

**STRATEGI OPTIMALISASI PENAGIHAN  
PAJAK RESTORAN DI PEMERINTAH  
KABUPATEN SLEMAN  
TAHUN 2013 - 2015**

**TESIS**



Diajukan oleh  
**NURYANTO**  
151102793

**Kepada**  
**MAGISTER MANAJEMEN**  
**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**  
**2017**

**STRATEGI OPTIMALISASI PENAGIHAN  
PAJAK RESTORAN DI PEMERINTAH  
KABUPATEN SLEMAN  
TAHUN 2013 – 2015**

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh

**NURYANTO**

151102793

**Kepada**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA**

**2017**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**STRATEGI OPTIMALISASI PENAGIHAN PAJAK RESTORAN**

**DI PEMERINTAH KABUPATEN SLEMAN**

**TAHUN 2013 - 2015**

Nama : Nuryanto  
NIM : 151102793  
Kebidangan : Manajemen Keuangan Daerah

Yogyakarta, 25 Februari 2017

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing II

Moh. Mahsun, SE, M.Si, Ak., CA., CPA

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 26 Februari 2017

Nuryanto

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

# Persembahan

*Syukur Alhamdulillah rabbil Aalamiin segala puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala nikmat serta limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya.*

*Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya kecil ini kepada kedua orang tuaku tercinta Bapak Taslim (alm) dan Ibu Sanirah, kakakku Masriah serta adikku Turiah yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga yang tiada mungkin dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dan persembahan. Serta untukmu calon istriku, kekasihku, sahabat dan teman terbaik dalam hidupku Maryati, S.E terima kasih atas kasih sayang, perhatian, dan kesabaranmu yang telah memberikanku semangat dan inspirasi dalam menyelesaikan tesis ini.*

# STRATEGI OPTIMALISASI PENAGIHAN PAJAK RESTORAN DI PEMERINTAH KABUPATEN SLEMAN TAHUN 2013 – 2015

**NURYANTO**

Magister Manajemen STIE Widy a Wiwaha  
Email: nuryanto\_13@yahoo.com

## ABSTRAK

Restoran yang ada di Kabupaten Sleman sangat banyak dan beraneka ragam, akan tetapi penagihan pajak restoran belum dapat dilakukan secara optimal. Penelitian ini bertujuan menentukan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan penagihan pajak restoran di Pemerintah Kabupaten Sleman.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara, kuesioner dan studi dokumentasi. Data penelitian diolah, kemudian dilakukan analisis SWOT. Melalui identifikasi faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dengan analisis faktor eksternal dan internal, telah dihasilkan strategi yang tepat untuk Pemerintah Kabupaten Sleman yaitu strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (*Strength Opportunity*).

Strategi yang direkomendasikan dalam mengoptimalkan penagihan pajak restoran di Pemerintah Kabupaten Sleman adalah : (1) Meningkatkan partisipasi wajib pajak dalam penyelenggaraan pemungutan pajak restoran melalui penyuluhan terhadap wajib pajak; (2) Meningkatkan promosi atas keberadaan restoran di Kabupaten Sleman dengan memanfaatkan perkembangan sistem informasi dengan kualitas promosi yang lebih efektif; (3) Memanfaatkan dukungan dinas perizinan terkait data terbaru wajib pajak restoran untuk meningkatkan penerimaan pajak dengan SDM yang memadai; (4) Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pemungutan pajak restoran.

Kata kunci : pajak restoran, analisis SWOT, strategi.

## ABSTRACT

Restaurants in Sleman are many and varied, but the restaurant tax collection can not be performed optimally. This study aimed to determine the appropriate strategy to optimize tax collection restaurants in Sleman District Government.

The method used in this research is descriptive qualitative. Data was obtained through interviews, questionnaires and documentation study. Data were analyzed, then do a SWOT analysis. Through the identification of factors opportunities, threats, strengths and weaknesses with the analysis of external and internal factors, have produced the right strategy for the Government of Sleman is a strategy of using force to take advantage of opportunities (Strength Opportunity).

Recommended strategies to optimize tax collection restaurants in Sleman District Government are: (1) Improving taxpayer participation in the administration of tax collection through extension restaurants to taxpayers; (2) Increase the promotion of the restaurant's existence in Sleman by utilizing information system development with the promotion of a more effective quality; (3) Utilizing licensing support services related to the latest data taxpayer restaurants to increase tax revenues with adequate human resources; (4) The use of information technology in the implementation, monitoring, and control of tax collection restaurant.

Key words: restaurant tax, SWOT analysis, strategy.

## KATA PENGANTAR



Puji Syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sholawat serta salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Strategi Optimalisasi Penagihan Pajak Restoran Di Pemerintah Kabupaten Sleman Tahun 2013-2015.”** Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S2) pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.

Tesis ini dapat tersusun dengan baik tentunya berkat bantuan dan dukungan berbagai pihak. Pada kesempatan baik ini, secara khusus penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan karunia, rezeki dan kesempatan sehingga penulis mampu menyelesaikan pendidikan. Semoga semua ini menjadi jalan menuju ridho-Mu. Aamiin.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Halim, MBA., Ak selaku Direktur Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta sekaligus dosen pembimbing I yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.



3. Bapak Moh. Mahsun, S.E., M.si., Ak., CA., CPA selaku dosen pembimbing II yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
4. Ibu Nur Widiastuti, S.E., M.Si selaku Direktur Pelaksana dan dosen Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha yang telah meluangkan waktu serta penuh dedikasi telah memberikan ilmunya.
5. Pimpinan dan Staf Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman yang telah memberikan kesempatan, kemudahan dan bantuan dalam melakukan penelitian penyebaran kuesioner dan wawancara sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
6. Kedua orang tuaku (Bapak Taslim (alm) dan Ibu Sanirah) dan keluarga yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang dan semangat bagi penulis. Terimakasih atas segala perjuangan, pengorbanan dan keikhlasan yang telah diberikan.
7. Calon istriku Maryati, S.E, yang telah menemaniku sampai sekarang. Terimakasih atas dukungan, motivasi, kesabaran, dan pelajaran hidup yang selama ini diberikan. Darimu aku belajar bagaimana bertahan hidup dan arti sebuah kesabaran.
8. Seluruh teman-teman Magister Manajemen angkatan 15.A.1, terimakasih atas kebersamaan selama hampir 2 tahun ini. Terimakasih untuk semua perhatian dan kebaikan kalian semua. Salam sukses dan bahagia untuk kita semua.

9. Ibu Anik Sulistiani dan teman-teman Kantor Akuntan Publik Mahsun Armand Nugrahanto, terima kasih atas dukungan dan bantuannya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
10. Bapak Drs. Syarofin Arba, MF yang telah membimbing penulis dari awal masuk perkuliahan sampai sekarang bisa lulus S2, dan semua teman-teman Pondok Nahrul Hayyah yang berjuang bersama maupun adik-adik semua teruslah berjuang jangan sampai putus kuliah, tetap semangat dalam memperjuangkan hidup dan agama Allah.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan doa, semangat, dan dorongan sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Terimakasih hanya Allah Swt yang dapat membalas kebaikan kalian semua.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan yang dimiliki. Namun besar harapan penulis semoga tesis ini memberikan manfaat bagi semua pembaca.

Yogyakarta, Februari 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN	
LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	
LEMBAR PERSEMBAHAN	
ABSTRAKSI	
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR DIAGRAM .....	viii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	10
1.3 Pernyataan Penelitian .....	10
1.4 Tujuan Penelitian .....	10
1.5 Manfaat Penelitian .....	11
BAB II LANDASAN TEORI .....	12
2.1 Strategi .....	12
2.2 Manajemen Strategi .....	12
2.3 Pajak Daerah .....	13
2.4 Pajak Restoran .....	15
2.5 Penelitian Terdahulu .....	15

BAB III METODE PENELITIAN.....	18
3.1 Obyek Penelitian .....	18
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	19
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	19
3.4 Analisis Data .....	21
3.4.1 Triangulasi .....	21
3.4.2 Analisis SWOT .....	22
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	25
4.1 Analisis Lingkungan Internal .....	25
4.1.1 Faktor Politik .....	25
4.1.2 Faktor Ekonomi .....	27
4.1.3 Faktor Sosial Budaya .....	28
4.1.4 Faktor Teknologi .....	29
4.1.5 Faktor Kompetitor .....	30
4.1.6 Faktor Kolaborator .....	31
4.2 Analisis Lingkungan Internal .....	32
4.2.1 Input .....	32
4.2.1.1 Sumber Daya Manusia .....	32
4.2.1.2 Anggaran/Dana .....	35
4.2.1.3 Sarana dan Prasarana .....	36
4.2.1.4 Struktur Organisasi Pelaksana .....	36
4.2.1.5 Budaya Organisasi .....	47
4.2.2 Strategi yang Ditetapkan .....	50

4.2.3 Hasil yang telah dicapai (Output) .....	51
4.3 Identifikasi Faktor Eksternal dan Internal .....	51
4.3.1 Matriks IFAS .....	57
4.3.2 Matriks EFAS .....	59
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	68
5.1 Simpulan .....	68
5.2 Saran .....	69
DAFTAR PUSTAKA .....	70
LAMPIRAN	

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Wajib Pajak Restoran yang Kurang Bayar Tahun 2014 .....	8
Tabel 2	Wajib Pajak Restoran yang Kurang Bayar Tahun 2015 .....	9
Tabel 3	Data Pegawai Menurut Jenis Kelamin Tahun 2015 .....	34
Tabel 4	Data Pegawai Menurut Eselonisasi Tahun 2015 .....	34
Tabel 5	Data Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2015 .....	34
Tabel 6	Anggaran Penyuluhan dan Diklat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman 2013 – 2015 .....	35
Tabel 7	Penerimaan Pajak Restoran Tahun 2013 – 2015 .....	51
Tabel 8	Identifikasi Faktor Eksternal .....	55
Tabel 9	Identifikasi Faktor Internal .....	56
Tabel 10	<i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i> (IFAS) .....	58
Tabel 11	<i>External Strategic Factors Analysis Summary</i> (EFAS) .....	60
Tabel 12	Matriks Analisis SWOT .....	62
Tabel 13	Matriks Analisis SWOT (Lanjutan) .....	63

## DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1 Analisis SWOT .....	23
Diagram 2 Hasil Kuadran Analisis SWOT .....	66

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pemerintah Daerah di Indonesia sangat homogen, ada daerah yang kaya sekali, ada juga yang miskin, ada daerah yang kaya pajak, ada yang kaya sumber daya alam, tetapi ada juga daerah miskin yang tidak punya apa-apa. Pemerintah daerah, sebaiknya membelanjakan modalnya untuk pertumbuhan ekonomi, peningkatan lapangan pekerjaan, dan untuk pengentasan kemiskinan.

Pemerintah daerah harus menciptakan iklim investasi yang kondusif dengan menyediakan infrastruktur dan memperbaiki proses perijinan dalam rangka adanya otonomi daerah. Daerah mempunyai kewenangan untuk mengatur rumah tangganya sendiri dan tidak lagi mengandalkan uang dari pusat. Sebagai pemerintah daerah yang otonomi mempunyai:

- a. Pengawasan dan akuntabilitas aparatur Negara;
- b. Penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan;
- c. Pengelolaan aparatur;
- d. Peningkatan kualitas layanan publik;
- e. Peningkatan sarana dan prasarana aparatur Negara;
- f. Menciptakan penerapan pemerintah yang baik.

Kapasitas fiskal suatu daerah secara umum ditentukan dengan berkembangnya suatu daerah, makin besar pendapatan asli daerahnya dengan



industri dan jasa yang telah berkembang akan memiliki kapasitas fiskal lebih baik dibanding daerah yang masih terbelakang.

Pemerintah daerah memiliki akses kekuasaan ekonomi dan politik yang besar bisa mengelola sendiri sumber daya ekonomi daerahnya. Desentralisasi membuat pemerintah daerah memiliki kewenangan lebih luas dalam mengatur anggaran pendapatan belanja daerah.

Pendapatan daerah adalah hak pemerintah daerah yang diakui sebagai penambahan nilai kekayaan bersih. Pendapatan daerah terdiri atas pendapatan asli daerah, dana perimbangan, dan lain-lain pendapatan daerah yang sah.

Pendapatan asli daerah terdiri atas pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, dan lain-lain yang sah mencakup:

1. Hasil penjualan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan;
2. Hasil pemanfaatan atau pendayagunaan kekayaan daerah yang tidak dipisahkan;
3. Pendapatan bunga;
4. Tuntutan ganti rugi;
5. Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing;
6. Komisi, potongan, ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh daerah.

Pendapatan dana perimbangan ialah dana yang bersumber dari pendapatan APBN dialokasikan kepada daerah untuk mendanai kebutuhan daerah dalam rangka pelaksanaan desentralisasi yang meliputi dana bagi hasil, dana alokasi umum, dan dana alokasi khusus.

Lain-lain pendapatan daerah yang sah merupakan seluruh pendapatan daerah, selain PAD dan dana perimbangan meliputi hibah, dana darurat, dan lain-lain pendapatan ditetapkan pemerintah.

