengan cara pembobotan, pemberian rating dan adanya skor / nilai yang berpengaruh kepada kekuatan, kelemahan, peluang ataupun ancaman yang terdapat pada Kajian Pembangunan Daerah ini.

**Tabel 4.23. Matriks IFE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual**

No.	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
	<b>Kekuatan</b>			<b>2.743</b>
1	Eksistensi Pemerintah Daerah Kota Tual dalam hal ini Dinas Pendapatan sebagai penyelenggara pajak restoran	0,152	4	0.571
2	Konsistensi pemerintah daerah dalam peningkatan pendapatan pajak restoran	0,147	4	0.534
3	Adanya Perda No. 14 Tahun 2010 tentang Pajak Restoran	0,147	4	0.534
4	Dukungan dari APBD	0,152	4	0.571
5	SDM di bidang pajak restoran	0,147	4	0.534
	<b>Kelemahan</b>			<b>0,400</b>
1	Keterbatasan Pemerintah Kota Tual dalam perencanaan potensi subyek dan obyek pajak	0,056	1	0.077
2	Masih adanya variasi kemampuan SDM dalam penyelenggaraan (pengumpulan, pengelolaan dan pelayanan) pajak restoran	0,061	2	0.091
3	Terbatasnya sarana dan prasarana dalam penunjang penyelenggaraan pajak restoran	0,066	2	0.107
4	Kurangnya intensitas dalam sosialisasi dan penyuluhan	0,071	2	0.124
	<b>Jumlah</b>	<b>1.00</b>		<b>3.143</b>

Sumber : Data hasil olahan.

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) menggambarkan berbagai faktor internal yang terdapat pada sebuah organisasi, sehingga dapat membuat keputusan alternatif strategi solusi agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Matriks IFE mempunyai nilai yang dibobot antara nilai 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting), dengan nilai rating/peringkat antara nilai 1 (kelemahan utama) sampai dengan nilai 4 (kekuatan utama) dengan jumlah skor rata-rata 2,5.

Pada matriks IFE yang telah didapatkan ini mempunyai jumlah skor 3,143. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kajian ini kekuatan internal secara keseluruhan memiliki posisi yang kuat karena mempunyai nilai/skor diatas rata-rata angka 2.5.

**Tabel 4.24. Matriks EFE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual.**

No.	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	<b>Peluang</b>			<b>2.60</b>
1	Kebersediaan pengelola restoran menjadi WP dan membayar sesuai dengan ketentuan	0.17	3	0.57
2	Potensi dan kontribusi pajak restoran yang besar	0.16	3	0.53
3	Investasi jasa restoran tumbuh berkembang di Kota Tual	0.16	3	0.53
4	Masih adanya wilayah administrasi yang belum tergali dengan maksimal	0.16	3	0.49
5	Posisi geografis strategis	0.16	3	0.49
	<b>Ancaman</b>			<b>0.376</b>
1	Masih kurangnya pemahaman masyarakat tentang pajak restoran	0.10	2	0.20
2	Adanya persepsi pelayanan pajak restoran belum maksimal dirasakan pengelola restoran	0.09	2	0.18
	<b>Jumlah</b>	<b>1.00</b>		<b>2.978</b>

Sumber : Data hasil olahan.

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) menggambarkan apa dan bagaimana faktor eksternal yang terdapat pada sebuah organisasi, sehingga dapat membuat keputusan alternatif strategi solusi agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Matriks EFE mempunyai nilai yang dibobot antara nilai 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting), bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar dapat berhasil dalam organisasi dengan baik. Nilai rating/peringkat dalam EFE antara nilai 1 (ancaman utama) sampai dengan nilai 4 (peluang utama) dengan jumlah skor 2,5.

Pada matriks EFE yang telah didapatkan ini mempunyai jumlah skor 2,978 yang mempunyai nilai/skor di atas rata-rata angka 2,5. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kajian ini kekuatan eksternal ini memiliki posisi yang kuat karena dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan pengaruh negatif dari kekuatan eksternal.

### **c. Tahap Pencocokan Alternatif Strategi**

Tahapan ini digunakan untuk mencocokkan alternatif strategi yang akan digunakan untuk memperoleh evaluasi strategi yang sesuai dengan pokok permasalahan menggunakan Matriks SWOT dan Matriks IE. Adanya tahapan ini memberikan gambaran bagaimana kecocokan strategi yang akan diterapkan dalam Kajian Pembangunan Daerah ini.

#### **1) Analisis SWOT Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran**

Pada strategi optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran ditemukan berbagai faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang

berpengaruh terhadap peran dan perkembangan pelaksanaan kegiatan. Berikut ini adalah rumusan strategi yang dihasilkan dari analisis internal dan eksternal, yaitu:

a) Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Kekuatan yang dimiliki untuk optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran adalah adanya eksistensi pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Pendapatan sebagai penyelenggara pajak restoran. Selain itu, adanya konsistensi pemerintah daerah untuk meningkatkan pendapatan pajak restoran, adanya Perda No. 14 Tahun 2010 tentang pajak restoran, adanya dukungan dari APBD dan terdapat SDM di bidang pajak restoran.

Peluang yang dimiliki dalam optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran adalah bersedianya pengelola restoran menjadi WP dan membayar sesuai dengan ketentuan. Adanya potensi dan kontribusi pajak restoran yang besar, terdapat investasi jasa restoran yang tumbuh berkembang di Kota Tual, masih adanya wilayah administratif yang belum tergali dengan maksimal dan adanya posisi geografis strategis.

b) Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Kelemahan yang ada pada optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran adalah keterbatasan pemerintah Kota Tual dalam perencanaan potensi subyek dan obyek pajak restoran, masih adanya variasi kemampuan SDM dalam penyelenggaraan (pengumpulan, pengelolaan dan pelayanan) pajak restoran. Selain itu, masih terbatasnya sarana dan prasarana dalam penunjang pengumpulan dan masih kurangnya intensitas dalam sosialisasi dan penyuluhan.

Peluang yang dimiliki dalam optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran adalah adanya ketersediaan pengelola restoran menjadi WP dan membayar sesuai dengan ketentuan. Adanya potensi dan kontribusi pajak restoran yang besar, terdapat investasi jasa restoran yang tumbuh berkembang di Kota Tual, masih adanya wilayah administratif yang belum tergali dengan maksimal dan adanya posisi geografis strategis.

*c) Strategi ST (Strengths-Threats)*

Kekuatan yang dimiliki untuk optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran adalah adanya eksistensi pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Pendapatan sebagai penyelenggara pajak restoran. Selain itu, adanya konsistensi pemerintah daerah untuk meningkatkan pendapatan pajak restoran, adanya Perda No. 14 Tahun 2010 tentang pajak restoran, adanya dukungan dari APBD dan terdapat SDM di bidang pajak restoran.

Ancaman yang terdapat pada optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran adalah masih kurangnya pemahaman masyarakat tentang pajak restoran. Selain itu, adanya persepsi pelayanan pajak restoran belum maksimal dirasakan pengelola restoran.

*d) Strategi WT (Weaknesses-Threats)*

Kelemahan yang ada pada optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran adalah keterbatasan pemerintah Kota Tual dalam perencanaan potensi subyek dan obyek pajak restoran, masih adanya variasi kemampuan SDM dalam penyelenggaraan (pengumpulan, pengelolaan dan pelayanan) pajak restoran. Selain itu, masih terbatasnya sarana dan prasarana dalam menunjang pengumpulan dan masih kurangnya intensitas dalam sosialisasi dan penyuluhan. Ancaman yang

terdapat pada optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran adalah masih kurangnya pemahaman masyarakat tentang pajak restoran. Selain itu, adanya persepsi pelayanan pajak restoran belum maksimal dirasakan pengelola restoran.