Pinjaman daerah bersumber dari:

1. Pemerintah, dapat berasal dari pemerintah dan penerusan pinjaman/utang luar negeri;
2. Pemerintah daerah lain, berupa pinjaman antar daerah;
3. Lembaga keuangan bank;
4. Lembaga keuangan bukan bank, antara lain dapat berasal dari lembaga asuransi pemerintah dan dana pensiun;
5. Masyarakat, dapat berasal dari orang pribadi dan/atau badan yang melakukan investasi di pasar modal.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) cermin pertumbuhan ekonomi di dalam suatu Pemerintah Daerah. PAD memang bisa dijadikan alat dalam suatu pemerintah daerah. PAD memang bisa dijadikan alat ukur untuk menilai perkembangan ekonomi dari suatu kabupaten/kota, nilai PAD sangat tergantung pada *taxable capacity* atau kapasitas perpajakan kabupaten/kota yang bersangkutan. Sumber-sumber pendapatan asli daerah adalah dari pajak-pajak asli daerah, seperti pajak kendaraan bermotor, bea balik nama kendaraan bermotor, pajak bumi bangunan, pajak perhotelan, restoran, reklame biaya retribusi, dan keuntungan dari Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Besaran pajak yang diterima PAD mencerminkan volume aktivitas ekonomi. Selama ekonomi tidak bergerak, selama itu pula PAD tidak bisa dikembangkan oleh pemerintah daerah.

Salah satu dilema pembangunan daerah adalah kemampuan pendanaan dan sebagian besar daerah ternyata masih mengandalkan Dana Alokasi Umum (DAU) untuk menutupi kebutuhan fiskalnya.

Pajak Daerah dan Retribusi Daerah memegang peran penting dalam pembiayaan otonomi daerah. Kekuatan ekonomi daerah harus didukung oleh sumber keuangan, khususnya pajak dan retribusi daerah sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah. Pemerintah Daerah sebagai penyelenggara pemerintah daerah otonom berkepentingan terhadap penerimaan daerah yang bersumber dari pajak.

Dinamika pembangunan senantiasa membawa aspirasi dan tuntutan baru yang terus berkembang dalam upaya mewujudkan kualitas pembangunan yang lebih baik. Salah satunya adalah munculnya tuntutan dari daerah dengan dilandasi oleh hasrat untuk lebih berperan serta dalam mewujudkan pembangunan yang mampu merealisasikan masyarakat yang maju, mandiri, sejahtera, dan berkeadilan. Munculnya tuntutan daerah tersebut, mesti diapresiasi oleh Pemerintah Pusat dengan lebih arif dan bijaksana, terutama dalam mendorong semangat yang sedang berkembang di daerah tersebut, agar mampu teroptimalkan dalam mendorong proses otonomi dan pemberdayaan daerah yang bersangkutan. Sebab, jika saja kurang diapresiasi, bukan hal yang mustahil akan berakumulasi pada proses disintegrasi bangsa.

Salah satu bentuk apresiasi pemerintah saat ini adalah kehadiran UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan UU Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Kedua undang-undang tersebut diharapkan dapat memberikan pijakan yang kokoh bagi proses otonomi dan pemberdayaan di daerah, termasuk dalam keleluasaan pengelolaan kewenangan bidang keuangan dan pendapatan daerah. Pelimpahan kewenangan yang besar kepada daerah tersebut harus diimbangi dengan persiapan daerah untuk melaksanakan kewenangan tersebut.

Hal yang harus dipersiapkan Pemerintah Daerah adalah meningkatkan kemampuan dalam menggali sumber keuangan melalui usaha optimalisasi sumber-sumber Pendapatan Daerah yang ada dan menggali potensi sumber pendapatan yang baru. Salah satu sumber keuangan daerah yang dapat dioptimalkan penggaliannya adalah Pendapatan Asli Daerah. Dengan demikian, strategi *intensifikasi*, *ekstensifikasi* bahkan *diversifikasi* perlu dilakukan oleh setiap daerah, dengan terlebih dahulu dilakukan analisis dampak yang ditimbulkan dari usaha yang dilakukan tersebut, sehingga upaya optimalisasi Pendapatan Asli Daerah tidak menghambat kegiatan perekonomian yang pada akhirnya dalam jangka panjang menurunkan Pendapatan Asli Daerah itu sendiri.

Dalam kenyataan saat ini, banyak daerah yang dalam mengembangkan sumber pendapatan daerahnya memunculkan retribusi atau pajak baru yang menimbulkan protes dan kritikan-kritikan karena lebih membebani masyarakat dan kalangan dunia usaha. Dampak lain yang ditimbulkan dari penggalian potensi daerah seperti itu bukan merangsang minat bagi investor untuk menanamkan modal dan usahanya di daerah tersebut, tetapi menimbulkan keengganan untuk menanamkan modal, bahkan ingin memindahkan usahanya ke tempat lain atau Negara lain. Di sisi lain, masih terdapat sumber pendapatan yang belum

teroptimalkan. Hal ini dibuktikan antara lain banyak daerah yang mampu merealisasikan penerimaan dari sumber-sumber tertentu jauh melebihi target yang telah ditentukan.

Kenyataan ini disinyalir bahwa penetapan target tidak didasarkan kepada potensi yang sebenarnya, melainkan hanya diprediksikan tanpa perhitungan yang tepat, bahkan tidak sedikit daerah yang mematok target hanya didasarkan kepada peningkatan 10% dari tahun sebelumnya, tanpa memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Selain itu, sebagai dampak dari kurangnya pelayanan kepada masyarakat untuk beberapa jenis layanan, menyebabkan keengganan masyarakat dalam membayar pajak dan retribusi yang diwajibkan, sehingga penerimaan dari sektor ini pun menjadi tidak optimal. Atas dasar alasan utama tersebut, yaitu adanya kecenderungan Pemerintah Daerah melakukan upaya peningkatan pendapatan daerah yang kurang memperhatikan dimensi kemampuan masyarakat dan dampak ekonomi terutama terhadap investasi, serta masih adanya potensi-potensi pendapatan dari sumber yang ada yang belum teroptimalkan, maka perlu dilakukan pengkajian sebagai bahan untuk formulasi kebijakan pemberdayaan potensi Pendapatan Asli Daerah. (Baban Sobandi: 2012)

Salah satu komponen utama dari Pendapatan Asli Daerah adalah penerimaan yang berasal dari pajak daerah. Pajak daerah adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Dalam mewujudkan suatu masyarakat yang taat terhadap pajak daerah sesuai

dengan ketentuan yang berlaku memang bukan suatu hal yang mudah, apalagi dengan kondisi ekonomi yang kurang stabil seperti saat ini. Sosialisasi dari pemerintah akan bermanfaat bagi masyarakat untuk mendapatkan pengetahuan lebih banyak dalam bidang perpajakan, sehingga masyarakat akan melaksanakan kewajiban perpajakan dan masyarakat akan lebih patuh dalam membayar pajak.

Pajak Daerah menurut Undang-Undang No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah meliputi 5 (lima) jenis Pajak Propinsi dan 11 (sebelas) jenis Pajak Kabupaten atau Kota. Pajak Propinsi terdiri dari Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor, Pajak Air Permukaan dan Pajak Rokok sedangkan Pajak Kabupaten atau Kota terdiri dari Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Mineral Bukan Logam Dan Batuan, Pajak Parkir, Pajak Air Tanah, Pajak Sarang Burung Walet, Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan.

Pajak Restoran merupakan salah satu pajak daerah yang memberikan kontribusi yang besar bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Melihat banyaknya objek wisata, Perguruan Tinggi, dan sekolah di Kabupaten Sleman, peneliti tertarik untuk memilih Sleman sebagai objek penelitian. Penerimaan pajak restoran di Kabupaten Sleman diatur dalam Peraturan Daerah No. 10 tahun 2015 Perubahan atas Peraturan Daerah No. 2 tahun 2011 tentang Pajak Restoran.

Stefani (2013) menyatakan bahwa sistem pemungutan pajak restoran menggunakan *Self Assessment System*. Pelaksanaan *Self Assessment System*

tersebut pada kenyataannya belum dapat berjalan efektif, karena tidak semua wajib pajak menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah. Kesadaran, kepatuhan dan pengetahuan wajib pajak dan restoran tentang peraturan yang berlaku dalam membayar pajak sangat berpengaruh terhadap penerimaan pajak daerah, sehingga dapat mempengaruhi pembangunan daerah. Selain itu, pemerintah khususnya Dinas Pendapatan Daerah diharapkan dapat sesuai dengan peraturan daerah yang berlaku untuk mengoptimalkan penerimaan pajak restoran di Kabupaten Sleman.

Dalam tiga tahun terakhir pajak restoran selalu meningkat, namun masih banyak potensi pajak yang belum dioptimalkan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman. Sesuai hasil temuan audit pajak restoran di Kabupaten Sleman tahun 2014 dan 2015 masih terdapat wajib pajak yang kurang bayar atas pemeriksaan auditor.

**Tabel 1. Wajib Pajak Restoran yang Kurang Bayar Tahun 2014**

<b>Restoran</b>	<b>Pajak Hasil Pemeriksaan</b>	<b>Pajak yang dilaporkan</b>	<b>Pajak Kurang Bayar</b>
Waroeng Steak Pandega	164.931.800	7.800.000	157.131.800
Jogja Paradise	181.136.140	142.876.651	38.259.489
RM. Jejamuran	424.593.708	374.801.240	49.792.468
RM. Mr. Blangkon	94.140.360	9.422.600	84.717.760
RM. Ayam Suharti	522.347.900	498.849.927	23.497.973
RM. Ambarketawang	299.975.000	283.872.675	16.102.325
<b>Total</b>	<b>1.687.124.908</b>	<b>1.317.623.093</b>	<b>369.501.815</b>

*Sumber : Hasil Temuan Audit*

Dari Tabel 1 diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2014 wajib pajak Waroeng Steak Pandega melaporkan pajak restoran paling kecil dibanding wajib pajak yang lain yaitu sebesar 5% dari pajak hasil pemeriksaan, sedangkan wajib pajak rumah makan Mr. Blangkon melaporkan pajak restoran sebesar 10% dari pajak hasil pemeriksaan. Untuk wajib pajak yang lain melaporkan pajak restoran diatas 70% dari pajak hasil pemeriksaan.

**Tabel 2. Wajib Pajak Restoran yang Kurang Bayar Tahun 2015**

<b>Restoran</b>	<b>Pajak Hasil Pemeriksaan</b>	<b>Pajak yang dilaporkan</b>	<b>Pajak Kurang Bayar</b>
Waroeng Steak Pandega	187.571.566	72.248.733	115.322.833
Jogja Paradise	235.622.300	197.795.424	37.826.876
RM. Jejamuran	672.714.150	672.714.150	0
RM. Mr. Blangkon	108.495.000	11.043.900	97.451.100
RM. Ayam Suharti	557.545.435	533.776.983	23.768.452
RM. Ambarketawang	481.566.590	460.880.190	20.686.400
<b>Total</b>	<b>2.243.515.041</b>	<b>1.948.459.380</b>	<b>295.055.661</b>

*Sumber : Hasil Temuan Audit*

Dari Tabel 2. menunjukkan bahwa pada tahun 2015 Wajib Pajak Mr. Blangkon melaporkan pajak restoran paling kecil dibanding wajib pajak yang lain yaitu sebesar 10% dari pajak hasil pemeriksaan, sedangkan wajib pajak Waroeng Steak Pandega melaporkan pajak restoran sebesar 39% dari pajak hasil pemeriksaan. Untuk wajib pajak yang lain melaporkan pajak restoran diatas 70% dari pajak hasil pemeriksaan.

Dari data hasil temuan audit pada wajib pajak restoran tersebut di tahun 2014 masih terdapat kurang bayar sebesar Rp. 369.501.815, sedangkan di tahun 2015 masih kurang bayar sebesar Rp. 295.055.661, selain itu ada tambahan sanksi



administrasi 2% per bulan sesuai pasal 13 ayat 3 dan denda 100% dari pajak kurang bayar sesuai pasal 13 ayat 4 Peraturan Daerah Kabupaten Sleman No. 2 tahun 2011 tentang pajak restoran. Berdasarkan data kurang bayar wajib pajak, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini karena pajak restoran yang dipungut oleh Dinas Pendapatan Daerah masih belum optimal. Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini berjudul **“Strategi Optimalisasi Penagihan Pajak Restoran di Pemerintah Kabupaten Sleman”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan data hasil temuan audit pada tahun 2014 wajib pajak yang kurang bayar sebesar Rp. 369.501.815, sedangkan di tahun 2015 wajib pajak yang kurang bayar sebesar Rp. 295.055.661, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah penagihan pajak restoran di Pemerintah Kabupaten Sleman masih belum optimal.

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian yang dibahas dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana strategi yang tepat untuk mengoptimalkan penagihan pajak restoran di Pemerintah Kabupaten Sleman?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan penagihan pajak restoran di Pemerintah Kabupaten Sleman.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak, diantaranya:

a) Pemerintah Kabupaten Sleman

Sebagai bahan pertimbangan dalam mengevaluasi kebijakan yang dapat dilakukan untuk mengatasi kemungkinan terjadinya praktik kurang baik yang dilakukan oleh wajib pajak.

b) Wajib Pajak

Bagi wajib pajak harus mengetahui dan mengerti tentang peraturan daerah tentang pajak restoran agar dikemudian hari tidak mendapat teguran dan sanksi dari Pemerintah Kabupaten Sleman.

c) Akademik

Bagi akademik dapat menjadi sebuah sumber ilmu dalam menambah wawasan mengenai faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya penerimaan pajak daerah.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Strategi**

Menurut Rangkuti, Freddy (2006:183) berpendapat bahwa “Strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya”. Sedangkan menurut Fred R. David (2011:16-17) “Strategi adalah sarana yang memiliki tujuan jangka panjang bagi perusahaan”. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan (*join venture*).

Maka dari itu strategi adalah rencana tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya. Intinya strategi adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara yang berbeda dari pesaingnya.

#### **2.2 Manajemen Strategi**

Pengertian manajemen strategi menurut Fred R. David (2013:5) “Manajemen Strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya”. Sedangkan menurut Suwarsono Muhammad

(2013:6) “Manajemenn Strategi adalah suatu kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan.

### **2.3 Pajak Daerah**

Menurut UU No. 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, “Pajak Daerah adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”.

Menurut Amiruddin Idris (2016:67) menjelaskan bahwa “Pajak daerah adalah pajak-pajak yang kewenangan pemungutannya ada pada Pemerintah Daerah, untuk kepentingan pembiayaan rumah tangga Pemerintah Daerah tersebut”. Adapun yang dimaksud dengan Daerah disini adalah Daerah Otonom, yaitu Daerah yang berhak dan berwenang mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Daerah ini terdiri atas Daerah Propinsi dan Daerah Kabupaten/Kota. Pajak Daerah dapat digolongkan menjadi:

1. Pajak Daerah Propinsi
  - a. Pajak Kendaraan Bermotor;
  - b. Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor;
  - c. Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor;
  - d. Pajak Air Permukaan; dan
  - e. Pajak Rokok
2. Pajak Daerah Kabupaten/Kota
  - a. Pajak Hotel;

- b. Pajak Restoran;
- c. Pajak Hiburan;
- d. Pajak Reklame;
- e. Pajak Penerangan jalan;
- f. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan;
- g. Pajak Parkir;
- h. Pajak Air Tanah;
- i. Pajak Sarang Burung Walet;
- j. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan; dan
- k. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan.

Jenis tarif dan sistem pemungutan pajak daerah yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah harus lebih bersahabat dengan pelaku dunia usaha sehingga dalam pelaksanaannya dapat lebih efisien, murah, dan transparan menitikberatkan kepada pertumbuhan ekonomi yang pada akhirnya sumber pendapatan asli daerah dari sektor pajak daerah dapat diandalkan dalam anggaran pemerintahan daerah.

Pajak yang dipungut daerah berdasarkan peraturan pajak dan ditetapkan oleh daerah untuk kepentingan pembiayaan rumah tangga pemerintah daerah ialah sebagai berikut:

1. Pajak daerah dipungut oleh daerah berdasarkan kekuatan peraturan daerah, sifat pemungutannya dapat dipaksakan kepada masyarakat yang wajib membayar, dan terbatas di dalam wilayah administratif yang dikuasai.
2. Hasil pungutan pajak daerah dipergunakan untuk membiayai urusan rumah tangga daerah atau untuk membiayai pengeluaran daerah.

## **2.4 Pajak Restoran**

Menurut Peraturan Daerah No. 2 tahun 2011 tentang Pajak Restoran, yang dimaksud Pajak Restoran adalah pajak atas pelayanan yang disediakan oleh restoran, yang mencakup rumah makan, kafetaria, kantin, warung, bar, dan sejenisnya termasuk jasa boga/katering. Obyek Pajak adalah pelayanan yang disediakan oleh restoran. Setiap pelayanan yang disediakan restoran meliputi pelayanan penjualan makanan dan/atau minuman yang dikonsumsi oleh pembeli, baik dikonsumsi di tempat pelayanan maupun di tempat lain termasuk jasa boga/katering. Subjek Pajak adalah orang pribadi atau badan yang membeli makanan dan/atau minuman dari restoran. Wajib Pajak adalah orang pribadi atau badan yang mengusahakan restoran. Dasar pengenaan pajak adalah jumlah pembayaran yang dilakukan kepada restoran dan tarif pajak yang ditetapkan sebesar 10 % (sepuluh persen). Besaran pokok pajak yang terutang dihitung dengan cara mengalikan tarif pajak yang telah ditetapkan dengan dasar pengenaan pajak.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang relevan mengenai strategi optimalisasi penagihan pajak dan restoran telah banyak diteliti sebelumnya. Penelitian-penelitian tersebut banyak memberikan masukan dan kontribusi bagi dinas terkait untuk menentukan strategi yang akan diputuskan. Penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan strategi optimalisasi penagihan pajak restoran adalah sebagai berikut:

a. Penelitian oleh Khairunnisa

Penelitian yang dilakukan oleh Khairunnisa (2011) adalah Strategi Optimalisasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Bandung. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diambil untuk meningkatkan PAD Kota Bandung dari sektor pajak dan pajak restoran adalah strategi *Strength-Opportunity* (SO), yaitu dengan menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada.

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama meneliti tentang Strategi Optimalisasi Penerimaan atau Penagihan Pajak Restoran. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan Khairunnisa dilakukan di Kota Bandung sedangkan pada penelitian ini dilakukan di Kabupaten Sleman.

b. Penelitian oleh Stefany Gita Cakti

Penelitian yang dilakukan oleh Stefany Gita Cakti (2013) adalah Pengetahuan dan Kepatuhan Wajib Pajak Restoran di Kabupaten Sleman. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan wajib pajak restoran tentang pajak restoran menunjukkan bahwa wajib pajak kurang memahami peraturan daerah yang mengatur tentang pajak restoran. Hal ini dapat dilihat dari nilai mean (rata-rata) sebesar 2.3614. Dalam prakteknya walaupun para wajib pajak restoran belum mengerti, tetapi mereka patuh dalam melaksanakan kewajiban pajak mereka meskipun tidak sesuai dengan Peraturan Daerah tentang pajak restoran.

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama meneliti tentang wajib pajak restoran. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan Stefany hanya meneliti pengetahuan dan kepatuhan wajib pajak restoran di Kabupaten Sleman. Sedangkan pada penelitian ini menentukan strategi yang diambil dalam mengoptimalkan pajak restoran di Kabupaten Sleman.

c. Penelitian oleh Baban Sobandi

Penelitian yang dilakukan oleh Baban Sobandi (2012) adalah Strategi Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Banjarmasin. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diambil untuk meningkatkan PAD Kota Banjarmasin adalah strategy DCS (*Data Consolidation Strategy*) karena data tentang potensi sumber pendapatan tidak diketahui dengan pasti, dan IS (*Intensification Strategy*) karena upaya penerimaan rendah yang disebabkan oleh kelemahan pada berbagai faktor yang menentukan secara langsung besarnya pendapatan. Sedangkan penelitian ini menggunakan Analisis SWOT untuk menentukan strategi yang diambil. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama meneliti tentang Strategi Optimalisasi.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Obyek Penelitian

Obyek penelitian mencakup Pajak Restoran di Kabupatn Sleman ditinjau dari aspek lingkungan eksternal dan internal.

- a. Lingkungan Eksternal adalah faktor lingkungan yang berada diluar organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman yang dapat menjadi peluang atau ancaman terhadap peningkatan pajak restoran di Kabupaten Sleman. Faktor lingkungan eksternal yang dinilai adalah: faktor politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, kompetitor dan kolaborator. Informasi didapatkan dari dokumen maupun wawancara kepada pihak terkait.
- b. Lingkungan Internal yaitu faktor lingkungan berada didalam organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman yang berkaitan dengan peningkatan pajak restoran yang berpengaruh secara langsung atau tidak langsung terhadap pencapaian visi, misi dan mandat organisasi yang merupakan kekuatan dan kelemahan organisasi yang meliputi antara lain:
  - 1) Faktor sumber daya (*input*), yaitu sumberdaya manusia, anggaran atau dana, fasilitas atau sarana kerja, struktur organisasi dan budaya organisasi,
  - 2) Faktor strategi (*proses*), yaitu gambaran strategi penagihan pajak restoran yang telah ditetapkan,

- 3) Faktor kinerja (*output*), yaitu gambaran hasil yang telah dicapai oleh Pemerintah Kabupaten Sleman dalam melakukan pengoptimalan terhadap pajak restoran. Informasi diperoleh melalui dokumen dan pihak terkait.

### 3.2 Jenis Dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan dua macam data menurut klasifikasi yang didasarkan pada jenis dan sumbernya.

- a. Data primer

Data primer diperoleh dari pengumpulan data secara langsung melalui wawancara kepada informan dan kuesioner pada pihak terkait.

- b. Data Sekunder

Data sekunder peneliti diperoleh dari data pendukung yang berasal dari dokumen, catatan, laporan serta arsip yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman dan Instansi lainnya yang berkaitan dengan obyek penelitian.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data ini, maka peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Wawancara

Kegiatan wawancara dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada para informan terkait dengan penagihan pajak restoran di Kabupaten Sleman. Sebagai informan dalam penelitian ini dipilih secara *purposive*, yaitu

informan yang menguasai permasalahan yang berkaitan dengan penelitian (*key informan*).

Dalam penelitian ini yang dipilih sebagai informan adalah tiga orang pejabat, yang terdiri dari pejabat pengambil keputusan dan pelaksana dibidang pajak daerah, yaitu:

1. Kepala bidang Pendaftaran dan Pendataan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman,
2. Kepala bidang penetapan pendapatan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman,
3. Kepala bidang penagihan dan pendapatan daerah lainnya Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2010). Metode ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang telah disusun secara terstruktur yang berisi pernyataan tertulis kepada responden untuk ditanggapi. Kuesioner yang disusun oleh peneliti berisi tentang pernyataan yang berkaitan dengan penelitian mengenai Strategi Optimalisasi Penagihan Pajak Restoran di Kabupaten Sleman.

c. Studi Dokumentasi

Teknik ini merupakan cara pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini berupa:

catatan-catatan, arsip-arsip, dan kumpulan peraturan perundang-undangan, bahan pustaka, serta laporan-laporan dari dinas yang terkait dengan penelitian ini.

### **3.4 Analisis Data**

#### **3.4.1 Triangulasi**

Triangulasi merupakan pendekatan multimetode yang dilakukan peneliti pada saat mengumpulkan dan menganalisis data. Ide dasarnya adalah bahwa fenomena yang diteliti dapat dipahami dengan baik sehingga diperoleh kebenaran tingkat tinggi jika didekati dari berbagai sudut pandang. Memotret fenomena tunggal dari sudut pandang yang berbeda-beda akan memungkinkan diperoleh tingkat kebenaran yang handal. Karena itu, triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin perbedaan yang terjadi pada saat pengumpulan dan analisis data. Pada penelitian ini menggunakan dua triangulasi, yaitu :

1. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan kuesioner. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur. Atau, peneliti menggunakan wawancara dan observasi atau pengamatan untuk mengecek kebenarannya. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan

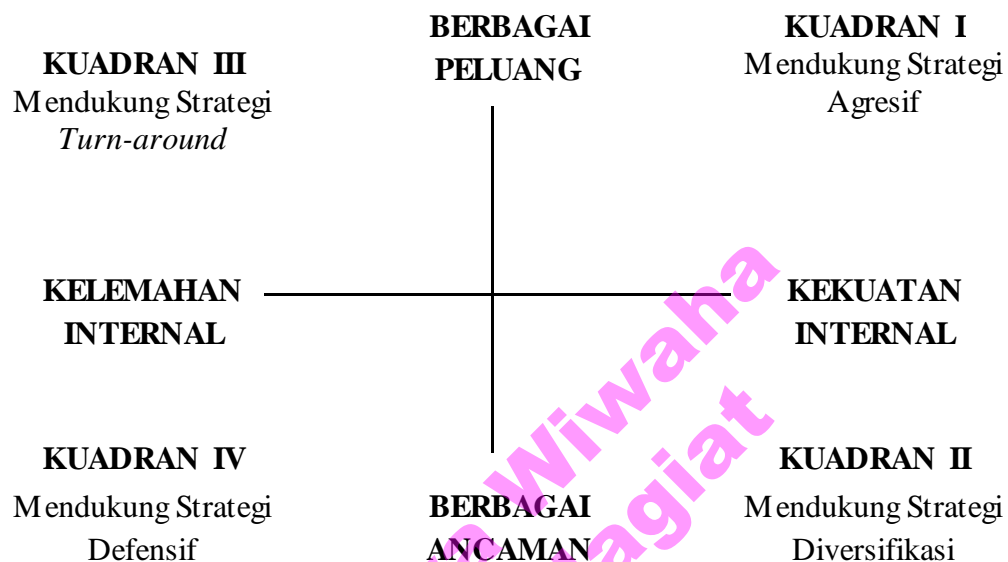
informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran. Karena itu, triangulasi tahap ini dilakukan jika data atau informasi yang diperoleh dari subjek atau informan penelitian diragukan kebenarannya.

2. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

### 3.4.2 Analisis SWOT

Analisis data merupakan usaha untuk menemukan jawaban atas pertanyaan yang diperoleh dari hasil penelitian. Analisis yang digunakan untuk mengkaji penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis SWOT. SWOT adalah akronim dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Analisis SWOT memberikan identifikasi kekuatan, kelemahan dari lingkungan internal dan peluang, ancaman dari lingkungan eksternal. Sehingga strategi yang diambil harus memaksimalkan kekuatan dan peluang, meminimalkan kelemahan dan ancaman organisasi.