**Tabel 4.25. Matriks SWOT Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual**

<p><b>IFE</b> <b>Internal Factor</b> <b>Evaluation</b></p>	<p><b>Kekuatan (Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eksistensi Pemerintah Daerah Kota Tual dalam hal ini Dinas Pendapatan sebagai Penyelenggara pajak restoran.</li> <li>2. Konsistensi Pemerintah Daerah dalam peningkatan pendapatan pajak restoran.</li> <li>3. Adanya Perda No. 14 Tahun 2010 tentang pajak restoran</li> <li>4. Dukungan dan APBD</li> <li>5. SDM di bidang pajak restoran</li> </ol>	<p><b>Kelemahan (Weaknesses)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterbatasan Pemerintah Kota Tual dalam perencanaan potensi subyek dan obyek pajak restoran</li> <li>2. Masih ada variasi kemampuan SDM dalam penyelenggaraan (pengumpulan, pengelolaan dan pelayanan) pajak restoran.</li> <li>3. Terbatasnya sarana dan prasarana dalam penunjang pengumpulan dan pengelolaan pajak restoran</li> <li>4. Kurangnya intensitas dalam sosialisasi dan penyuluhan</li> </ol>
<p><b>EFE</b> <b>External Factor</b> <b>Evaluation</b></p>	<p><b>Strategi Memakai Kekuatan Untuk Memanfaatkan Peluang (S O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan kemampuan manajemen yang maksimal dan penataan birokrasi dalam penyelenggaraan pajak restoran (S1,S2,S3,S4,S5, O2,O3,O4,O5)</li> <li>2. Membuka perwakilan Dinas Pendapatan di tiap Kantor Kecamatan untuk memudahkan pelayanan (S1,S2,S3,S4,S5,O1,O2, O3,O4)</li> <li>3. Memberikan kebijakan khusus berupa keringanan untuk tidak dipungut sementara waktu bagi investor restoran yang baru berdiri</li> </ol>	<p><b>Strategi Menanggulangi Kelemahan dengan Memanfaatkan Peluang (W-O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan perkembangan jasa restoran sebagai potensi wajib pajak yang taat.(W1,W2,W3,W4,O1,O2,O3,O5)</li> <li>2. Penambahan kualitas dan kuantitas SDM serta perbaikan sarana prasarana dalam penyelenggaraan PAD pajak.(W1,W2,W3,W4, O2,O4)</li> <li>3. Meningkatkan sosialisasi, survei dan penyuluhan kepada masyarakat mengenai pajak restoran (W1,W2,W3,W4,O1,O2)</li> </ol>
<p><b>Peluang (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebersediaan pengelola restoran menjadi WP dan membayar sesuai dengan ketentuan</li> <li>2. Potensi dan kontribusi pajak restoran yang besar</li> <li>3. Investasi jasa restoran tumbuh berkembang di Kota Depok</li> <li>4. Masih adanya wilayah administratif yang belum tergali dengan maksimal</li> <li>5. Posisi geografis strategis</li> </ol>		

	(S1,S2,S3,O1,O2,O3) 4. Memberikan penghargaan kepada wajib pajak restoran yang membayar sesuai dengan Ketentuan. (S1,S2,S3,O1,O2)	,O3,O4)
<b>Ancaman (Threats)</b>  1. Masih kurangnya pemahaman masyarakat tentang pajak restoran 2. Adanya persepsi pelayanan pajak restoran belum maksimal dirasakan pengelola restoran	<b>Strategi Memakai Kekuatan Untuk Mengatasi Ancaman (S-T)</b>  1. Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar instansi terkait (S1,S2,S3,S4,S5,T1) 2. Penegakan supremasi hukum dan memberikan pengertian mengenai pajak restoran (S1,S2,S3,S4,S5,T1,T2)	<b>Strategi Memperkecil Kelemahan dan Mengatasi Ancaman (W-T)</b>  1. Mewujudkan manajemen pelayanan publik dengan kemudahan akses, peningkatan kualitas pelayanan dan peran serta masyarakat (W2,W3,W4,T1,T2) 2. Sinkronisasi data antar instansi terkait agar mempunyai data base yang valis dan terinci (W1,W2,W3,T1)

Sumber : Data hasil olahan.

Pada Tabel 4.25. terlihat bahwa strategi yang berguna untuk menggambarkan pajak restoran yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan pada Pemerintah Kota Tual adalah sebagai berikut :

- a) Menciptakan kemampuan manajemen yang maksimal dan penataan birokrasi dalam penyelenggaraan pajak restoran.
- b) Membuka perwakilan Dinas Pendapatan di tiap Kantor Kecamatan untuk memudahkan pelayanan.
- c) Memberikan kebijakan khusus berupa keringanan untuk tidak dipungut sementara waktu bagi investor restoran yang baru berdiri.
- d) Memberikan penghargaan kepada wajib pajak restoran yang membayar sesuai dengan ketentuan.
- e) Memanfaatkan perkembangan jasa restoran sebagai potensi wajib pajak yang taat.



- f) Penambahan kualitas dan kuantitas SDM serta perbaikan sarana prasarana dalam penyelenggaraan PAD pajak restoran.
  - g) Meningkatkan sosialisasi, survei dan penyuluhan kepada masyarakat mengenai pajak restoran.
  - h) Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar instansi terkait.
  - i) Penegakkan supremasi hukum dan memberikan pengertian mengenai pajak restoran.
  - j) Mewujudkan manajemen pelayanan publik dengan kemudahan akses, peningkatan kualitas pelayanan dan peran serta masyarakat.
  - k) Sinkronisasi data antar instansi terkait agar mempunyai data base yang valid dan terinci.
- 2) Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)

Matriks SPACE merupakan matriks sebagai alat pencocokan, yang terdiri atas empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defentif atau bersaing. Pencocokan ini berguna untuk sebuah organisasi, dalam hal ini pada Dinas Pendapatan Daerah sebagai penyelenggara pajak restoran.

**Tabel 4.26. Variabel Penyusunan Matriks SPACE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual**

<b>Faktor Strategi Internal</b>	<b>Nilai</b>
<b>Keunggulan Kompetitif (CA)</b>	
1. Eksistensi Pemerintah Kota Tual dalam hal ini Dinas Pendapatan Daerah sebagai penyelenggara pajak restoran	-1
2. SDM di bidang pajak restoran	-1
<b>Kekuatan Keuangan (FS)</b>	
1. Adanya Perda No. 14 Tahun 2010 tentang pajak restoran	6
2. Konsistensi Pemda dalam peningkatan pendapatan pajak restoran	6
3. Dukungan dari APBD	6
<b>Faktor Strategis Eksternal</b>	<b>Nilai</b>

<b>Stabilitas Lingkungan (ES)</b>	
1. Kebersediaan pengelola restoran menjadi WP dan membayar sesuai dengan ketentuan.	-2
2. Masih kurangnya pemahaman masyarakat tentang pajak restoran	-3
3. Adanya persepsi pelayanan pajak restoran belum maksimal dirasakan pengelola pajak restoran	-4
<b>Kekuatan Industri (IS)</b>	
1. Potensi dan kontribusi pajak restoran besar	6
2. Investasi jasa restoran tumbuh berkembang di Kota Tual	5
3. Masih adanya wilayah administratif yang belum tergali dengan maksimal	4
4. Posisi geografis strategis	5

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.26. menunjukkan variabel penyusunan matriks space optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran di Kota Tual menunjukkan. Dimensi internal (kekuatan keuangan [FS, *financial strength*] dan keunggulan bersaing [CA, *competitive advantage*] dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan [ES, *Environmental stability*] dan kekuatan industri [IS, *industry strength*]). Untuk nilai dimensi FS dan IS diberi nilai mulai +1 (terburuk) sampai +6 (terbaik) dari masing-masing variabel dan untuk nilai dimensi ES dan CA diberi nilai -1 (terbaik) sampai -6 (terburuk). Setelah didapatkan hasil dan nilai per variabel untuk faktor penyusun CA, FS, ES dan IS, maka tahap berikutnya adalah mengetahui nilai rata-rata per variabel tersebut, sebagai berikut :

**Tabel 4.27. Faktor Penyusun Matriks SPACE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual**

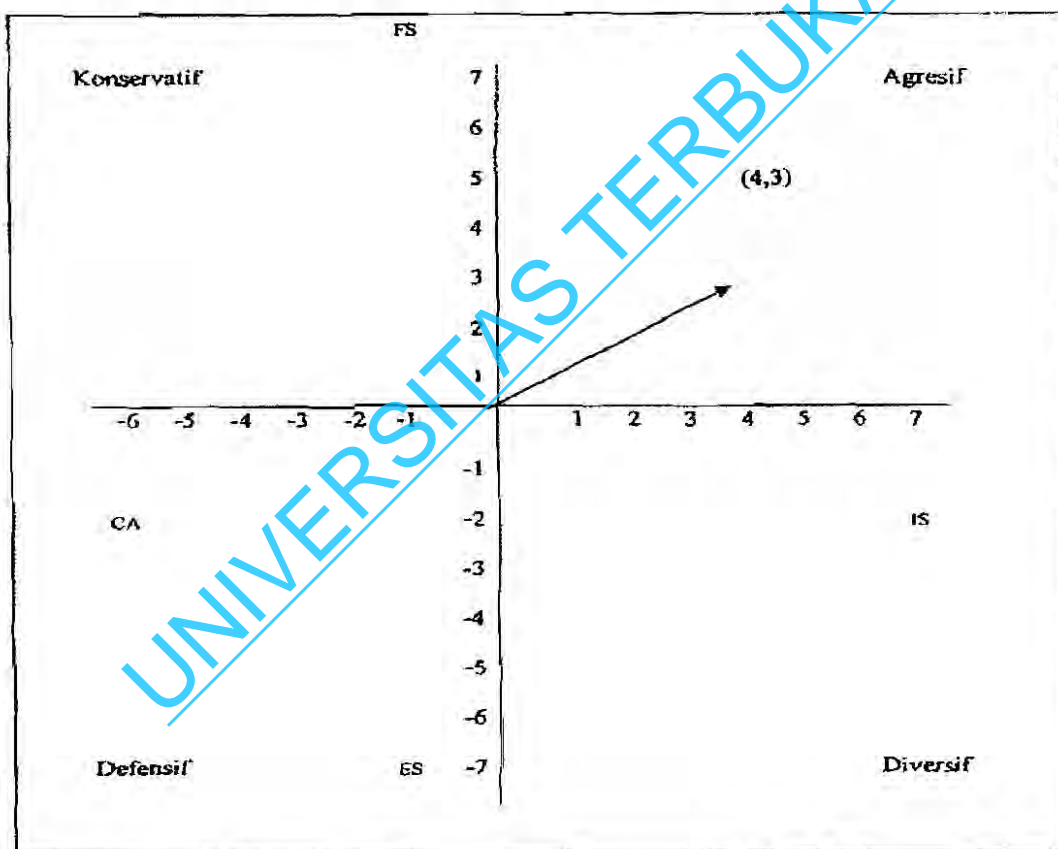
Faktor Penyusun Matriks SPACE	Jumlah Nilai	Nilai Rata-rata
1. Keunggulan Kompetitif (CA)	-2	-1
2. Kekuatan Finansial (FS)	18	6
3. Stabilitas Lingkungan (ES)	-9	-3
4. Kekuatan Industri (IS)	20	5