**Diagram 1. Analisis SWOT**



Sumber : Freddy Rangkuti, 2015

**Kuadran I** : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

**Kuadran II**: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, organisasi ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

**Kuadran III** : Organisasi menghadapi peluang pasar yang besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi organisasi ini meminimalkan masalah-masalah internal organisasi sehingga dapat merebut peluang pasar yang ada. (*Turn-around Strategy*)

**Kuadran IV** : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan. Organisasi tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Dalam kondisi organisasi ini fokus pada strategi defensif.

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Analisis Lingkungan Internal**

##### **4.1.1 Faktor Politik**

Faktor politik dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi pengembangan pariwisata, yaitu menyangkut dengan berbagai kebijakan pemerintah khususnya pemerintah Kabupaten Sleman yang memiliki keterkaitan sektor pariwisata yang berdampak pada pajak daerah berupa pajak restoran, yang menghasilkan Peraturan Daerah dan komitmen-komitmen politik.

Komitmen Pemerintah Daerah untuk meningkatkan pajak restoran di Kabupaten Sleman, dapat dilihat pada Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 2 Tahun 2011 yang diperbarui dengan Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 10 Tahun 2015 tentang Pajak Restoran. Dalam Pasal 3 menjelaskan objek pajak, pelayanan yang disediakan restoran dan menjelaskan yang bukan termasuk objek.

Pasal 3 ayat (1) Objek pajak adalah pelayanan yang disediakan oleh restoran. (2) Pelayanan yang disediakan restoran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi pelayanan penjualan makanan dan/atau minuman yang dikonsumsi oleh pembeli, baik dikonsumsi di tempat pelayanan maupun di tempat lain termasuk jasa boga/katering. (3) Tidak termasuk objek pajak sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah pelayanan yang disediakan oleh restoran yang nilai penjualannya tidak melebihi batas Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah) per bulan. Sehingga dapat



dimanfaatkan dengan baik dengan banyaknya wajib pajak restoran di wilayah Kabupaten Sleman untuk membayar pajak restoran yang dipungut 10 % dari dasar pengenaan pajak, sesuai dengan pasal (5) Dasar pengenaan pajak adalah jumlah pembayaran yang diterima atau yang seharusnya diterima restoran dan pasal (6) Tarif pajak ditetapkan sebesar 10% (sepuluh persen).

Komitmen pemerintah Kabupaten Sleman dalam meningkatkan pajak restoran terlihat dalam misi yang tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 9 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Sleman tahun 2016-2021. Adapun visi dan misi pembangunan jangka menengah Kabupaten Sleman adalah sebagai berikut:

Visi pembangunan jangka menengah Kabupaten Sleman 2016-2021 adalah: “Terwujudnya masyarakat Sleman yang lebih Sejahtera, Mandiri, Berbudaya dan Terintegrasikannya sistem *e-government* menuju *smart regency* (kabupaten cerdas) pada tahun 2021”.

Misi pembangunan jangka menengah Kabupaten Sleman 2016-2021 adalah:

1. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui peningkatan kualitas birokrasi yang responsif dan penerapan *e-govt* yang terintegrasi dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat.
2. Meningkatkan pelayanan pendidikan dan kesehatan yang berkualitas dan menjangkau bagi semua lapisan masyarakat.
3. Meningkatkan penguatan sistem ekonomi kerakyatan, aksesibilitas dan kemampuan ekonomi rakyat, serta penanggulangan kemiskinan.

4. Memantapkan dan meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya alam, penataan ruang, lingkungan hidup dan kenyamanan.
5. Meningkatkan kualitas budaya masyarakat dan kesetaraan gender yang proporsional.

Disamping kebijakan pemerintah daerah yang telah disebutkan di atas, kebijakan lain yang mempengaruhi pajak restoran di Kabupaten Sleman adalah kebijakan otonomi daerah. Dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, memberi kewenangan yang besar kepada daerah untuk menggali berbagai potensi yang dimiliki daerah untuk mensejahterakan masyarakatnya.

Dengan demikian, faktor politik yang ditinjau dari beberapa peraturan, kebijakan dan komitmen manajemen puncak menunjukkan adanya peluang dalam peningkatan pajak restoran di Kabupaten Sleman.

#### **4.1.2. Faktor Ekonomi**

Faktor Ekonomi dalam hal ini adalah berbagai kecenderungan dinamika perekonomian di luar sektor pariwisata yang memberikan dampak langsung ataupun tidak langsung terhadap peningkatan pajak restoran yang tercermin antara lain melalui fluktuasi Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), serta perkembangan ekonomi di luar sektor pariwisata.

Sebagai komponen utama sektor jasa, pariwisata diperkirakan akan menjadi salah satu motor penggerak pertumbuhan ekonomi baru. Perkembangan ini bukan hanya disebabkan oleh masih banyaknya potensi-potensi objek wisata yang belum tergali, namun juga besarnya dari sisi permintaan. Hal ini berbanding

lurus dengan perkembangan restoran di Kabupaten Sleman yang akan meningkatkan Pajak Restoran sebagai Pendapatan Asli Daerah. Ditinjau dari faktor ekonomi, terjadinya fluktuasi dan instabilitas ekonomi merupakan ancaman dalam peningkatan pajak restoran di Kabupaten Sleman. Kondisi perekonomian yang tidak menentu merupakan faktor yang dapat menurunkan minat pengusaha dibidang restoran.

#### **4.1.3 Faktor Sosial Budaya**

Faktor sosial budaya yang mempengaruhi lingkungan eksternal yaitu, berbagai gambaran keadaan sosial budaya masyarakat berupa nilai-nilai yang dianut masyarakat, sikap, pola hidup, kebudayaan, jumlah penduduk, tingkat pertumbuhan yang memberikan dampak langsung ataupun tidak langsung terhadap peningkatan pajak restoran.

Usaha restoran sangat dipengaruhi oleh perubahan-perubahan sosial yang terjadi di masyarakat. Pola hidup dan budaya masyarakat sangat erat kaitannya dengan peningkatan restoran itu sendiri, seperti halnya restoran di Kabupaten Sleman yang mengandalkan keunikan dan kekhasan yang menjadi minat konsumen untuk berkunjung ke restoran tersebut, maka lingkungan sosial dan budaya serta perubahan-perubahan yang terjadi merupakan indikator peluang ataupun ancaman di masa mendatang.

#### 4.1.4 Faktor Teknologi

Faktor teknologi yang mempengaruhi lingkungan eksternal yaitu, perkembangan teknologi yang memberikan dampak langsung atau tidak langsung terhadap peningkatan pajak restoran, seperti teknologi informasi berupa internet. Perkembangan teknologi akan sangat mempengaruhi bisnis restoran di abad ke-21 ini suatu perusahaan atau organisasi yang tidak memperhatikan perkembangan dan kemajuan teknologi akan mengalami kekalahan dalam persaingan.

Dalam usaha restoran, penerapan teknologi ternyata sangat berperan pada kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional, seperti: pemesanan menu dengan menggunakan *gadget*, aplikasi *delivery order*, serta kemudahan para konsumen untuk mengakses internet dengan *wifi* gratis yang disediakan oleh pihak restoran. Perkembangan teknologi internet harus direspon atau dimiliki penguasaannya, karena dengan penguasaan teknologi ini akses pemasaran dan promosi restoran baru akan cepat dikenal oleh masyarakat sehingga aparat Pemerintah Kabupaten Sleman mengetahui dan mendaftarkan secara jabatan untuk menjadi wajib pajak restoran. Dari hasil penelitian yang dilakukan pada Instansi Pemerintah yang mengemban tugas dibidang perpajakan daerah, yakni Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman, dalam penggunaan teknologi internet untuk melaksanakan tugas-tugasnya, dapat dilakukan melalui *websitewww.slemankab.go.id*.

Dengan demikian, kajian aspek teknologi menunjukkan bahwa dengan perkembangan kemajuan teknologi, khususnya teknologi informasi merupakan peluang dalam peningkatan pajak restoran di Kabupaten Sleman.

#### 4.1.5 Faktor Kompetitor

Dalam pengembangan usaha restoran di Kabupaten Sleman, perlu diperhatikan pula kondisi usaha restoran pada daerah lain.

##### a) Kota Yogyakarta

Sebagai salah satu sentra budaya Indonesia, Kota Yogyakarta berkembang menjadi salah satu Daerah Tujuan Wisata (DTW) utama yanghanya kalah bersaing bila dibandingkan dengan Bali. Yogyakarta dikenal sebagai salah satu pusat budaya Jawa dan mempunyai keterikatan historis dengan kerajaan Mataram yang masih ada sampai sekarang sebagai salah satu pilar penyangga kebudayaan Jawa.

Selain dari produk pariwisata, Kota Yogyakarta juga terkenal dengan kuliner (restoran) yang tidak kalah dengan kota wisata lain. Semua prasyarat untuk kelayakan sebagai Daerah Tujuan Wisata dipunyai Yogyakarta, dengan banyaknya hotel berbintang disertai dengan restoran-restoran mewah, objek pariwisata serta ratusan restoran atau rumah makan yang menjadi penunjang industri pariwisata di Kota Yogyakarta.

##### b) Kabupaten Bantul

Kabupaten Bantul mempunyai beberapa potensi wisata alam yang menjadi daya tarik utama pariwisata daerah ini. Namun, sarana penunjang pariwisata di Bantul masih perlu dikembangkan lagi, karena fasilitas seperti hotel, pondok wisata, dan restoran atau rumah makan masih sangat terbatas dan belum bisa menampung banyak wisatawan. Wisatawan kemudian lebih banyak memanfaatkan fasilitas yang ada di Kota Yogyakarta dan Sleman

sehingga Bantul hanya mengandalkan dari penarikan retribusi obyek wisata untuk menunjang penerimaan daerah.

c) Kabupaten Gunung Kidul

Potensi Kabupaten Gunung Kidul dapat dianalisa dari produk pariwisata agrowisata pertanian, alam pegunungan kapur dan pantai, serta obyek ekowisata hutan. Untuk menunjang industri di Kabupaten Gunung Kidul banyak didorong tumbuhnya sentra-sentra kerajinan sebagai alternatif kunjungan dan pelengkap obyek wisata. Fasilitas pendukung lain seperti rumah makan, hotel, penginapan meskipun sudah ada tetapi belum bisa diandalkan untuk memenuhi kebutuhan wisatawan. Kualitas maupun kuantitas pendukung yang dipunyai belum sebanding dengan banyaknya obyek wisata di Gunung Kidul.

d) Kabupaten Kulon Progo

Seperti halnya dengan kabupaten lain, Kabupaten Kulon Progo memiliki beraneka ragam obyek wisata. Sarana penunjang pariwisata di Kulon Progo masih perlu dikembangkan lagi, karena fasilitas seperti hotel, pondok wisata, dan restoran atau rumah makan masih terbatas dan belum bisa menampung banyak wisatawan.

#### 4.1.6 Faktor Kolaborator

Pemerintah Kabupaten Sleman, dalam hal ini Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman sebagai *leading sector*, banyak mengerjakan program maupun kegiatan dalam sosialisasi pajak restoran kepada wajib pajak, hal ini dimaksudkan agar wajib pajak dapat mematuhi pembayaran pajak restoran sesuai omset yang

diterima dari konsumen, sehingga dapat mengoptimalkan penerimaan pajak restoran.

Lembaga lain yang menjadi kolaborator dalam peningkatan pajak restoran di Kabupaten Sleman adalah Dinas Perizinan. Dalam hal ini Dinas Perizinan memberikan data yang valid mengenai usaha restoran sebagai onyek pajak restoran.

## **4.2 Analisis Lingkungan Internal**

### **4.2.1 Input**

#### **4.2.1.1 Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, karena manusia adalah aktor utama setiap organisasi dimana dan apapun bentuknya. Sumber daya manusia ini dapat dilihat dari tersedianya pegawai baik secara kuantitas dan kualitas, tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai, dan tingkat kemampuan teknis yang dimiliki pegawai. Sumber daya manusia merupakan hal yang pokok untuk menjalankan dan mengelola segala perangkat yang ada. Kunci keberhasilan suatu organisasi apabila sumber daya manusia yang dimiliki dapat bekerja sesuai dengan *job description* yang sudah ada dan telah disepakati oleh suatu organisasi.

Peningkatan pajak daerah dalam hal ini pajak restoran harus didukung oleh tenaga profesional, artinya tenaga terdidik di bidang perpajakan daerah. Dengan menangani perpajakan daerah sebatas memenuhi kewajiban tupoksi dan cenderung menghabiskan anggaran saja, akibatnya pajak restoran yang dipungut belum tercapai secara optimal. Kehandalan tenaga profesional dapat melakukan

berbagai inovasi dalam penanganan wajib pajak restoran agar omset yang dilaporkan sesuai dengan yang diterima dari konsumen.

Sumber daya manusia dalam mengoptimalkan pajak restoran diharapkan dapat merubah menjadi lebih baik lagi dengan cara kooperatif dan menjalin hubungan yang baik dengan wajib pajak. Pekerjaan ini tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang, melainkan oleh tenaga profesional yang paham perpajakan daerah. Kebijakan pemerintah dalam hal ini bisa dilakukan melalui sistem perekrutan pegawai dengan mengutamakan para lulusan akuntansi atau sarjana ekonomi untuk disalurkan pada bidang perpajakan daerah. Bila perlu menadakan kerjasama dengan lembaga lain, pelatihan dengan narasumber yang berkompeten di bidang perpajakan daerah, meningkatkan pengetahuan dan wawasan dengan mengadakan seminar dan lokakarya, serta dialog perpajakan daerah.

Sumber daya manusia yang dilihat dari tersedianya pegawai secara kuantitas dan kualitas yang ada dalam organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman, berdasarkan data jumlah pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman, Tahun 2015 menunjukkan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas di instansi berjumlah 48 orang. Jumlah tersebut meliputi pegawai dengan jabatan struktur, fungsional dan staf, dengan rincian sebagai berikut :



**Tabel 3. Data Pegawai Menurut Jenis Kelamin Tahun 2015**

Organisasi Dinas	Jenis Kelamin	
	Laki-laki	Perempuan
Kepala Dinas	1	
Sekretariat	3	4
Bidang Pendaftaran & Pendataan	7	7
Bidang Penetapan Pendapatan	6	6
Bidang Penagihan dan Pendapatan Daerah Lainnya	6	8
<b>JUMLAH</b>	<b>23</b>	<b>25</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	

Sumber : Dipenda Kab. Sleman, 2015

**Tabel 4. Data Pegawai Menurut Eselonisasi Tahun 2015**

Organisasi Dinas	Eselon				Staf & Fungsional	
	II.b	III.a	III.b	IV.a	JFU	JFT
Kepala Dinas	1	-	-	-	-	-
Sekretariat	-	1	-	1	4	-
Bidang Pendaftaran & Pendataan	-	-	1	3	10	-
Bidang Penetapan Pendapatan	-	-	1	3	8	-
Bidang Penagihan dan Pendapatan Daerah Lainnya	-	-	1	3	10	-
<b>JUMLAH</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>					

Sumber : Dipenda Kab. Sleman, 2015

**Tabel 5. Data Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2015**

Organisasi Dinas	Pendidikan				
	S2	S1	D3	SMA	SMP, SD
Kepala Dinas	1	-	-	-	
Sekretariat	1	2	-	4	
Bidang Pendaftaran & Pendataan	4	4	1	5	
Bidang Penetapan Pendapatan	3	5	2	2	
Bidang Penagihan dan Pendapatan Daerah Lainnya	3	4	1	5	1
<b>JUMLAH</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>				

Sumber : Dipenda Kab. Sleman, 2015

#### 4.2.1.2 Anggaran/Dana

Data yang berhasil dikumpulkan, menunjukkan bahwa anggaran untuk penyuluhan dan sosialisasi pelatihan pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman selalu meningkat, hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

**Tabel 6. Anggaran Penyuluhan dan Diklat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman 2013 – 2015**

Program	Tahun 2013 (Rp)	Tahun 2014 (Rp)	Tahun 2015 (Rp)
Penyuluhan Wajib Pajak	187.563.689,85	207.445.441,59	230.886.776,15
Diklat Pegawai	284.785.372,18	314.972.621,63	351.824.418,36

*Sumber : Dipenda Kab. Sleman, 2013 – 2015*

Dari data dan informasi yang dikumpulkan menunjukkan bahwa dana untuk kegiatan penyuluhan dan sosialisasi kepada wajib pajak serta diklat pegawai Diklat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman dalam kurun waktu tahun 2013- 2015 selalu meningkat, sehingga diharapkan dengan kegiatan ini meminimalkan wajib pajak yang tidak melaporkan omset secara keseluruhan dan pegawai mempunyai kinerja lebih baik dengan adanya anggaran diklat selalu meningkat.

Dengan demikian, dengan adanya kenaikan alokasi anggaran untuk penyuluhan wajib pajak dan diklat pegawai merupakan kekuatan dalam upaya pengoptimalan penagihan pajak restoran di Kabupaten Sleman untuk tahun-tahun mendatang.

#### **4.2.1.3 Sarana dan Prasarana**

Agar dapat melaksanakan tugas-tugas seoptimal mungkin, maka diperlukan sejumlah sarana dan prasarana yang memadai dan tentu saja sarana dan prasarana tersebut harus dapat mendukung dalam kegiatan baik secara kualitas maupun kuantitas.

Keadaan kondisi gedung perkantoran Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman masih belum memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas. Sampai dengan saat ini Bidang Pendataan dan Pendaftaran tidak memadai karena terlalu sempit, dipenuhi arsip-arsip maupun dokumen-dokumen, sehingga kurang nyaman untuk bekerja, begitu juga dengan Bidang Penagihan dan Pendapatan Daerah Lainnya kondisinya hampir sama dengan Bidang Pendataan dan Pendaftaran. Sedangkan ruang kerja Bidang Penetapan Pendapatan juga kurang memadai karena digabung dengan unit pelayanan, baik wajib pajak baru mendaftarkan usahanya ataupun wajib pajak yang membayar pajak daerah sehingga banyak orang keluar masuk ke ruangan tersebut.

Dengan demikian, kajian terhadap aspek sarana dan prasarana pendukung kerja menunjukkan bahwa sarana dan prasarana pendukung kerja, khususnya berupa gedung merupakan kelemahan untuk dapat menunjang kegiatan pemungutan pajak restoran secara optimal.

#### **4.2.1.4 Struktur Organisasi Pelaksana**

Struktur dan tata kerja organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman menurut Peraturan Bupati Nomor 50 Tahun 2011 Tentang Uraian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman.

**1. Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah adalah sebagai berikut :**

- A. Kepala Dinas;
- B. Sekretariat terdiri dari:
  - 1. Subbagian Umum dan Kepegawaian;
  - 2. Subbagian Keuangan, Perencanaan dan Evaluasi.
- C. Bidang Pendaftaran dan Pendataan Pendapatan terdiri dari:
  - 1. Seksi Pendaftaran;
  - 2. Seksi Pendataan; dan
  - 3. Seksi Pengembangan dan Pengendalian
- D. Bidang Penetapan Pendapatan terdiri dari :
  - 1. Seksi Penetapan; dan
  - 2. Seksi Analisis dan Penelitian;
- E. Bidang Penagihan dan Pendapatan Daerah Lainnya.
  - 1. Seksi Penagihan;
  - 2. Seksi Keberatan, Keringanan, Pengurangan, dan Pembebasan; dan
  - 3. Seksi Pendapatan Daerah Lainnya
- F. Unit Pelaksana Teknis; dan
- G. Kelompok Jabatan Fungsional

**2. Uraian Tugas dan Fungsi****1. Sekretariat**

Sekretariat mempunyai tugas menyelenggarakan urusan umum, kepegawaian, keuangan, perencanaan, evaluasi, dan mengoordinasikan pelaksanaan tugas satuan organisasi.

Sekretariat dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan rencana kerja Sekretariat;
- b) Perumusan kebijakan teknis kesekretariatan;
- c) Penyelenggaraan urusan umum Dinas Pendapatan Daerah;
- d) Penyelenggaraan urusan kepegawaian Dinas Pendapatan Daerah;
- e) Penyelenggaraan urusan keuangan Dinas Pendapatan Daerah;
- f) Penyelenggaraan urusan perencanaan dan evaluasi Dinas Pendapatan Daerah;
- g) Pengekoordinasian penyelenggaraan tugas satuan organisasi Dinas Pendapatan Daerah; dan
- h) Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja sekretariat.

## **2. Subbagian Umum dan Kepegawaian**

Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas menyelenggarakan urusan umum dan kepegawaian.

Subbagian Umum dan Kepegawaian dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan rencana kerja Subbagian Umum dan Kepegawaian;
- b) Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis urusan umum dan kepegawaian;
- c) Penyelenggaraan urusan surat-menyurat, kearsipan, kepustakaan, dokumentasi, informasi, perlengkapan, dan rumah tangga Dinas Pendapatan Daerah;

- d) Penyusunan bahan rencana kebutuhan pegawai, pengembangan pegawai, kepangkatan, hak dan kewajiban pegawai, pembinaan pegawai serta tata usaha kepegawaian Dinas Pendapatan Daerah; dan
- e) Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Subbagian Umum dan Kepegawaian.

### **3. Subbagian Keuangan, Perencanaan, dan Evaluasi**

Subbagian Keuangan, Perencanaan, dan Evaluasi mempunyai tugas menyelenggarakan urusan keuangan, perencanaan, dan evaluasi.

Subbagian Keuangan, Perencanaan, dan Evaluasi dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan rencana kerja Subbagian Keuangan, Perencanaan, dan Evaluasi;
- b) Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis urusan keuangan, perencanaan, dan evaluasi;
- c) Pelaksanaan anggaran, perbendaharaan, pembukuan, dan penyusunan laporan keuangan Dinas Pendapatan Daerah;
- d) Pengoordinasian penyusunan rencana kerja Dinas Pendapatan Daerah;
- e) Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan Dinas Pendapatan Daerah; dan
- f) Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Subbagian Keuangan, Perencanaan, dan Evaluasi.

#### **4. Bidang Pendaftaran dan Pendataan Pendapatan Daerah**

Bidang Pendaftaran dan Pendataan Pendapatan Daerah mempunyai tugas menyelenggarakan dan membina pendaftaran, pendataan, pengembangan, dan pengendalian pendapatan daerah.

Bidang Pendaftaran dan Pendataan Pendapatan Daerah dalam melaksanakan fungsi:

- a) Penyusunan rencana kerja Bidang Pendaftaran dan Pendataan Pendapatan Daerah;
- b) Perumusan kebijakan teknis pendaftaran, pendataan, pengembangan, dan pengendalian pendapatan daerah;
- c) Penyelenggaraan pendaftaran pendapatan daerah;
- d) Penyelenggaraan pendataan pendapatan daerah;
- e) Penyelenggaraan dan pembinaan pengembangan dan pengendalian pendapatan daerah; dan
- f) Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Bidang Pendaftaran dan Pendataan Pendapatan Daerah.

##### **4a. Seksi Pendaftaran**

Seksi Pendaftaran mempunyai tugas menyelenggarakan pendaftaran pendapatan daerah.

Seksi Pendaftaran dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana kerja Seksi Pendaftaran;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pendaftaran pendapatan daerah;

- c. Penyelenggaraan pendaftaran wajib pajak daerah; dan
- d. Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Seksi Pendaftaran.

#### **4b. Seksi Pendataan**

Seksi Pendataan mempunyai tugas menyelenggarakan pendataan pendapatan daerah.

Seksi Pendataan dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana kerja Seksi Pendataan;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pendataan pendapatan daerah;
- c. Penyelenggaraan pendataan objek pajak daerah;
- d. Penyelenggaraan penggunaan dan pengendalian benda berharga; dan
- e. Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Seksi Pendataan.

#### **4c. Seksi Pengembangan dan Pengendalian**

Seksi Pengembangan dan Pengendalian mempunyai tugas menyelenggarakan dan membina pengembangan dan pengendalian pendapatan daerah.

Seksi Pengembangan dan Pengendalian dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana kerja Seksi Pengembangan dan Pengendalian;



- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pengembangan dan pengendalian pendapatan daerah;
- c. Penyelenggaraan pengembangan dan pengendalian pendapatan daerah;
- d. Penyelenggaraan pembinaan pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah;
- e. Penyelenggaraan pengkajian dan pengembangan sumber pendapatan daerah;
- f. Penyelenggaraan pemeriksaan obyek pajak daerah;
- g. Penyelenggaraan pembinaan wajib pajak daerah;
- h. Penyelenggaraan sosialisasi dan penyuluhan pendapatan daerah;
- i. Penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian pengaduan pengelolaan pendapatan daerah; dan
- j. Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Seksi Pengembangan dan Pengendalian.

## **5. Bidang Penetapan Pendapatan Daerah**

Bidang Penetapan Pendapatan Daerah mempunyai tugas menyelenggarakan analisis, penelitian, dan penetapan pendapatan daerah.

Bidang Penetapan Pendapatan Daerah dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan rencana kerja Bidang Penetapan Pendapatan Daerah;
- b) Perumusan kebijakan teknis analisis, penelitian, dan penetapan pendapatan daerah;

- c) Penyelenggaraan analisis dan penelitian pendapatan daerah;
- d) Penyelenggaraan penetapan pendapatan daerah; dan
- e) Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Bidang Penetapan Pendapatan Daerah.

#### **5a. Seksi Analisis dan Penelitian**

Seksi Analisis dan Penelitian mempunyai tugas menyelenggarakan analisis dan penelitian pendapatan daerah.

Seksi Analisis dan Penelitian dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana kerja Seksi Analisis dan Penelitian;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis analisis dan penelitian pendapatan daerah;
- c. Penyelenggaraan analisis dan penelitian objek pajak daerah; dan
- d. Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Seksi Analisis dan Penelitian.

#### **5b. Seksi Penetapan**

Seksi Penetapan mempunyai tugas menyelenggarakan penetapan pendapatan daerah.

Seksi Penetapan dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana kerja Seksi Penetapan;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis penetapan pendapatan daerah;
- c. Penyelenggaraan penetapan pajak daerah; dan

- d. Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Seksi Penetapan.

## **6. Bidang Penagihan dan Pendapatan Daerah Lainnya**

Bidang Penagihan dan Pendapatran Daerah Lainnya mempunyai tugas menyelenggarakan penagihan pendapatan daerah, pelayanan keberatan, keringanan, pengurangan, dan pembebasan pendapatran daerah, dan pengelolaan pendapatan daerah lainnya.