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan Tabel 4.27. diatas, dapat disimpulkan bahwa yang didapatkan dari perhitungan rata-rata faktor penyusun Matriks SPACE adalah:

- Koordinat vektor penunjuk arah sumbu x (CA&IS) =  $(-1) + (5) = 4$
- Koordinat vektor penunjuk arah sumbu y (FS&ES) =  $(6) + (-3) = 3$

Setelah didapatkan hasil perhitungan koordinat berdasarkan faktor-faktor penyusun Matriks SPACE tersebut, diperoleh gambar Matriks SPACE terletak pada koordinat (4,3) dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 4.1. Matriks SPACE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual**

### 3) Matriks Internal-Eksternal (IE) Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu y. Pada sumbu x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot 1,0 sampai dengan 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai 2,00 sampai 2,99 dianggap sedang, dan nilai 3,0 sampai 4,0 kuat. Demikian juga pada sumbu y total nilai EFE yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 dianggap rendah, nilai 2,00 sampai 2,99 sedang dan nilai 3,00 sampai 4,00 tinggi.

Dari Tabel 4.23 dan Tabel 4.24 tentang Matriks IFE/EFE didapatkan nilai total IFE adalah 3,14, hal ini menunjukkan posisi internal yang kuat dan untuk nilai total EFE adalah 2,89 hal ini menunjukkan posisi eksternal yang sedang.

Gambar 4.2. memperlihatkan nilai tumbuh dan bina yang terdapat pada sel empat. Pada strategi ini diharapkan untuk dapat melakukan intensifikasi maksudnya dengan cara menghitung potensi seakurat mungkin, maka target penerimaan bisa mendekati potensinya dan melakukan penetrasi pasar dengan maksud bagaimana pajak restoran ini dapat diterima masyarakat khususnya pemilik atau pengelola restoran.

		Total Nilai IFE		
		Kuat 3,00-4,00	Sedang 2,00-2,99	Lemah 1,00-1,99
Total Nilai EFE	Tinggi 3,00-4,00	4,0	3,0	2,0
	3,0	1. Tumbuh dan bina	2. Tumbuh dan bina	3. Pertahankan dan pelihara
	Sedang 2,00-2,99	2,0	4. Tumbuh dan bina	5. Pertahankan dan pelihara
	2,0	6. Divestasi / Panen		
Rendah 1,00-1,99	1,0	7. Pertahankan dan pelihara	8. Divestasi / panen	9. Divestasi / Panen

**Gambar 4.2. Matriks IE Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran di Kota Tual**

#### e) Tahap Keputusan Strategi

Tahap keputusan ini menggunakan matriks QSP, selain untuk membuat peringkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas dan menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif layak. QSPM yang digunakan dalam kajian ini menggunakan input dari matriks IFE/EFE, Analisis SPACE, dan Matriks IE.

QSPM adalah alat untuk memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan pada faktor-faktor kritis untuk sukses eksternal dan internal. Secara konsep QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi berdasarkan pada sejauh mana faktor-faktor secara kritis eksternal dan internal dimanfaatkan atau diperbaiki.

Berdasarkan hasil analisis tersaebut di atas maka dapat disimpulkan beberapa strategi untuk meningkatkan PAD dari pajak restoran, yakni :

- 1) Menciptakan kemampuan manajemen yang maksimal dan penataan birokrasi dalam penyelenggaraan pajak restoran.
- 2) Meningkatkan sosialisasi, survei dan penyuluhan kepada masyarakat mengenai pajak restoran.
- 3) Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar instansi terkait.
- 4) Mewujudkan manajemen pelayanan publik dengan kemudahan akses, peningkatan kualitas pelayanan dan peran serta masyarakat.

### **C. Persepsi Pengelola Restoran Terhadap Pajak Restoran**

Persepsi pengelola restoran di Kota Tual dalam kajian ini berguna untuk mengetahui bagaimana pemahaman, pengertian dan interpretasinya terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pajak restoran yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Tual. Secara umum persepsi dapat diartikan sebagai proses pemberian arti terhadap rangsangan yang datang dari luar, persepsi berperan dalam penerimaan rangsangan, mengaturnya dan menerjemahkan atau menginterpretasikan rangsangan yang sudah teratur itu untuk mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap, Gibson (1997:144). Adanya persepsi pengelola restoran diharapkan juga memberikan gambaran kepada pemerintah daerah sebagai pihak penyelenggara pajak restoran.

#### **1. Persepsi WP Penyelenggaraan Pajak Restoran**

Survei kepada pengelola restoran berguna untuk mengetahui persepsi bagaimana dan keinginan pengelola restoran terhadap penyelenggaraan pajak restoran yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Tabel 4.26 adalah sebagai acuan

untuk penilaian bagaimana persepsi yang terbentuk mulai dari persepsi sangat tidak penting, tidak penting, ragu-ragu, penting dan sangat penting dalam menjawab pertanyaan yang dilaksanakan kepada pengelola restoran WP di Kota Tual.

**Tabel 4.28. Range Persepsi Pertanyaan Sama Kuesioner WP Penyelenggaraan Pajak Restoran**

N = 52 Range = 41,6 Tingkat= 5			
Tingkatan		Skala	
Sangat Tidak Penting	52	s/d	93,6
Tidak Penting	93,6	s/d	135,2
Ragu-ragu	135,2	s/d	176,8
Penting	176,8	s/d	218,4
Sangat Penting	218,4	s/d	260

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan tabel 4.28 dapat diketahui range persepsi pertanyaan sama kuisisioner wajib pajak atas penyelenggaraan pajak restoran. Pada survei ini dapat diketahui bagaimana persepsi pengelola restoran mengenai pembayaran pajak restoran. Hal ini, diperlukan oleh pihak penyelenggara pajak restoran untuk mengetahui bagaimana keinginan pengelola restoran di Kota Tual, sehingga mendapatkan informasi yang akurat dari pengelola restoran.

**Tabel 4.29. Persepsi WP Pertanyaan Membayar Pajak Restoran di Kota Tual**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Katagori Tingkat Persepsi
	Sangat Penting	Penting	Ragu-ragu	Tidak Penting	Sangat Tidak Penting		
WP	3	26	0	1	0	121	Penting
Total	3	26	0	1	0	121	Penting

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan Tabel 4.29. terlihat bahwa hampir seluruh pengelola restoran menyatakan bahwa partisipasi dari pengelola restoran untuk membayar pajak restoran adalah penting. Kesiapan para pengelola restoran untuk membayar pajak restoran sesuai dengan omzet pendapatannya dapat dilihat pada Tabel 4.30. di bawah ini :

**Tabel 4.30. Persepsi WP Restoran Pertanyaan Kesiapan Membayar Pajak Sesuai Dengan Pendapatan**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Katagori Persepsi
	Sangat Bersedia	Bersedia	Ragu-Ragu	Tidak Bersedia	Sangat Tidak Bersedia		
WP	0	30	0	0	0	120	Bersedia
Total	0	30	0	0	0	120	Bersedia

Sumber : Data hasil olahan

Berdasarkan Tabel 4.30 menggambarkan hampir semua pengelola restoran di Kota Tual menyatakan bersedia untuk berpartisipasi dalam membayar pajak sesuai dengan omzet yang diperoleh. Belum terdapatnya potensi pajak restoran secara optimal dikarenakan masyarakat belum paham dan mengerti pentingnya pembayaran pajak terhadap pembangunan daerah. Oleh karena itu, pemerintah daerah harus melakukan sosialisasi Perda tentang pajak restoran termasuk pelaksanaan sanksi hukum yang tegas dan jelas bila masyarakat melakukan pelanggaran. Menurut Soekanto (1982:15) sosialisasi adalah proses sosial tempat seorang individu mendapatkan pembentukan sikap untuk berperilaku yang sesuai dengan perilaku orang-orang di sekitarnya. Sosialisasi tersebut hendaknya dilakukan secara berkesinambungan dengan sasaran yang tepat sehingga efisien dan efektif.



**Tabel 4.31. Persepsi WP Restoran Pertanyaan Sosialisasi Pajak Restoran di Kota Tual**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Katagori Tingkat Persepsi
	Sangat Perlu	Perlu	Ragu-ragu	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu		
WP	2	27	1	0	0	121	Perlu
Total	2	27	1	0	0	121	Perlu

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan Tabel 4.31 terlihat bahwa sebagian besar pengelola restoran menyatakan perlunya sosialisasi tentang pajak restoran kepada seluruh pengelola restoran di Kota Tual sehingga mereka mengetahui apa yang menjadi kewajibannya dan memahami sanksi hukum yang akan dikenakan bila terdapat pelanggaran. Adanya penilaian penghargaan dan hukuman kepada pengelola restoran dalam hal membayar pajak restoran oleh pemerintah daerah merupakan salah satu usaha untuk lebih meningkatkan pendapatan pajak restoran. Persepsi para pengelola restoran terhadap pemberian reward dan punishment dalam pelaksanaan pemungutan pajak restoran dapat dilihat pada Tabel 4.32.