Bidang Penagihan dan Pendapatan Daerah Lainnya dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a) Penyusunan rencana kerja Bidang Penagihan dan Pendapatan Daerah Lainnya;
- b) Perumusan kebiijakan teknis penagihan pendapatan daerah, pelayanan keberatian, keringanan, pengurangan, dan pembebasan pendapatan daerah, dan pengelolaan pendapatan daerah lainnya;
- c) Penyelenggaraan penagihan pendapatan daerah;
- d) Penyelenggaraan pelayanan keberatan, keringanan, pengurangan, dan pembebasan pendapatan daerah;
- e) Penyelenggaraan dan pengoordinasian pengelolaan pendapatan daerah lainnya; dan
- f) Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Bidang Penagihandan Pendapatan Daerah lainnya.

### **6a. Seksi Penagihan**

Seksi Penagihan mempunyai tugas menyelenggarakan penagihan pendapatan daerah.

Seksi Penagihan dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana kerja Seksi Penagihan;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis penagihan pendapatan daerah;
- c. Penyelenggaraan pencatatan pendapatan daerah;
- d. Penyelenggaraan penagihan pajak daerah; dan
- e. Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Seksi Penagihan.

### **6b. Seksi Keberatan, Keringanan, Pengurangan, dan Pembebasan**

Seksi Keberatan, Keringanan, Pengurangan, dan Pembebasan mempunyai tugas menyelenggarakan pelayanan keberatan, keringanan, pengurangan dan pembebasan pendapatan daerah.

Seksi Keberatan, Keringanan, Pengurangan, dan Pembebasan dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana kerja Seksi Keberatan, Keringanan, Pengurangan, dan Pembebasan;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pelayanan keberatan, keringanan, pengurangan dan pembebasan pendapatan daerah;

- c. Penyelenggaraan pelayanan keberatan, keringanan, pengurangan, dan pembebasan pajak daerah; dan
- d. Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Seksi Keberatan, Keringanan, Pengurangan, dan Pembebasan.

#### **6c. Seksi Pendapatan Daerah Lainnya**

Seksi Pendapatan Daerah Lainnya mempunyai tugas menyelenggarakan dan mengoordinasikan pengelolaan pendapatan daerah lainnya.

Seksi Pendapatan Daerah Lainnya dalam melaksanakan tugas mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan rencana kerja Seksi Pendapatan Daerah Lainnya;
- b. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pengelolaan pendapatan daerah lainnya;
- c. Penyelenggaraan dan pengoordinasian penerimaan pendapatan daerah lainnya; dan
- d. Evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan rencana kerja Seksi Pendapatan Daerah Lainnya.

#### **7. Unit Pelaksana Teknis**

Unit Pelaksana Teknis mempunyai tugas melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang Dinas Pendapatan Daerah.

## **8. Kelompok Jabatan Fungsional**

- 1) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan Daerah sesuai dengan keahlian.
- 2) Jenis dan jumlah jabatan fungsional sesuai dengan kebutuhan.

### **4.2.1.5 Budaya Organisasi**

Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, organisasi harus cepat tanggap untuk mengatasinya, sebab kalau tidak, dapat berakibat kegagalan program yang dilaksanakan oleh organisasi. Pencapaian tujuan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh kemampuan pekerjanya sebab lancar tidaknya hasil akhir yang tercapai tergantung dari kekuatan sumber daya manusianya. Pemahaman terhadap maksud dan tujuan pelaksanaan program harus dimiliki oleh para pelaksana program yang berada dalam suatu organisasi, sebab pada dasarnya organisasi merupakan kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi.

Pamahaman terhadap maksud dan tujuan pelaksanaan program dapat dilihat dari kemantapan kerja dan keterikatan pegawai terhadap tugas dan unit kerjanya untuk kemudian menunjukkan prestasi dan keberhasilan atas program tersebut. Dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan belum dilandasi bahwa apa yang dilaksanakan adalah atas nama dinas.

Komitmen pelaksana terhadap keberhasilan implementasi pengembangan optimalisasi penagihan pajak restoran yang dilaksanakna oleh Dinas diwujudkan

dengan inisiatif untuk melibatkan masyarakat dan wajib pajak dalam pelaksanaan program. Komitmen pelaksana untuk berinisiatif melibatkan masyarakat dan wajib pajak didasari kenyataan bahwa dalam kebijakan dibidang perpajakan, setiap program selalu berkaitan dengan sasaran program dalam hal ini masyarakat khususnya pelaku usaha restoran dan masyarakat di sekitar restoran yang memiliki kesadaran dan perilaku masing-masing yang dapat mendukung atau bertentangan dengan pelaksanaan program.

Aparat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman selaku pelaksana dalam implementasi pengoptimalisasian penagihan pajak restoran telah mengupayakan sebuah terobosan atau inisiatif untuk menjadikan masyarakat dan wajib pajak tidak sekedar sebagai sasaran program tetapi sekaligus sebagai pelaksana program. Terobosan yang dilakukan adalah dengan melibatkan kelompok sadar pajak dan pelaku usaha restoran untuk senantiasa mendukung pengembangan pengoptimalisasian penagihan pajak restoran.

Inisiatif pelaksanaan program dalam hal ini aparat Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman tidak lepas dari tingkat pengetahuan, kesadaran dan perilaku masyarakat terhadap program pengembangan pengoptimalisasian pajak restoran. Implementasi pengoptimalisasian penagihan pajak restoran yang dilaksanakan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman tidak akan berhasil dengan baik atau bahkan mengalami kegagalan, apabila tidak didukung oleh sikap pelaksana yang memiliki inisiatif untuk melibatkan masyarakat dan wajib pajak di daerah sasaran program, sehingga terjadi perubahan perilaku masyarakat dan wajib pajak atau kelompok sasaran yang tidak sesuai atas

penyimpangan dari maksud dan tujuan program. untuk merubah perilaku masyarakat dan wajib pajak atau organisasi lain sesuai dengan maksud dan tujuan program juga sangat tidak mudah karena menyangkut kelangsungan dari usaha restoran tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas, program pengoptimalisasian pajak restoran di Kabupaten Sleman dalam implementasi kebijakan atau programnya menuntut perubahan perilaku, baik sedikit maupun banyak, artinya pengambil kebijakan khususnya di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman seharusnya memilih kebijakan yang paling kecil menimbulkan pengaruh pada perubahan perilaku kelompok sasaran atau wajib pajak.

Dalam hal ini pengambil kebijakan perlu menghindari pengambilan kebijakan yang menuntut perubahan perilaku terlalu jauh, apalagi jika program tersebut bertentangan dengan budaya-budaya usaha restoran. Jika kebijakan demikian tidak terhindarkan, penyelenggara program perlu melakukan langkah-langkah implementasi yang berhati-hati, mengupayakan perubahan yang secara gradual sehingga mengurangi penentangan oleh wajib pajak, dan upaya perubahan seperti ini sejauh mungkin dapat melibatkan agen-agen perubahan dari masyarakat, terutama wajib pajak yang mempunyai akses lebih tinggi mempengaruhi pendapatan daerah. Kebijakan ini pada kenyataannya mempengaruhi sikap masyarakat atau kelompok sasaran, khususnya wajib pajak dan pelaku usaha restoran lainnya.



#### 4.2.2 Strategi yang ditetapkan

Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kabupaten Sleman dengan segala kebijakan, program dan kegiatannya, semua tujuan untuk peningkatan pendapatan asli daerah. Upaya-upaya tersebut dilakukan secara optimal dalam rangka memajukan dan meningkatkan kesejahteraan diarahkan pada peningkatan kemampuan dan efisiensi seluruh tatanan perangkat, kelembagaan dan kebijakan daerah, guna mendorong tumbuhnya inisiatif dan kreatifitas serta meluasnya peran serta masyarakat dalam hal ini para pengusaha wajib pajak restoran dapat melaporkan dan membayar pajak restoran dengan benar agar dapat membantu dalam pembangunan daerah di Kabupaten Sleman.

Pada dasarnya pengembangan sumber daya manusia dengan diklat atau pelatihan bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas dalam bidang perpajakan daerah. Dalam kondisi tersebut sasaran pengembangan *skill* individu pegawai agar dalam meningkatkan dan mengoptimalkan penerimaan pajak restoran. Untuk mendukung tujuan tersebut, strategi peningkatan pajak restoran yang ditetapkan adalah dengan cara :

- 1) Intensifikasi penerimaan pajak restoran dengan wajib pajak restoran yang sudah ada, dan
- 2) Ekstensifikasi penerimaan pajak restoran dengan menambah wajib pajak restoran yang baru.

Dengan demikian, kajian dari aspek strategi yang ditetapkan menunjukkan bahwa adanya arahan untuk peningkatan pajak restoran dengan wajib pajak yang sudah ada, terutama wajib pajak yang memiliki omset yang besar dan menambah

potensi wajib pajak yang baru merupakan faktor kekuatan dalam peningkatan pajak restoran di Kabupaten Sleman.

#### 4.2.3 Hasil yang telah dicapai (Output)

Peningkatan pajak restoran dalam 3 tahun terakhir memang selalu meningkat, namun masih dapat dioptimalkan lebih besar lagi dilihat dari temuan hasil audit yang masih adanya kurang bayar pada beberapa wajib pajak dengan berbagai alasan yang mengakibatkan penagihan pajak restoran masih belum optimal. Dari data yang diperoleh, penerimaan pajak restoran tahun 2013 – 2015 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 7. Penerimaan Pajak Restoran Tahun 2013 - 2015**

Jenis Pendapatan	Tahun 2013 (Rp)	Tahun 2014 (Rp)	Tahun 2015 (Rp)
Pajak Restoran	21.044.453.950,72	27.979.616.224,17	39.132.497.134,83

Sumber : Sleman dalam angka, 2013 – 2015

#### 4.3 Identifikasi Faktor Eksternal dan Internal

Dari hasil wawancara pada hari Kamis tanggal 29 Desember 2016 dengan pimpinan Dinas Pendapatan Daerah yaitu Bapak Fahmi Khoiri, S.S, M.Ec selaku Kepala Bidang Pendataan dan Pendaftaran menyatakan *jumlah pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman kurang ideal dengan banyaknya wajib pajak restoran, sedangkan jumlah pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman hanya 48 orang, berkaitan dengan distribusi diklat sudah sesuai dengan prosedur dan tata kerja. Kontribusi APBD Kabupaten Sleman sudah cukup untuk membiayai kegiatan dan program Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman.*

*Kondisi lingkungan kerja Bidang Pendataan dan Pendaftaran tidak memadai karena terlalu sempit, dipenuhi arsip-arsip maupun dokumen-dokumen, sehingga kurang nyaman untuk bekerja. Sedangkan menurut Bapak Drs. R. Wahyu Wibowo selaku Kepala Bidang Penagihan dan Pendapatan Daerah Lainnya menyatakan hal sama berkaitan kurang memadai lingkungan kerja dengan keadaan gedung perkantoran Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman masih belum memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas, untuk komitmen manajemen strategi peningkatan pajak restoran yang ditetapkan adalah dengan cara dua hal yang pertama yaitu intensifikasi penerimaan pajak restoran dengan wajib pajak restoran yang sudah ada, dan yang kedua ekstensifikasi penerimaan pajak restoran dengan menambah wajib pajak restoran yang baru.*

Ekplorasi lingkungan eksternal telah dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman, dengan memantau faktor politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, kompetitor maupun kolaborator. Ekplorasi lingkungan internal telah dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dengan memantau sumber-sumber daya yang dimiliki. Dari eksplorasi lingkungan eksternal dan lingkungan internal, dapat dibuat ringkasan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan sebagai berikut :

#### **A. Peluang (Opportunities)**

- a. Potensi bermacam-macam daya tarik pariwisata di Kabupaten Sleman
- b. Pariwisata Kabupaten Sleman ditinjau dari lingkup Nasional dan Provinsi  
DIY masih menjadi magnet wisata bagi banyak wisatawan nusantara dan

mancanegara. Pariwisata Kabupaten Sleman ditinjau dari lingkup Nasional dan Propinsi DIY masih menjadi magnet wisata bagi banyak wisatawan nusantara dan mancanegara.

- c. Peluang dari keberadaan Bandara Adisucipto yang dekat dan memudahkan kedatangan wisatawan ke Kabupaten Sleman
- d. Jumlah kunjungan wisata yang meningkat baik lokal maupun mancanegara dengan adanya berbagai daya tarik wisata di Kabupaten Sleman
- e. Kemajuan dan pemanfaatan IPTEK

#### **B. Ancaman (Threats)**

- a. Banyak wajib pajak restoran yang tidak melaporkan omset yang sebenarnya
- b. Krisis ekonomi yang menyebabkan terjadinya inflasi, sangat berpengaruh terhadap pungutan pajak restoran.
- c. Isu terorisme global, gangguan keamanan dan kesehatan (wabah) dan gangguan sosial lainnya.