**Tabel 4.32. Persepsi WP Restoran Pertanyaan Pemberian Reward dan Punishment Pajak Restoran di Kota Tual**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Katagori Tingkat Persepsi
	Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju		
WP	0	14	4	12	0	92	Ragu-ragu
Total	0	14	4	12	0	92	Ragu-ragu

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan Tabel 4.32. terlihat perbedaan persepsi untuk pemberian punishment dan reward. Wajib pajak ada yang menyatakan setuju tetapi tidak sedikit yang menolaknya. Bila dikalkulasi secara keseluruhan, para WP menyatakan ragu-ragu untuk pemberian punishment dan reward. Kesimpulan yang didapatkan adalah lebih kearah yang ragu-ragu untuk pemberian reward dan punishment untuk pajak restoran, karena menganggap bahwa pajak restoran merupakan sesuatu kewajiban pengelola restoran kepada pihak pemerintah sebagai masyarakat yang taat pajak.

Pemerintah Daerah Kota Tual memberikan beberapa pilihan sistem pembayaran agar lebih memudahkan para pelaku dunia usaha rumah makan untuk menyetorkan pajak restorannya. Tanggapan para pelaku usaha restoran berdasarkan hasil survei dapat dilihat pada Tabel 4.33.

**Tabel 4.33. Persepsi WP Restoran Pertanyaan Cara Pembayaran Pajak Restoran di Kota Tual**

Cara Pembayaran	WP	%
Langsung tunai dibayar sendiri ke Dispenda	9	31.43
Melalui petugas pemungut pajak yang datang ke restoran Anda	8	28.57
Melalui transfer melalui Bank Maluku	12	37.14
Melalui online internet	1	2.86
Lainnya	0	0
Total	30	100

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan Tabel 4.33. terlihat para pengusaha berkecenderungan untuk membayar pajaknya sendiri ke Dispenda atau transfer melalui Bank Maluku. Tetapi WP lebih cenderung membayarkan pajak dengan transfer melalui Bank Maluku. Pemilihan sistem pembayaran tersebut dipilih berdasarkan kemudahan akses dari tempat usaha.

## 2. Persepsi Wajib Pajak

Survei kepada pengelola restoran WP berguna untuk mengetahui dan menggali persepsi bagaimana dan keinginan pengelola restoran WP terhadap penyelenggaraan pajak restoran yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah.

**Tabel 4.34. Range Persepsi Kuesioner WP**

N = 30		Range = 24		Tingkat = 5	
Tingkatan		Skala			
Sangat Tidak Penting		30	s/d	54	
Tidak Penting		54	s/d	78	
Ragu-ragu		78	s/d	102	
Penting		102	s/d	126	
Sangat Penting		126	s/d	150	

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.34. adalah sebagai acuan untuk penilaian bagaimana persepsi restoran WP yang terbentuk mulai dari persepsi sangat tidak penting, tidak penting, ragu-ragu, penting dan sangat penting dalam menjawab pertanyaan yang dilakukan kepada pengelola restoran WP di Kota Tual. Dalam ketertiban waktu pembayaran pajak restoran ini, para pengelola restoran yang sudah menjadi WP diberikan waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Persepsi pengelola restoran WP terhadap waktu pembayaran sesuai ketentuan yang berlaku dapat dilihat pada Tabel 4.35.

**Tabel 4.35. Persepsi WP Restoran Pertanyaan Pembayaran Pajak Restoran pada Waktunya di Kota Tual**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Kategori Tingkat Persepsi
	Sangat Bersedia	Bersedia	Ragu-ragu	Tidak Bersedia	Sangat Tidak Bersedia		
WP	0	30	0	0	0	120	Bersedia

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.35. menggambarkan bagaimana para restoran bersedia membayar pajak sesuai pada waktunya, tidak ada keragaman dalam kasus ini, semua responden ini menjawab bersedia. Pemerintah daerah dituntut untuk lebih memberikan pelayanan kepada masyarakat, tidak hanya mengambil pajaknya saja. Persepsi pengelola restoran WP tentang pelayanan pemungutan pajak daerah di Kota Tual dapat dilihat pada Tabel 4.36.

**Tabel 4.36. Persepsi WP Restoran Pertanyaan Pelayanan Pemungutan Pajak Restoran di Kota Tual**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Kategori Tingkat Persepsi
	Sangat Baik	Baik	Ragu-ragu	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik		
WP	1	10	5	14	0	88	Ragu-ragu

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan Tabel 4.36. terlihat bahwa anggapan pelayanan yang berbeda, sebagian pengelola restoran ada yang menyatakan sudah baik, tetapi tidak sedikit yang menyatakan tidak baik dalam pelayanan pemungutan pajak restoran, sehingga didapatkan persepsi yang ragu-ragu dalam hal pelayanan pajak restoran. Hal ini, dapat memberikan masukan kepada pemerintah daerah bagaimana dalam pelayanannya sehingga dapat diperbaiki untuk masa mendatang. Berdasarkan Perda, pajak restoran sifatnya wajib diterapkan bagi pengelola restoran. Persepsi para pelaku dunia usaha yang sudah menjadi WP terhadap pembayaran sesuai persentase pajak restoran dari omzet dapat dilihat pada Tabel 4.37.

**Tabel 4.37. Persepsi WP Restoran Pertanyaan Persentase Pajak Restoran Sesuai Omzet Restoran di Kota Tual**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Kategori Tingkat Persepsi
	Sangat Memberatkan	Memberatkan	Ragu-Ragu	Tidak Memberatkan	Sangat Tidak Memberatkan		
WP	0	7	0	23	0	74	Tidak Memberatkan

Sumber : Data hasil olahan.

Pada Tabel 4.37 menggambarkan bahwa hampir semua responden menjawab tidak memberatkan dan masih dalam batas kewajaran untuk membayarkan pajak restoran sesuai dengan Perda Pajak Restoran, karena sebenarnya pembayaran pajak tersebut dibebankan kepada konsumen selaku pengguna jasa/ layanan restoran. Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pajak Restoran di Kota Tual sudah 2 (tahun) dijalankan oleh pemerintah daerah, untuk itu bagaimana persepsi para WP restoran mengenai apakah masih relevan atau tidaknya pelaksanaan Perda tersebut.

**Tabel 4.38. Persepsi WP Restoran Pertanyaan Merevisi Perda No. 14 Tahun 2010 Kota Tual**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Kategori Tingkat Persepsi
	Sangat Perlu	Perlu	Ragu-ragu	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu		
WP	0	12	1	17	0	85	Ragu-ragu

Sumber : Data hasil olahan.

Pada Tabel 4.38. terlihat sebagian besar dari pengelola restoran masih ragu-ragu apakah perlu atau tidaknya peraturan tersebut direvisi, tetapi mereka masih ada beranggapan tidak perlu diubah. Dalam pertanyaan tersebut dihasilkan kesimpulan ragu-ragu untuk dilakukan perubahan Perda

No.14 Tahun 2010, karena sebenarnya masih banyak para pengelola restoran yang kurang paham tentang Perda No. 14 Tahun 2010.

### 3. Persepsi WP Berdasarkan Wilayah

Karakteristik antara wilayah Jalan Pattimura, Jalan Raya Pelabuhan Tual dan Jalan Baldu Wahadat yang menjadi tempat kajian adalah relatif sama. Survei dilakukan pada ketiga tempat kajian ini untuk lebih mengetahui pandangan, pengertian dan interpretasi para WP restoran mengenai pajak restoran yang diterapkan di Kota Tual berdasarkan wilayah kajian. Acuan penilaian persepsi para pengelola restoran berdasarkan wilayah Jalan Pattimura terdapat pada Tabel 4.39.

**Tabel 4.39. Range Persepsi WP Berdasarkan Jalan Pattimura**

N = 5 Range = 21,6 Tingkat = 5			
Tingkatan	Skala		
Sangat Tidak Penting	27	s/d	48,6
Tidak Penting	48,6	s/d	70,2
Ragu-ragu	70,2	s/d	91,8
Penting	91,8	s/d	113,4
Sangat Penting	113,4	s/d	135

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.39 menggambarkan acuan untuk penilaian bagaimana persepsi yang terbentuk mulai dari persepsi sangat tidak penting, tidak penting, ragu-ragu, penting dan sangat penting dalam menjawab pertanyaan yang dilaksanakan kepada pengelola restoran WP untuk wilayah Jalan Pattimura. Sedangkan untuk menjawab pertanyaan kepada WP restoran di wilayah Jalan Pelabuhan Tual terdapat pada Tabel 4.40.

**Tabel 4.40. Range Persepsi WP Berdasarkan Jalan Pelabuhan Tual**

N = 15 Range = 10,4 Tingkat = 5			
Tingkatan	Skala		
Sangat Tidak Penting	13	s/d	23,4
Tidak Penting	23,4	s/d	33,8
Ragu-ragu	33,8	s/d	44,2
Penting	44,2	s/d	54,6
Sangat Penting	54,6	s/d	65

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.40. menggambarkan acuan untuk penilaian bagaimana persepsi yang terbentuk mulai dari persepsi sangat tidak penting, tidak penting, ragu-ragu, penting dan sangat penting dalam menjawab pertanyaan yang dilaksanakan kepada pengelola restoran WP untuk wilayah Pelabuhan Tual.

Acuan jawaban pertanyaan kepada WP restoran di wilayah Jalan Baldu Wahadat terdapat pada Tabel 4.41. yang menggambarkan acuan untuk penilaian bagaimana persepsi yang terbentuk mulai dari persepsi sangat tidak penting, tidak penting, ragu-ragu, penting dan sangat penting dalam menjawab pertanyaan yang dilaksanakan kepada pengelola restoran WP untuk wilayah Jalan Baldu Wahadat.

**Tabel 4.41. Range Persepsi WP Berdasarkan Wilayah Jalan Baldu Wahadat**

N = 10 Range = 8 Tingkat = 5			
Tingkatan	Skala		
Sangat Tidak Penting	10	s/d	18
Tidak Penting	18	s/d	26
Ragu-ragu	26	s/d	34
Penting	34	s/d	42
Sangat Penting	42	s/d	50

Sumber : Data hasil olahan.

Partisipasi pengelola restoran di Kota Tual dalam membayar pajak restoran berdasarkan wilayah terlihat bahwa hampir seluruh para pengelola restoran menyatakan bahwa partisipasi dari pengelola restoran penting karena dapat menambah penerimaan daerah dari sektor pajak daerah yang digunakan untuk pembangunan daerah. Hal ini senada dengan Kaho (1988:252) bahwa "penyelenggaraan otonomi daerah yang benar-benar sehat akan tercapai bila sumber utama keuangan daerah berasal dari Pendapatan Asli Daerah." Dalam hal ini partisipasi pengelola restoran tidak terdapat perbedaan berdasarkan wilayah obyek pajak restoran.

**Tabel 4.42. Persepsi Berdasarkan Wilayah Pertanyaan Membayar Pajak Restoran di Kota Tual**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Katagori Tingkat Persepsi
	Sangat Penting	Penting	Ragu-ragu	Tidak Penting	Sangat Tidak Penting		
Jalan Pattimura	1	26	0	1	0	111	Penting
Pelabuhan Tual	1	10	2	0	0	51	Penting
Baldu Wahadat	2	8	0	1	0	44	Penting
Total	4	44	2	2	0	206	Penting

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.42. menunjukkan persepsi berdasarkan wilayah pertanyaan membayar pajak restoran di Kota Tual. Kesiapan para pengelola restoran membayar pajak restoran sesuai dengan pendapatannya hampir semua pengelola restoran menyatakan bersedia untuk berpartisipasi dalam membayar pajak sesuai dengan omzet yang diperoleh, tanpa dipengaruhi oleh wilayah obyek pajak. Karena para pengelola restoran menyadari bahwa sebenarnya yang membayar pajak tersebut adalah para pembeli atas pelayanan restoran yang diberikan.



**Tabel 4.43. Persepsi Berdasarkan Wilayah Pertanyaan Kesiediaan Membayar Pajak Sesuai Dengan Pendapatan di Kota Tual**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Kategori Tingkat Persepsi
	Sangat Bersedia	Bersedia	Ragu-ragu	Tidak Bersedia	Sangat Tidak Bersedia		
Jalan Pattimura	0	27	0	1	0	110	Bersedia
Pelabuhan Tual	0	11	0	2	0	48	Bersedia
Baldu Wahadat	0	11	0	0	0	44	Bersedia
Total	0	49	0	3	0	202	Bersedia

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.43. menunjukkan persepsi responden berdasarkan wilayah pertanyaan dalam hal kesiediaan membayar pajak sesuai dengan pendapatan di Kota Tual.

#### **D. Faktor Berpengaruh dalam Proses Implementasi Strategi Pengelolaan Pajak Restoran**

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan amanat Undang-Undang bahwa pemerintah daerah harus dapat mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pemerintah daerah kota Tual selalu berupaya meningkatkan penerimaan PAD pajak daerah khususnya pajak restoran dengan melakukan berbagai cara salah satunya dengan sosialisasi. Karena sosialisasi merupakan salah satu cara untuk menyebarkan informasi kepada masyarakat luas baik kepada para pengelola restoran/rumah makan dan para pengguna jasa restoran/rumah makan. Persepsi para pengelola restoran mengenai sosialisasi pajak restoran dapat dilihat pada Tabel 4.44.

**Tabel 4.44. Persepsi Berdasarkan Wilayah Pertanyaan Sosialisasi Tentang Pajak Restoran di Kota Tual**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden			Range Persepsi	Tingkat Persepsi
	Sangat Perlu	Perlu	Ragu-ragu		
Jalan Pattimura	0	25	1	106	Perlu
Pelabuhan Tual	0	11	1	49	Perlu
Baldu Wahadat	2	9	0	46	Perlu
Total	2	45	2	201	Perlu

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.44. menggambarkan bahwa sebagian besar pengelola restoran menyatakan perlunya sosialisasi mengenai pajak restoran. Pemberian reward dan punishment ditengarai dapat mengoptimalkan pembayaran serta pemasukan pajak restoran sehingga dapat meningkatkan PAD Kota Tual.

Pada kuesioner pemberian reward dan punishment terlihat kesimpulan yang didapat lebih kearah ragu-ragu untuk wilayah Jalan Pattimura dan Jalan Baldu Wahadat. Tetapi khusus Jalan Pelabuhan Tual lebih cenderung ke arah setuju dengan pemberian reward dan punishment, namun secara keseluruhan bila dihitung maka akan terdapat persepsi yang ragu-ragu untuk pemberian reward

and punishment untuk pajak restoran di Kota Tual, hal ini terlihat dengan jelas pada Tabel 4.45.

**Tabel 4.45. Persepsi Berdasarkan Wilayah Pertanyaan Pemberian Reward dan Punishment Pajak Restoran di Kota Tual**

Status Pajak	Frekuensi Jawaban Responden					Range Persepsi	Katagori Tingkat Persepsi
	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju		
Jalan Pattimura	0	10	6	12	0	32	Ragu-ragu
Pelabuhan Tual	0	12	1	0	0	51	Setuju
Baldu Wahadat	1	5	2	3	0	37	Ragu-ragu
Total	1	27	9	15	0	170	Ragu-ragu

Sumber : Data hasil olahan.

Tabel 4.45. menunjukkan persepsi berdasarkan wilayah pertanyaan pemberian reward dan punishment pajak restoran di Kota Tual. Pemerintah Daerah Kota Tual memberikan beberapa pilihan untuk sistem pembayaran agar lebih memudahkan para pelaku dunia usaha restoran untuk menyetorkan pajak restorannya. Upaya tersebut sebagai salah satu cara untuk meningkatkan pelayanan kepada para pengelola restoran di Kota Tual.

**Tabel 4.46. Persepsi Berdasarkan Wilayah Pertanyaan  
Cara Pembayaran Pajak Restoran di Kota Tual**

Cara Pembayaran	Jalan Pattimura (Responden)	%	Pelabuhan Tual (Responden)	%	Baldu Wahadat (Responden)	%	Total	%
langsung tunai dibayar sendiri ke Dispenda	11	32.36	5	33.33	8	61.54	24	38.71
Melalui petugas pemungut pajak yang datang ke restoran Anda	10	29.41	2	13.33	2	15.38	14	22.58
Melalui transfer melalui Bank Maluku	11	32.35	7	46.67	3	23.08	21	33.87
Melalui online internet	1	2.94	1	6.67	0	0	2	3.23
Lainnya	1	2.94	0	0	0	0	1	1.62
Total		100		100		100		100

Sumber : Data hasil olahan.

Berdasarkan Tabel 4.46 terlihat bahwa para pengelola restoran di Jalan Pattimura memilih untuk menggunakan cara langsung tunai ke Dispenda, transfer melalui Bank Maluku dan melalui petugas pemungut. Di Jalan Pelabuhan Tual, para pengelola restoran memilih menggunakan cara transfer melalui Bank Maluku dan langsung tunai ke Dispenda. Sedangkan untuk wilayah Jalan Baldu Wahadat lebih menggunakan cara langsung tunai ke Dispenda. Mereka yang memilih pembayaran langsung ke Dispenda atau transfer melalui Bank Maluku disebabkan karena adanya faktor jarak wilayah.

Adanya pemasukan dari pajak restoran diharapkan dapat bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dalam pembiayaan pembangunan, mendorong laju pembangunan daerah serta mengurangi ketergantungan kepada pemerintah pusat.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh Pemerintah Kota Tual dan untuk

lebih menggali potensi pajak restoran yang belum terkelola secara optimal, maka diperlukan penguasaan program secara bersama dan terpadu dari semua *stakeholders* yang terkait baik dari pihak pemerintah, swasta dan masyarakat pengguna restoran pada umumnya. Adapun prioritas program strategi yang didapatkan adalah :

1. Menciptakan kemampuan manajemen yang maksimal dan penataan birokrasi dalam penyelenggaraan pajak restoran, dalam hal ini misi organisasi khususnya untuk memaksimalkan pendapatan dari pajak restoran.
2. Meningkatkan sosialisasi, survei dan penyuluhan kepada masyarakat mengenai pajak restoran.
3. Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar instansi terkait
4. Mewujudkan manajemen pelayanan publik dengan kemudahan akses, peningkatan kualitas pelayanan dan peran serta masyarakat.