#### **C. Kekuatan (Strengths)**

- a. Tersedianya Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Sleman yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak restoran di Kabupaten Sleman
- b. Dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kabupaten Sleman

- c. Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dalam pemungutan pajak restoran
- d. Distribusi diklat yang telah diikuti pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman
- e. Potensi dari ketersediaan akomodasi restoran di Kabupaten Sleman
- f. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sleman dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan, khususnya dari sektor pariwisata (pajak restoran)

**D. Kelemahan (Weaknesses)**

- a. Belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak restoran di Kabupaten Sleman
- b. Masih terlihat kurangnya tenaga profesional di bidang perpajakan
- c. Kondisi lingkungan kerja di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman
- d. Alokasi anggaran untuk Dipenda dari APBD Kabupaten Sleman masih minim

**Tabel 8. Identifikasi Faktor Eksternal**

FAKTOR EKSTERNAL			
No.	<i>Opportunities</i> (Peluang)	No.	<i>Threats</i> (Ancaman)
O1	Potensi bermacam-macam daya tarik pariwisata di Kabupaten Sleman	T1	Banyak wajib pajak restoran yang tidak melaporkan omset yang sebenarnya
O2	Pariwisata Kabupaten Sleman ditinjau dari lingkup Nasional dan Provinsi DIY masih menjadi magnet wisata bagi banyak wisatawan nusantara dan mancanegara.	T2	Krisis ekonomi yang menyebabkan terjadinya inflasi, sangat berpengaruh terhadap pungutan pajak restoran
O3	Pariwisata Kabupaten Sleman ditinjau dari lingkup Nasional dan Propinsi DIY masih menjadi magnet wisata bagi banyak wisatawan nusantara dan mancanegara.	T3	Isu terorisme global, gangguan keamanan dan kesehatan (wabah) dan gangguan sosial lainnya
O4	Peluang dari keberadaan Bandara Adisucipto yang dekat dan memudahkan kedatangan wisatawan ke Kabupaten Sleman		
O5	Jumlah kunjungan wisata yang meningkat baik lokal maupun mancanegara dengan adanya berbagai daya tarik wisata di Kabupaten Sleman		
O6	Kemajuan dan pemanfaatan IPTEK		

Sumber : Hasil Analisis, 2017

Tabel 9. Identifikasi Faktor Internal

FAKTOR INTERNAL			
No.	<i>Strenghts</i> (Kekuatan)	No.	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)
S1	Tersedianya Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Sleman yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak restoran di Kabupaten Sleman	W1	Belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak restoran di Kabupaten Sleman
S2	Dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kabupaten Sleman	W2	Masih terlihat kurangnya tenaga professional di bidang perpajakan
S3	Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dalam pemungutan pajak restoran	W3	Kondisi lingkungan kerja di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman
S4	Distribusi diklat yang telah diikuti pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman	W4	Alokasi anggaran untuk Dipenda dari APBD Kabupaten Sleman masih minim
S5	Potensi dari ketersediaan akomodasi restoran di Kabupaten Sleman		
S6	Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sleman dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan, khususnya dari sektor pariwisata (pajak restoran)		

Sumber : Hasil Analisis, 2017

#### 4.3.1 Matriks *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS)

Hasil analisis *Internal Strategic Factors Analysis Summary* (IFAS) selain untuk mendapatkan urutan skor terbesar yang dijadikan dasar sebagai penentu faktor kekuatan yang mempengaruhi pendapatan dari sektor Pajak Restoran Kabupaten Sleman, juga untuk mengetahui kelemahan internal yang sangat berpengaruh terhadap akselerasi pencapaian target dari Pendapatan Pajak Restoran Kabupaten Sleman. Untuk menentukan urutan skor terbesar dilakukan dengan melakukan pembobotan dan melihat urgensi masing-masing faktor. Pembobotan dan *rating* didasarkan atas hasil penyebaran kuesioner. Setelah responden memberikan bobot berdasarkan kriteria, selanjutnya dilakukan normalisasi untuk setiap faktornya. Setelah itu dilakukan pengolahan seperti ketentuan yang digunakan oleh Freddy Rangkuti (jumlah bobot dalam matriks IFAS ini adalah 1.00), sehingga didapatkan bobot seperti pada tabel berikut:



Tabel 10. *Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)*

<b>Faktor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai</b>
<b>Kekuatan</b>			
Tersedianya Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Sleman yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak restoran di Kabupaten Sleman	0,1398	2,9725	0,4156
Dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kabupaten Sleman	0,0989	2,9244	0,2894
Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dalam pemungutan pajak restoran	0,1504	3,8421	0,5777
Distribusi diklat yang telah diikuti pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman	0,1082	2,9346	0,3174
Potensi dari ketersediaan akomodasi restoran di Kabupaten Sleman	0,1213	2,0583	0,2498
Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sleman dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan, khususnya dari sektor pariwisata (pajak restoran)	0,1414	2,9583	0,4182
<b>Sub Total</b>	<b>0,7600</b>	<b>17,6902</b>	<b>2,2679</b>
<b>Kelemahan</b>			
Belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak restoran di Kabupaten Sleman	0,0448	2,2083	0,0990
Masih terlihat kurangnya tenaga profesional di bidang perpajakan	0,0475	2,7083	0,1286
Kondisi lingkungan kerja di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman	0,0607	3,7383	0,2268
Alokasi anggaran untuk Dipenda dari APBD Kabupaten Sleman masih minim	0,0870	2,9688	0,2584
<b>Sub Total</b>	<b>0,2400</b>	<b>11,6238</b>	<b>0,7129</b>
<b>Jumlah Total</b>	<b>1,0000</b>	<b>47,004</b>	<b>2,9808</b>

*Sumber : Hasil Analisis, 2017*

Kategori nilai untuk matriks IFAS ini adalah: Lemah: 1.00-1.99, Rata-rata: 2.00-2.99, Kuat: 3.00-4.00. Dari hasil analisis, terlihat bahwa nilai untuk IFAS Kabupaten Sleman dalam peningkatan penerimaan Pajak Restoran berada pada posisi rata-rata (2,9808). Hasil tersebut menunjukkan bahwa posisi internal Kabupaten Sleman memiliki kemampuan yang kuat untuk mengembangkan potensi atau kekuatannya dalam mengatasi kelemahan yang ada.

Berdasarkan hasil perhitungan, maka dapat ditentukan faktor-faktor yang akan menjadi masukan dalam matriks SWOT (pada tahap analisis selanjutnya). Faktor yang diambil adalah 5 faktor yang mempunyai nilai yang potensial dari pembobotannya. Untuk kekuatan, faktor yang diambil adalah 5 faktor yang mempunyai bobot terbesar, dan untuk kelemahan karena faktor yang ditemukan kurang dari 5, maka semuanya dimasukkan dalam tahap analisis selanjutnya.

#### **4.3.2 Matriks *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS)**

Hasil analisis *External Strategic Factors Analysis Summary* (EFAS) selain untuk mendapatkan urutan skor terbesar yang merupakan peluang di Kabupaten Sleman, juga untuk mengetahui tantangan yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian Pajak Restoran Kabupaten Sleman. Di mana untuk menentukan urutan skor terbesar dilakukan dengan melakukan pembobotan dan melihat urgensi tantangan. Pembobotan dan *rating* juga didasarkan atas hasil penyebaran kuesioner. Setelah responden memberikan bobot berdasarkan kriteria, selanjutnya dilakukan normalisasi untuk setiap faktornya. Setelah itu dilakukan pengolahan seperti ketentuan yang digunakan oleh Freddy Rangkuti (jumlah bobot dalam matriks EFAS ini adalah 1.00), sehingga didapatkan bobot sebagai berikut :

Tabel 11. *External Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)*

<b>Faktor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai</b>
<b>Peluang</b>			
Potensi bermacam-macam daya tarik pariwisata di Kabupaten Sleman	0,1274	2,0294	0,2585
Pariwisata Kabupaten Sleman ditinjau dari lingkup Nasional dan Provinsi DIY masih menjadi magnet wisata bagi banyak wisatawan nusantara dan mancanegara.	0,1136	1,6382	0,1862
Pariwisata Kabupaten Sleman ditinjau dari lingkup Nasional dan Propinsi DIY masih menjadi magnet wisata bagi banyak wisatawan nusantara dan mancanegara.	0,1369	2,8750	0,3936
Peluang dari keberadaan Bandara Adisucipto yang dekat dan memudahkan kedatangan wisatawan ke Kabupaten Sleman	0,1487	2,8254	0,4202
Jumlah kunjungan wisata yang meningkat baik lokal maupun mancanegara dengan adanya berbagai daya tarik wisata di Kabupaten Sleman	0,1308	2,8314	0,3703
Kemajuan dan pemanfaatan IPTEK	0,1534	3,0833	0,4730
<b>Sub Total</b>	<b>0,8108</b>	<b>15,2828</b>	<b>2,1017</b>
<b>Tantangan</b>			
Banyak wajib pajak restoran yang tidak melaporkan omset yang sebenarnya	0,0611	3,6545	0,2233
Krisis ekonomi yang menyebabkan terjadinya inflasi, sangat berpengaruh terhadap pungutan pajak restoran.	0,0682	3,7917	0,2586
Isu terorisme global, gangguan keamanan dan kesehatan (wabah) dan gangguan sosial lainnya.	0,0599	3,5695	0,2138
<b>Sub Total</b>	<b>0,1892</b>	<b>11,016</b>	<b>0,6957</b>
<b>Jumlah Total</b>	<b>1,0000</b>	<b>26,2985</b>	<b>2,7974</b>

Sumber : Hasil Analisis, 2017

Kategori nilai untuk matriks EFAS ini adalah: Lemah: 1.00-1.99, Rata-rata: 2.00-2.99, Kuat: 3.00-4.00. Dari hasil analisis, terlihat bahwa nilai EFAS untuk Kabupaten Sleman dalam peningkatan penerimaan Pajak Restoran berada pada posisi rata-rata (2,7974). Hal ini menunjukkan bahwa secara eksternal Kabupaten Sleman mampu memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan menghindari tantangan yang ada. Nilai dari masing-masing matriks di atas menunjukkan bagaimana Kabupaten Sleman bereaksi terhadap faktor-faktor internal dan eksternalnya.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka dapat ditentukan faktor-faktor yang akan menjadi masukan dalam matriks SWOT (pada tahap analisis selanjutnya). Faktor yang diambil adalah 5 faktor yang mempunyai nilai yang potensial dari pembobotannya. Untuk peluang, faktor yang diambil adalah 5 faktor yang mempunyai bobot terbesar, dan untuk tantangan karena faktor yang ditemukan kurang dari 5, maka semuanya dimasukkan dalam tahap analisis selanjutnya.

Tabel 12. Matriks Analisis SWOT

		Kekuatan (Strong)					Kelemahan (Weakness)			
		Tersedianya Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Sleman yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak restoran di Kabupaten Sleman	Dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kabupaten Sleman	Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dalam pemungutan pajak restoran	Distribusi diklat yang telah diikuti pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman	Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sleman dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan, khususnya dari sektor pariwisata (pajak restoran)	Belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak restoran di Kabupaten Sleman	Masih terlihat kurangnya tenaga profesional di bidang perpajakan	Kondisi lingkungan kerja di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman	Alokasi anggaran untuk Dipenda dari APBD Kabupaten Sleman masih minim
Peluang (Opportunity)		1	2	3	4	5	1	2	3	4
Potensi bermacam-macam daya tarik pariwisata di Kabupaten Sleman	1	Strategi – SO					Strategi - WO			
Pariwisata Kabupaten Sleman ditinjau dari lingkup Nasional dan Provinsi DIY masih menjadi magnet wisata bagi banyak wisatawan nusantara dan mancanegara.	2	a. Meningkatkan partisipasi wajib pajak dalam penyelenggaraan pemungutan pajak restoran melalui penyuluhan terhadap wajib pajak (S1,S2,S3,S5; O1,O6); b. Meningkatkan promosi atas keberadaan restoran di Kabupaten Sleman dengan memanfaatkan perkembangan sistem informasi dengan kualitas promosi yang lebih efektif. (S2,S4,S5 ; O3,O5); c. Memanfaatkan dukungan dinas perizinan terkait data terbaru wajib pajak restoran untuk meningkatkan penerimaan pajak dengan SDM yang memadai. (S2,S3,S4,S5; O3,O4); d. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pemungutan pajak restoran. (S2,S3,S5; O5)					a. Penertiban sistem dan prosedur pemungutan pajak restoran Kabupaten Sleman (W1;O5) b. Meningkatkan kualitas SDM yang belum memadai dengan mengusahakan pelatihan bidang perpajakan secara berkala dan pemutakhiran data, untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan agar bisa memberikan pelayanan yang optimal. (W2;O4,O5) c. Menetapkan strategi baru dalam memungut pajak restoran, melalui kerjasama dengan dinas dan lembaga lain dilindungi Kabupaten Sleman untuk merancang program-program pembangunan sesuai tuntutan kebutuhan masyarakat. (W1;O2,O5) d. Meningkatkan penataan lingkungan kerja dan penataan pariwisata secara optimal dan menambah anggaran pariwisata melalui bantuan dari Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat. (W3,W4;O1,O2,O4,O5)			
Peluang dari keberadaan Bandara Adisucipto yang dekat dan memudahkan kedatangan wisatawan ke Kabupaten Sleman	3									
Jumlah kunjungan wisata yang meningkat baik lokal maupun mancanegara dengan adanya berbagai daya tarik wisata di Kabupaten Sleman	4									
Kemajuan dan pemanfaatan IPTEK	5									

Sumber: Hasil Analisis, 2017

Tabel 13. Matriks Analisis SWOT (Lanjutan)