Dari keempat rancangan prioritas strategi yang didapatkan tersebut apabila dilaksanakan dengan terpadu, terintegrasi dan sistematis akan menciptakan optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran. Keempat hal tersebut merupakan strategi untuk tumbuh dan bina dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki, peluang yang ada dengan mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal, dimana kebijakan atau kegiatan yang telah berjalan selama ini untuk terus dikembangkan dan dibina sebagai solusi untuk meningkatkan pendapatan pajak restoran di Kota Tual. Permasalahan strategi pengembangan dan pengelolaan pajak daerah yang difokuskan pada analisis pajak daerah pada pajak Restoran di Kota Tual menunjukkan bahwa pengembangan pajak

mempunyai perspektif yang cukup strategis. Lebih dari pada itu bahwa pengelolaan pajak restoran pada umumnya dapat ditingkatkan pendapatannya melalui penerapan sebuah strategi yang tetap mengacu pada pertimbangan kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang ada untuk menentukan posisi relative organisasi pelaksana.

Berkaitan dengan itu, maka pengelolaan pajak daerah berupa pajak restoran seharusnya tetap menempatkan dimensi manajemen yang produktif agar dapat ditingkatkan potensinya menjadi lebih aktual.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil kajian mengenai optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran di Kota Tual terdapat beberapa kesimpulan yaitu :

1. Strategi optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran di Kota Tual meliputi :
  - a. Menciptakan kemampuan manajemen yang maksimal dan penataan birokrasi dalam penyelenggaraan pajak restoran.
  - b. Meningkatkan sosialisasi dan penyuluhan kepada masyarakat mengenai pajak restoran.
  - c. Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar instansi terkait.
  - d. Mewujudkan manajemen pelayanan publik dengan kemudahan akses, peningkatan kualitas pelayanan dan peran serta masyarakat.
2. Berdasarkan persepsi pengelola restoran untuk dapat berpartisipasi dalam optimalisasi peningkatan pendapatan pajak restoran adalah penting dengan bersedia menjadi wajib pajak dan membayar pajak sebesar 10 persen dari omzet yang diperoleh. Pengelola restoran berharap lebih sering diadakan sosialisasi dan penyuluhan tentang Perda pajak restoran dan mengharapkan pemerintah daerah dapat meningkatkan pelayanannya. Cara pembayaran pajak restoran hampir semua pengelola restoran menginginkan pembayaran langsung tunai ke loket Dinas Pendapatan Daerah dengan alternatif pembayaran melalui Bank Maluku sebagai kas daerah yang ditunjuk pemerintah daerah.

3. Faktor-faktor penghambat yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan pajak restoran yakni :
  - a. Rendahnya kesadaran masyarakat untuk membayar pajak.
  - b. Masih kurang sarana prasarana penunjang.
  - c. Kemampuan dan pengetahuan tenaga pemungut yang terbatas.
  - d. Belum terdatanya semua potensi yang ada.
  - e. Kurangnya koordinasi antar SKPD terkait.
  - f. Terbatasnya biaya pendukung.
  - g. Dasar hukum kurang dapat diterapkan.
  - h. Wajib pajak tidak melaporkan usahanya.
  - i. Kawasan yang luas.
  - j. Kurang jujurnya wajib pajak dalam membayar pajak.
4. Faktor-faktor pendorong yang berpengaruh terhadap implementasi kebijakan pajak restoran yakni :
  - a. Semangat otonomisasi untuk mengurus rumahtangga sendiri yaitu melakukan pembangunan daerah dengan mengururangi ketergantungan dari pemerintah pusat.
  - b. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Pemerintah Daerah, yang memberikan ruang untuk menarik pajak sesuai potensi pajak di daerah.
  - c. Undang-undang Nomor 29 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.



- d. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 69 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pemberian dan Pemanfaatan Insentif Pemungutan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- e. Peraturan Daerah Kota Tual Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pajak Restoran.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan analisa dalam implementasi kebijakan pajak restoran dalam rangka peningkatan pendapatan pajak restoran di Kota Tual, didapatkan kebijakan meliputi :

- a. Diperlukan koordinasi dan kerjasama secara berkala antar instansi terkait yang menangani jasa/ usaha restoran karena pemerintah daerah harus mempunyai data yang valid dan terinci mengenai obyek, subyek atau wajib pajak restoran seiring perkembangan dunia usaha restoran di Kota Tual. Diharapkan dengan mempunyai data tersebut dapat menjadi dasar untuk penentuan potensi target yang sesuai realisasi sebenarnya dengan meningkatkan peran serta masyarakat.
- b. Pemerintah Daerah Kota Tual khususnya Dinas Pendapatan diharapkan mempunyai program untuk menciptakan manajemen pelayanan publik sebagai penyelenggaraan pajak restoran dengan menerapkan budaya *good governance*. Selain itu, Pemerintah Daerah harus meningkatkan pengetahuan dan wawasan SDM baik melalui program formal maupun informal dengan didukung oleh APBD serta adanya penambahan sarana prasarana penunjang penyelenggaraan pajak restoran.

- c. Adanya persepsi positif dari pengelola restoran tentang pajak restoran merupakan suatu peluang yang harus ditanggapi dengan baik dan serius untuk meningkatkan pendapatan pajak restoran dengan memberikan pelayanan prima kepada para pengelola restoran, selain itu untuk menambah pengetahuan para pengelola restoran perlu dilakukan sosialisasi dan penyuluhan yang efektif mengenai perpajakan restoran secara periodik.

UNIVERSITAS TERBUKA

**DAFTAR PUSTAKA**

- Astabrata, D.G. (2002). *Analisa Tentang Peranan Pajak Hotel dan Restoran Terhadap Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Badung*. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.
- Aziz, S.R., Abdul. (2003). *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, hal.18-34.
- Bappeda dan BPS Kota Tual. (2011). *Produk Domestik Regional Bruto Kota Tual Menurut Lapangan Usaha 2008-2010*. Bappeda dan BPS Kota Tual.
- Bappeda Kota Tual. (2012). *Kota Tual Dalam Angka 2011*. Bappeda Kota Tual.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Departemen Dalam Negeri. (2001). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2001 Tentang Pajak Daerah*. Departemen Dalam Negeri.
- Dinas Pendapatan Kota Tual. (2010). *Sosialisasi Pajak Daerah*. Dinas Pendapatan Kota Tual.
- Dinas Pendapatan Kota Tual. (2012). *Laporan Realisasi Pendapatan Kota Tual Tahun 2009-2011*. Dinas Pendapatan Kota Tual.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, edisi kedua. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Gibson, Ivanovich, Donnelly. (1993). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gomes F.C. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
-

- Islamy, I. (2001). *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jones, C. O. (1994). *Pengantar Kebijakan Publik*. Jakarta: Roja Grafindo Persada.
- Kaho, J.R. (1988). *Analisa Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah*. Jakarta : Bina Aksara.
- Mar'at. (1982) *Sikap Manusia : Perubahan dan Pengukuran*. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, R. (2004). *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Pemerintah Kota Tual. (2010). *Peraturan Daerah Kota Tual Nomor 14 Tahun 2010 Tentang Pajak Restoran*. Pemerintah Kota Tual.
- Riyadi dan Bratakusuma, D.S. (2004). *Perencanaan Pembangunan Daerah*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Singarimbun, M & Effendi, S. (1989). *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- Subarsono, A.G. (2005). *Analisis Kebijakan Publik*, Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Steers, R. M. (terjemahan). (1985). *Efektivitas Organisasi*, Cetakan Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Sumyar. (2003). *Dasar-dasar Hukum Pajak dan Perpajakan*. Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Sutarso, E. (2004). *Prospek Pengelolaan Retribusi Kebersihan Di Kota Pekanbaru Propinsi Riau*. Sekolah Sarjana Institut Pertanian Bogor.
- Sutarto. (1995). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

- Sutopo. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Surakarta, Sebelas Maret University Press.
- Syamsurizal. (2004). *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dalam Kerangka Pelaksanaan Otonomi Daerah Di Kabupaten Indragiri Hilir*. Sekolah Pasca Sarjana Institut Pertanian Bogor.
- Tangkilisan, H.N.S. (2003). *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Lukman offset.
- Umar, H. (2001). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah.
- Usman H., Akbar, P.S. (2006). *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahab, S.A. (2001). *Evaluasi Kebijakan Publik*. Malang: IKIP Malang Press.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibawa, S.(1994). *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Reformasi Administrasi*. Yogyakarta: Gava Media.
- Widodo, J. (2008). *Analisis Kebijakan Publik. Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Widjaja. (2000). *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi. Indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Winarno, B, (2002) *Teori Kebijaksanaan Publik*, Pusat Antar Universitas Studi Sosial, Yogyakarta : Universitas Gajah Mada.

Wiratmo, M. (2001). *Manajemen Penggalian Potensi Penerimaan Daerah*. Makalah disampaikan pada Workshop Manajemen Perencanaan Penerimaan Daerah, Kerjasama antara SIAGA Project dan STIE Kerjasama Yogyakarta.

Yin, K, Robert, (2002), *Studi Kasus (Desain dan Metode)*, Edisi Revisi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

\_\_\_\_\_. (2006). *Kebijakan Publik untuk Negara-negara Berkembang*. Jakarta: Gramedia.

UNIVERSITAS TERBUKA

## Lampiran 1

**KUESIONER PEMDA (Tahap I)  
STRATEGI OPTIMALISASI PAJAK RESTORAN  
DI KOTA TUAL**

**Unit Kerja Responden :**

**POTENSI PAD**

1. Menurut Anda, kriteria apa saja yang diperlukan dalam menentukan besarnya potensi PAD?. (Beri tanda V pada pilihan jawaban Anda, boleh menjawab lebih dari satu jawaban)

No	Kriteria	Jawaban	No	Kriteria	Jawaban
1	Subyek dan obyek pajak		11	Target yang akan dicapai	
2	Dasar hukum pajak		12	Jumlah penduduk	
3	Kemampuan petugas		13	Sistem pengumpulan	
4	Kesadaran masyarakat		14	Lainnya....	
5	Potensi da realisasi		15		
6	Tarif pajak		16		
7	Luas daerah		17		
8	Pendapatan per kapita		18		
9	PDRB		19		
10	Prakiraan		20		

2. Apa saja kendala yang dihadapi oleh Pemda dalam menentukan potensi PAD?

No	Kriteria	Jawaban	No	Kriteria	Jawaban
1	Data kurang akurat		7	Koordinasi sulit	
2	Aparat lemah		8	Kemampuan analisis lemah	
3	Kesadaran masy.kurang		9	Lainnya.....	
4	Biaya pendataan besar		10		
5	Sarana kurang		11		
6	Kegiatan yang terlalu luas dan banyak		12		

3. Sejauh mana keterlibatan pihak-pihak di bawah ini dalam penentuan besarnya potensi PAD di Kota Tual?

No	Instansi	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
1	DPRD					
2	Walikota					
3	Bappeda					
4	Dispenda					
5	Badan Keuangan					
6						

4. Bagaimana persepsi Anda mengenai potensi PAD di Kota Tual?
- A. Sangat realistik                      C. Tidak realistik  
 B. Realistik                                D. Sangat tidak realistik

### PENENTUAN BESARNYA TARGET PAD

1. Menurut Anda, kriteria apa saja yang diperlukan dalam menentukan besarnya target PAD? (Beri tanda V pada pilihan jawaban Anda, boleh menjawab lebih dari satu jawaban).

No	Kriteria	Jawaban	No	Kriteria	Jawaban
1	Subyek dan obyek pajak		11	Target yang akan dicapai	
2	Dasar hukum pajak		12	Jumlah penduduk	
3	Kemampuan petugas		13	Sistem pengumpulan	
4	Kesadaran masyarakat		14	Lainnya....	
5	Potensi dan realisasi		15		
6	Tarif pajak		16		
7	Luas daerah		17		
8	Pendapatan per kapita		18		
9	PDRB		19		
10	Prakiraan		20		

2. Sejauh mana keterlibatan pihak-pihak di bawah ini dalam penentuan target PAD di Kota Tual?

No	Instansi	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
1	DPRD					
2	Walikota					
3	Bappeda					
4	Dispenda					
5	Badan Keuangan					
6						

3. Kendala apa saja yang dirasakan dalam penetapan target PAD?



No	Kendala	Jawaban	No	Kendala	Jawaban
1	Sarana prasarana minim		11	Tingkat pendidikan yang masih lemah tentang pajak	
2	SDM aparatur terbatas		12	Kurangnya kordinasi antar SKPD yang terlibat	
3	Penegakan Perda tidak tegas		13	Perhatian pihak perusahaan (swasta) yang masih minim	
4	Kesadaran masy. rendah		14	Lainnya....	
5	Kurang sosialisasi Perda		15		
6	Dana pendukung kurang		16		
7	Luasnya wilayah		17		
8	Peran Pemda masih lemah		18		
9	Penegakan sanksi lemah		19		
10	Sistem pengumpulan informasi data masih belum memadai				

### PELAKSANAAN TARGET PAD

- Sejauh mana keterlibatan pihak-pihak berikut ini dalam usaha pencapaian target PAD?

No	Instansi	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
1	DPRD					
2	Walikota					
3	Bappeda					
4	Dispenda					
5	Badan Keuangan					
6						

- Usaha-usaha apa saja yang ditempuh dalam mencapai target PAD?

No	Usaha yang ditempuh	Jawaban
1	Mengadakan penyuluhan atau sosialisasi Perda	
2	Memberikan teguran dan sanksi kepada wajib pajak yang tidak membayar pajak	
3	Mendata obyek dan wajib pajak semaksimal mungkin	
4	Meningkatkan kemampuan aparatur Pemda	
5	Memungut langsung ke obyek pajak oleh petugas	
6	Mendukung penggalian potensi pajak daerah	
7	Melakukan pembinaan kepada wajib pajak secara berkelanjutan	
8	Evaluasi terhadap kebijakan PAD secara periodik	
9	Merevisi Perda tentang pajak restoran	
10	Menambah sarana dan prasarana pendukung	
11	Menjalin kerjasama dengan dunia usaha untuk berinvestasi	
12	Studi banding ke daerah lain yang lebih tinggi PAD-nya	
13	Lainnya....	

3. Kendala-kendala apa saja yang dijumpai dalam pelaksanaan target?

No	Kendala Pelaksanaan Target	Jawaban
1	Rendahnya kesadaran masyarakat untuk membayar pajak	
2	Masih kurangnya sarana dan prasarana penunjang	
3	Kemampuan dan pengetahuan tenaga pemungut yang terbatas	
4	Belum terdatanya semua potensi yang ada	
5	Kurangnya koordinasi antar SKPD terkait	
6	Terbatasnya biaya pendukung	
7	Wajib pajak tidak melaporkan usahanya	
8	Wilayah yang luas	
9	Kurang jujurnya wajib dalam membayar	
10	Lainnya.....	
11		
12		

### PENGAWASAN PENCAPAIAN TARGET PAD

1. Sejauh mana keterlibatan pihak-pihak berikut ini dalam pengawasan pencapaian target PAD?

No	Instansi	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
1	DPRD					
2	Walikota					
3	Bappeda					
4	Dispenda					
5	Bawasda					
6	Badan Keuangan					

2. Bagaimana persepsi anda terhadap efektifitas pengawasan dalam pencapaian target PAD?

- A. Sangat realistik      C. Tidak realistik  
B. Realistik              D. Sangat tidak realistik

3. Kendala apa saja yang dihadapi dalam pengawasan pencapaian target PAD?

No	Kendala Pengawasan	Jawaban
1	Kurangnya data subyek dan obyek pungut	
2	Kesadaran masyarakat masih rendah	
3	SDM kurang menguasai tentang pajak	
4	Data yang diterima kurang maksimal	
5	Transportasi	
6	Sanksi lemah	
7	Instansi kurang efektif	
8	Administrasi dan pelaporan belum baik	
9	Tidak sepenuhnya tarif pajak diberlakukan	
10		

## EVALUASI PENCAPAIAN TARGET PAD

1. Menurut anda, kriteria apa saja yang digunakan dalam mengevaluasi/mengukur kinerja PAD?

No	Kriteria Evaluasi Kinerja PAD	Jawaban
1	Perlu adanya koordinasi antar SKPD	
2	Perlu adanya survei dan penelitian	
3	Efektifitas	
4	Biaya operasional yang dikeluarkan (efisiensi)	
5	Sulitnya menganalisa data riil	
6	SDM masih lemah	
7		

2. Siapakah pihak-pihak yang terlibat dalam evaluasi pencapaian PAD?

No	Instansi	Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
1	DPRD					
2	Walikota					
3	Bappeda					
4	Dispenda					
5	Bawasda					
6	Badan Keuangan					
7						

3. Kendala apa saja yang dihadapi dalam evaluasi pencapaian target pajak daerah?

No	Kendala Evaluasi Kinerja Pencapaian Target Pajak	Jawaban
1	Data belum lengkap	
2	Sulitnya mengetahui potensi riil obyek pajak	
3	SDM masih lemah	
4	Kemampuan analisis tentang pajak dan komponennya masih lemah	
5	Belum ada ukuran standar kinerja	
6	Biaya operasional yang tinggi	
7		
8		
9		
10		

4. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan realisasi dibawah target yang telah ditetapkan?
- a.
  - b.
  - c.
  - d.
  - e.

5. Tindakan apa saja yang diambil jika realisasi PAD di bawah target yang telah ditetapkan?
- a.
  - b.
  - c.
  - d.
  - e.
6. Jika tidak pernah, faktor-faktor apa saja yang menyebabkan realisasi PAD selalu dapat mencapai target yang telah ditetapkan?
- a.
  - b.
  - c.
  - d.
  - e.