		Kekuatan (Strong)					Kelemahan (Weakness)			
		Tersedianya Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Sleman yang menjamin dan mengatur berbagai aktivitas pemungutan pajak restoran di Kabupaten Sleman	Dukungan dan peranan dari berbagai dinas dan lembaga di Kabupaten Sleman	Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dalam pemungutan pajak restoran	Distribusi diklat yang telah diikuti pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman	Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sleman dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang signifikan, khususnya dari sektor pariwisata (pajak restoran)	Belum optimalnya sistem dan prosedur pemungutan pajak restoran di Kabupaten Sleman	Masih terlihat kurangnya tenaga professional di bidang perpajakan	Kondisi lingkungan kerja di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman	Alokasi anggaran untuk Dipenda dari APBD Kabupaten Sleman masih minim
		1	2	3	4	5	1	2	3	4
Ancaman (Threat)		Strategi – ST					Strategi – WT			
Banyak wajib pajak restoran yang tidak melaporkan omset yang sebenarnya	1	<p>a. Meningkatkan kerjasama dan koordinasi Pemerintah Daerah dengan berbagai pihak pengusaha pariwisata terkait untuk membangun kepariwisataan yang aman, nyaman, berkelanjutan dan lestari. (S1,S2,S4,S5; T1,T3);</p> <p>b. Meningkatkan citra dan mutu pariwisata serta restoran di Kabupaten Sleman agar mampu bersaing dengan daerah-daerah lainnya yang sudah berkembang. (S2,S4,S5 ; T2);</p> <p>c. Melakukan sosialisasi dan pengarahan kepada wajib pajak restoran tentang peraturan perpajakan daerah yang terbaru secara berkala. (S1,S3;T1)</p> <p>d. Mengarahkan pembangunan yang ditujukan untuk menumbuhkan perekonomian daerah, meningkatkan devisa, mendorong pembangunan daerah, memperluas dan memberikan kesempatan kerja dan usaha yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas, serta memperkaya dan memantapkan budaya bangsa. (S2,S5; T2,T3)</p>					<p>a. Menghadapi kecenderungan wajib pajak restoran yang kurang melaporkan omsetnya dilakukan dengan meningkatkan kualitas SDM, memantapkan koordinasi, mengoptimalkan kesadaran dan penegakan hukum. (W2;T1)</p> <p>b. Meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan kewaspadaan terhadap berbagai hal yang dapat mengganggu ketertiban, keamanan dan ketenteraman. (W3;T3)</p> <p>c. Meningkatkan alokasi anggaran sektor pariwisata untuk dimanfaatkan bagi pengembangan potensi pariwisata di Kabupaten Sleman untuk menarik wisatawan domestik dan mancanegara. (W4;T2,T3)</p> <p>d. Membuka kesempatan bagi para investor domestik maupun asing atau pengusaha pariwisata untuk menanamkan modalnya dalam pengembangan pariwisata Kabupaten Sleman. (W4;T2)</p>			
Krisis ekonomi yang menyebabkan terjadinya inflasi, sangat berpengaruh terhadap pungutan pajak restoran.	2									
Isu terorisme global, gangguan keamanan dan kesehatan (wabah) dan gangguan sosial lainnya.	3									

Sumber: Hasil Analisis, 2017

Berdasarkan Matriks Analisis SWOT dapat disimpulkan strategi yang akan digunakan sebagai berikut :

**1. Strategi Menggunakan Kekuatan untuk Memanfaatkan Peluang (SO)**

- a. Meningkatkan partisipasi wajib pajak dalam penyelenggaraan pemungutan pajak restoran melalui penyuluhan terhadap wajib pajak.
- b. Meningkatkan promosi atas keberadaan restoran di Kabupaten Sleman dengan memanfaatkan perkembangan sistem informasi dengan kualitas promosi yang lebih efektif.
- c. Memanfaatkan dukungan dinas perizinan terkait data terbaru wajib pajak restoran untuk meningkatkan penerimaan pajak dengan SDM yang memadai.
- d. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pemungutan pajak restoran.

**2. Strategi Meminimalkan Kelemahan untuk Menangkap Peluang (WO)**

- a. Penertiban sistem dan prosedur pemungutan pajak restoran Kabupaten Sleman.
- b. Meningkatkan kualitas SDM yang belum memadai dengan mengusahakan pelatihan bidang perpajakan secara berkala dan pemutakhiran data, untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan agar bisa memberikan pelayanan yang optimal.
- c. Menetapkan strategi baru dalam memungut pajak restoran, melalui kerjasama dengan dinas dan lembaga lain dilingkungan Kabupaten

Sleman untuk merancang program-program pembangunan sesuai tuntutan kebutuhan masyarakat.

- d. Meningkatkan penataan lingkungan kerja dan penataan pariwisata secara optimal dan menambah anggaran pariwisata melalui bantuan dari Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Pusat.

### **3. Strategi Memanfaatkan Kekuatan untuk Mengatasi Ancaman (ST)**

- a. Meningkatkan kerjasama dan koordinasi Pemerintah Daerah dengan berbagai pihak pengusaha pariwisata terkait untuk membangun kepariwisataan yang aman, nyaman, berkelanjutan dan lestari.
- b. Meningkatkan citra dan mutu pariwisata serta restoran di Kabupaten Sleman agar mampu bersaing dengan daerah-daerah lainnya yang sudah berkembang.
- c. Melakukan sosialisasi dan pengarahannya kepada wajib pajak restoran tentang peraturan perpajakan daerah yang terbaru secara berkala.
- d. Mengarahkan pembangunan yang ditujukan untuk menumbuhkan perekonomian daerah, meningkatkan devisa, mendorong pembangunan daerah, memperluas dan memberikan kesempatan kerja dan usaha yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas, serta memperkaya dan memantapkan budaya bangsa.

### **4. Strategi Meminimalkan Kelemahan untuk Menghindari Ancaman (WT)**

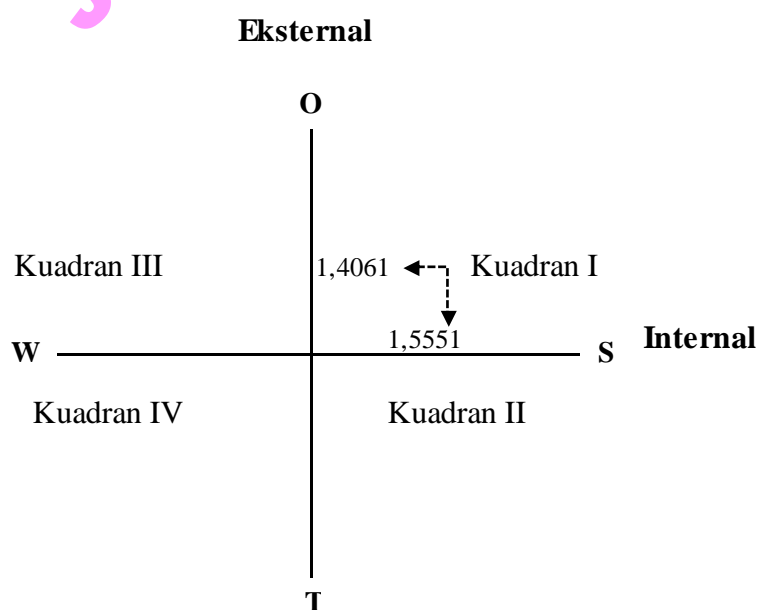
- a. Menghadapi kecenderungan wajib pajak restoran yang kurang melaporkan omsetnya dilakukan dengan meningkatkan kualitas SDM,



- memantapkan koordinasi, mengoptimalkan kesadaran dan penegakan hukum.
- b. Meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan kewaspadaan terhadap berbagai hal yang dapat mengganggu ketertiban, keamanan dan ketenteraman.
  - c. Meningkatkan alokasi anggaran sektor pariwisata untuk dimanfaatkan bagi pengembangan potensi pariwisata di Kabupaten Sleman untuk menarik wisatawan domestik dan mancanegara.
  - d. Membuka kesempatan bagi para investor domestik maupun asing atau pengusaha pariwisata untuk menanamkan modalnya dalam pengembangan pariwisata Kabupaten Sleman.

### Diagram 2

#### Hasil Kuadran Analisis SWOT



**Pembahasan :**

Dari analisis SWOT dapat dihasilkan posisi faktor internal yaitu faktor kekuatan memiliki nilai 2,2679 yang dikurangkan dengan faktor kelemahan memiliki nilai 0,7129 jadi total faktor internal menjadi 1,5551.

$$\text{Faktor Internal : } 2,2679 - 0,7129 = \mathbf{1,5551}$$

Dari analisis SWOT dapat dihasilkan posisi faktor eksternal yaitu faktor peluang memiliki nilai 2,1017 yang dikurangkan dengan faktor ancaman memiliki nilai 0,6957 jadi total faktor internal menjadi 1,4061.

$$\text{Faktor Eksternal : } 2,1017 - 0,6957 = \mathbf{1,4061}$$

Dari diagram diatas dapat disimpulkan bahwa faktor internal dan faktor eksternal terdapat di posisi Kuadran I yang mendukung strategi SO yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, hasil tersebut menunjukkan bahwa posisi internal Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman memiliki kemampuan yang kuat untuk mengembangkan potensi atau kekuatannya dalam mengatasi kelemahan yang ada. Diagram diatas juga menunjukkan bagaimana Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman bereaksi terhadap faktor-faktor internal dan eksternalnya. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Adanya aturan hukum yang jelas dalam penyelenggaraan pajak restoran di Kabupaten Sleman dan denda atas keterlambatan pelaporan pajak maka dapat meminimalkan wajib pajak yang curang dalam melaporkan omset yang diterima dari konsumen, jumlah pegawai yang kurang ideal dengan banyaknya wajib pajak restoran akan mengakibatkan kurang optimal dalam penanganan wajib pajak, walaupun distribusi diklat sudah sesuai dengan prosedur dan tata kerja. Kondisi lingkungan kerja di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman harus diperbaiki agar pegawai dapat bekerja dengan baik.
- 2) Strategi yang dapat direkomendasikan kepada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman agar dapat mengoptimalkan penagihan pajak restoran di Kabupaten Sleman yaitu Strategi *Strengths Opportunities* (SO).
  - a. Meningkatkan partisipasi wajib pajak dalam penyelenggaraan pemungutan pajak restoran melalui penyuluhan terhadap wajib pajak.
  - b. Meningkatkan promosi atas keberadaan restoran di Kabupaten Sleman dengan memanfaatkan perkembangan sistem informasi dengan kualitas promosi yang lebih efektif.

- c. Memanfaatkan dukungan dinas perizinan terkait data terbaru wajib pajak restoran untuk meningkatkan penerimaan pajak dengan SDM yang memadai.
- d. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian pemungutan pajak restoran.

## 5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diajukan saran-saran sebagai berikut :

- 1) Kegiatan-kegiatan dalam rekomendasi strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini, dapat dijadikan masukan dalam penyusunan kegiatan Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman maupun instansi terkait dalam mengoptimalkan penagihan pajak restoran di Kabupaten Sleman.
- 2) Dalam mengoptimalkan penagihan pajak restoran di Kabupaten Sleman baik pimpinan maupun staf Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Sleman harus bekerja lebih maksimal dalam menangani wajib pajak yang kurang tertib dalam pembayaran pajak melalui penyuluhan, pengawasan dan pengendalian pemungutan pajak restoran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Sobandi, Baban (2012), *Strategi Optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banjarmasin*
- David, Fred R (2011), *Manajemen Strategis, Konsep-Konsep*, Klaten: PT. Indeks.
- David, Fred R (2013), *Manajemen Strategis, Konsep*, Jakarta: PT. Salemba Emban Patria.
- Idris, Amirudin (2016), *Ekonomi Publik*, ed.1 cet.1, Yogyakarta: Deepublish
- Khairunnisa (2011), *Strategi Optimalisasi Penerimaan Pajak dan Restoran sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Bandung*.
- Moleong, Lexy J. (2008), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Muhammad, Suwarsono (2013), *Manajemen Strategik, Konsep dan Alat Analisis*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sleman, Nomor 8 Tahun 2014 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 9 Tahun 2009 Tentang Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sleman
- Peraturan Daerah Kabupaten Sleman, Nomor 9 Tahun 2009 tentang Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sleman
- Peraturan Daerah Kabupaten Sleman, No. 10 tahun 2015 tentang Pajak Restoran Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Sleman, No. 2 tahun 2011 tentang Pajak Restoran
- Peraturan Daerah Kabupaten Sleman, No. 9 tahun 2015 tentang Pajak Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Sleman, No. 1 tahun 2011 tentang Pajak
- Peraturan Bupati Sleman, No. 50 tahun 2011 tentang Uraian tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah
- Rangkuti, Freddy (2006), *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy (2015), *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Gita, Stefani Cakti (2013), *Pengetahuan dan Kepatuhan Wajib Pajak Restoran di Kabupaten Sleman*.

Sugianto (2007), *Pajak dan Retribusi Daerah (pengelolaan pemerintah daerah dalam aspek keuangan, pajak dan retribusi daerah)*. Jakarta: Grasindo

Undang-Undang Republik Indonesia, No. 12 Tahun 2008 Perubahan kedua atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Republik Indonesia, No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia, No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

<http://linguistikid.blogspot.co.id/2016/09/pengertian-penelitian-deskriptif-kualitatif.html> (diakses 14 Januari 2017)

<http://phisiceducation09.blogspot.co.id/2013/03/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html> [diakses 22 Januari 2017]

STIE Widya Widaha  
Jangan Plagiat