UNIVERSITAS TERBUKA

**KUESIONER PEMDA (Tahap II)  
STRATEGI OPTIMALISASI PAJAK RESTORAN  
DI KOTA TUAL**

**Unit Kerja Responden :**

**PENENTUAN RATING**

No	Faktor Strategis Internal	Nilai			
		1	2	3	4
	<b>Kekuatan</b>				
1	Eksistensi Pemerintah Daerah Kota Tual dalam hal ini Dinas Pendapatan sebagai penyelenggara pajak restoran				
2	Konsistensi pemerintah daerah dalam peningkatan pendapatan pajak restoran				
3	Adanya Perda No. 14 Tahun 2010 tentang Pajak Restoran				
4	Dukungan dari APBD				
5	SDM di bidang pajak restoran				
	<b>Kelemahan</b>				
1	Keterbatasan Pemerintah Kota Tual dalam perencanaan potensi subyek dan obyek pajak restoran				
2	Masih adanya variasi kemampuan SDM dalam penyelenggaraan (pengumpulan, pengelolaan dan pelayanan) pajak restoran				
3	Terbatasnya sarana dan prasarana dalam penunjang penyelenggaraan pajak restoran				
4	Kurangnya intensitas dalam sosialisasi dan penyuluhan				

**Keterangan:**

Tingkat Nilai

1. Kelemahan utama
2. Kelemahan kecil
3. Kekuatan kecil
4. Kekuatan utama

### PENENTUAN RATING

No	Faktor Strategis Eksternal	Nilai			
		1	2	3	4
	<b>Peluang</b>				
1	Kebersediaan pengelola restoran menjadi WP dan membayar sesuai ketentuan				
2	Potensi dan kontribusi pajak restoran yang besar				
3	Investasi jasa restoran tumbuh dan berkembang di Kota Tual				
4	Masih adanya wilayah administrasi yang belum tergali dengan maksimal				
5	Posisi geografis strategis				
	<b>Ancaman</b>				
1	Masih kurangnya pemahaman masyarakat tentang pajak restoran				
2	Adanya persepsi pelayanan pajak restoran belum maksimal dirasakan pengelola restoran				

**Keterangan:**

Tingkat Nilai

1. Kelemahan utama
2. Kelemahan kecil
3. Kekuatan kecil
4. Kekuatan utama

## KUESIONER WAJIB PAJAK

### BAGIAN A DATA RESPONDEN

#### A. Pemilik/ Pengelola

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : (Laki-laki/ Perempuan)
3. Umur : tahun
4. Tingkat Pendidikan terakhir pemilik/pengelola :  
(SD/ SLTP/ SLTA/ Diploma/ S1/ S2/ S3)
5. Lama menetap di Tual : tahun

#### B. Restoran/ Rumah Makan

6. Nama Restoran :
7. Alamat Restoran :
8. Lama Restoran ini berdiri :
9. Jumlah tempat duduk : buah
10. Jam kunjungan ramai : jam/hari
11. Jam kunjungan tidak ramai : jam/hari
12. Jumlah kunjungan ramai : orang/jam
13. Jumlah kunjungan tidak ramai : orang/jam
14. Jumlah hari ramai dalam seminggu : hari
15. Harga rata-rata/porsi : Rp. /porisi
16. Jenis makanan yang dijual :
17. Jumlah pekerja : orang
18. Status kepemilikan : Pribadi/ Persekutuan
19. Status penggunaan gedung : (Sendiri/Sewa/Pinjam)
20. Status Badan Hukum : (Tidak ada/  
ada:.....)

### BAGIAN B DAFTAR PERTANYAAN

1. Menurut anda apakah partisipasi pengusaha restoran untuk membayar pajak dalam peningkatan PAD kota itu penting?
  - a. Sangat penting
  - b. Penting
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak penting
  - e. Sangat tidak penting
 Apa alasan anda menjawab demikian?
  
2. Apakah anda bersedia membayarkan pajak restoran/rumah makan sesuai dengan tenggat waktu penagihan?
  - a. Sangat bersedia
  - b. Bersedia
  - c. Ragu-ragu
  - d. Tidak bersedia
  - e. Sangat tidak bersedia
 Apa alasan anda menjawab demikian?

3. Apakah anda bersedia membayar pajak restoran/rumah makan sesuai pendapatan yang diperoleh?
- a. Sangat bersedia      c. Ragu-ragu      e. Sangat tidak bersedia  
b. Bersedia      d. Tidak bersedia
- Apa alasan anda menjawab demikian?
4. Bagaimana pelayanan pemungut pajak dalam hal ini Pemerintah Daerah selama ini kepada saudara sebagai wajib pajak?
- a. Sangat tidak baik      c. Ragu-ragu      e. Sangat baik  
b. Tidak baik      d. Baik
- Apa alasan anda menjawab demikian?
5. Tingkat pajak daerah untuk pajak restoran adalah 10 % dari jumlah total pendapatan pengusaha restoran, apakah anda rasa cukup memberatkan?
- a. Sangat memberatkan      c. Ragu-ragu      e. Sangat tidak memberatkan  
b. Memberatkan      d. Tidak memberatkan
- Apa alasan anda menjawab demikian?
6. Apakah Perda No.14 Tahun 2010 tentang Pajak Daerah termasuk pajak restoran perlu direvisi secara signifikan?
- a. Sangat perlu      b. Ragu-ragu      e. Sangat tidak tahu  
b. Perlu      d. Tidak tahu
- Apa alasan anda menjawab demikian?
7. Apakah Pemerintah Daerah perlu mengadakan sosialisasi secara berkesinambungan terhadap masyarakat mengenai pajak daerah?
- a. Sangat perlu      b. Ragu-ragu      e. Sangat tidak tahu  
b. Perlu      d. Tidak tahu
- Apa alasan anda menjawab demikian?
8. Setujukah anda jika Pemerintah Daerah memberikan reward dan punishment kepada para wajib pajak?
- a. Sangat setuju      b. Ragu-ragu      e. Sangat tidak setuju  
b. Setuju      d. Tidak setuju
- Apa alasan anda menjawab demikian?
9. Menurut anda sebagai wajib pajak bagaimana metode pembayaran pajak yang diinginkan?
- Langsung tunai dibayar sendiri ke Dispenda
  - Melalui petugas pemungut pajak yang datang ke restoran anda
  - Melalui transfer melalui Bank Maluku
  - Melalui online internet
  - Atau:.....



Lampiran 2



Foto 1. Salah satu Rumah Makan di jln. Pattimura Kota Tual



Foto 2. Wawancara dengan Responden di Dinas Pendapatan Daerah

Lampiran 3



**PEMERINTAH KOTA TUAL**  
**BADAN KESATUAN BANGSA POLITIK DAN LINMAS**

*Jalan Gajah Mada No. 1 Tlp/Fax ( 0916 ) 22364*

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN  
 NOMOR : 070/132/SKSP/2012.

Kepala Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perindungan Masyarakat Kota Tual dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : MUSTAQIM RAHAKBAUW, S.IPem.  
 N I M : 0167 62 767  
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
 Administrasi Publik Universitas Terbuka MAP-UT  
 Judul Penelitian/Skripsi : " ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN  
 PAJAK RESTAURAN OLEH DINAS  
 PENDAPATAN KOTA TUAL "  
 Lokasi : Dinas Pendapatan Kota Tual

Telah melaksanakan Kegiatan Penelitian di Dinas Pendapatan Kota Tual terhitung mulai Tanggal 25 September 2012 s/d 25 Oktober 2012 dengan baik.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Tual  
 Pada Tanggal : 29 Oktober 2012

a.n. PEMERINTAH KOTA TUAL  
 KESATUAN BANGSA POLITIK DAN LINMAS,  
  
 Drs. ZAWAWI KHAYATHRI  
 Kepala Tk. I  
 NIP. 41900729 198103 1 013

Tembusan disampaikan kepada Yth:

1. Direktur PPs-UT di Jakarta
2. Yang Bersangkutan untuk diketahui
3. Arsip.

## Lampiran 4

## BIODATA PENULIS

Nama/NIM : Mustaqim Rahakbauw/016762707  
 Tempat dan Tanggal Lahir : Raha, 25 Maret 1971  
 Jenis Kelamin : Laki-Laki  
 Agama : Islam  
 Anggota Keluarga : 5 Orang  
 Alamat Rumah dan Telp. : Perum BTN Un Indah 25E Kelurahan Ketsoblak  
 Kecamatan Dullah Utara Kota Tual.

Nomor Handphone : 081247106363  
 Alamat E-mail : musrah71@ymail.com  
 Riwayat Pendidikan :
 

- SD Negeri 1 Raha Lulus Tahun 1983
- SMP Negeri 1 Raha Lulus Tahun 1986
- SMA Negeri 1 Raha Lulus Tahun 1989
- S1 Ilmu Pemerintahan pada Universitas Terbuka  
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Lulus Tahun 2007.

Riwayat Pekerjaan :
 

1. Diangkat menjadi CPNS Daerah Kabupaten Maluku Tenggara Tahun 2003.
2. Tahun 2003-2008 menjadi Staf pada Dinas Perindag dan PM Kabupaten Maluku Tenggara.
3. Tahun 2009-2011 menjabat sebagai Kepala Seksi Pemerintahan pada Kelurahan Ketsoblak, Kota Tual.
4. Tahun 2011-Sekarang menjabat sebagai Kepala Seksi Rekonstruksi pada BPBD Kota Tual.

Tual, Juli 2013

Peneliti



Mustaqim Rahakbauw