repository.ub.ac.id

STRATEGI PEMERINTAH DAERAH DALAM MENINGKATKAN KONTRIBUSI PAJAK HIBURAN TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH KOTA BATU

(STUDI PADA BADAN KEUANGAN DAERAH KOTA BATU)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana

Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

MUHAMMAD NURSEHA DWI

NIM. 145030100111088

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2018

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

MOTTO

"Do not wait; the time will never be 'just right'.

Start where you stand, and work with whatever tools you may have at your command, and better tools will be found as you go along."

"Jangan menunggu karena tak akan ada waktu yang tepat. Mulailah dari sekarang, dan berusahalah dengan segala yang ada. Seiring waktu, akan ada cara yang lebih baik asalkan tetap berusaha."

(Napoleon Hill)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul	: Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Batu (Studi Pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu)
Disusun oleh	: Muhammad Nurseha Dwi
NIM	: 145030100111088
Fakultas	: Ilmu Administrasi
Jurusan	: Administrasi Publik

Malang, 5 Juli 2018
Komisi Pembimbing,

Dr. Tjahjanulin Domai, MS
NIP. 1953 1222 198010 1 001

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 5 Juli 2018
Mahasiswa

Nama : Muhammad Nurseha Dwi
NIM : 145030100111088

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari	: Selasa
Tanggal	: 17 Juli 2018
Waktu	: 09.00 – 10.00 WIB
Skripsi Atas Nama	: Muhammad Nurseha Dwi
Judul	: Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Batu (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Dr. Tjahjanulin Domai, MS
NIP. 1953 1222 198010 1 001

Anggota

Dr. Siti Rochmah, M.Si
NIP. 19570313 198601 2 001

Anggota

Rispa Ngindana, S.AP. M.AP
NIP. 201405 861106 12 001

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, atas kehendak dan pertolongan Allah SWT yang selalu memberikan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya kepada penulis dalam setiap langkah pengerjaan skripsi ini. Saya mempersembahkan skripsi ini kepada Bapak Sentiyono. Kepada beliau yang selalu bekerja keras dalam menghidupi pendidikan anak-anaknya dan tidak pernah sekalipun mendengar keluh kesahnya. Serta kepada sosok perempuan yang saya kagumi, Ibu Nani Suryani. Seorang Ibu yang selalu mendoakan anak-anaknya demi kesuksesan di dunia dan di akhirat. Terimakasih teruntuk kakak saya, Fay Sentiyono yang selalu memberi semangat dan doa. Teman-teman dekat saya yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah menghibur saya ketika saya mengalami keputusasaan dalam proses penelitian ini.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

Muhammad Nurseha Dwi, 2018. **Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Batu (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu)**. Skripsi. Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing: Dr. Tjahjanulin Domai, MS. 101 Halaman + xvii.

RINGKASAN

Menurut Peraturan Daerah Kota Batu nomor 6 Tahun 2010 pajak hiburan merupakan pajak yang dipungut atas penyelenggaraan hiburan, dimana hiburan merupakan semua jenis tontonan, pertunjukkan, permainan dan/ atau keramaian yang dinikmati dengan dipungut bayaran. Pajak hiburan merupakan sumber pendapatan daerah yang potensial apabila dikelola secara maksimal di Kota Batu. Namun, hal tersebut tidak sesuai dengan potensi yang dimiliki, karena hingga tahun 2015 pemerintah Kota Batu masih memiliki pajak terutang sebesar 53,1 M, yang separuhnya merupakan pajak terutang dari sektor pajak hiburan yaitu sebesar 24,6 M (Malang Corruption Watch, 2016). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, dan mendeskripsikan strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah Kota Batu dan untuk mengetahui, menganalisis, dan mendeskripsikan faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah di Kota Batu.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan dibatasi oleh dua fokus penelitian yaitu strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah serta faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah. Analisis yang digunakan adalah analisis data model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana dengan tahapan pengumpulan data, kondensasi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, faktor internal pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu meliputi kekuatan yaitu tersedianya sarana dan prasarana, sedangkan kelemahannya yaitu kurangnya komitmen untuk menyelesaikan piutang pajak. Faktor eksternal meliputi peluang yaitu Kota Batu sebagai kota wisata, sedangkan tantangannya yaitu keinginan pemerintah Kota Batu menjadikan Kota Batu sebagai kota wisata berbasis internasional.

Saran yang dapat diberikan yaitu lebih mengoptimalkan sarana dan prasarana dalam pengelolaan pajak hiburan, perlunya meningkatkan komitmen dalam menyelesaikan piutang pajak, lebih meningkatkan pembangunan tempat hiburan yang dapat menarik tenaga kerja, dan sebaiknya Badan Keuangan Daerah melakukan studi banding ke daerah-daerah yang telah lebih dulu menjadi kota wisata internasional.

Kata Kunci: Strategi Pemerintah Daerah, Pajak Hiburan, Pendapatan Asli Daerah.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

Muhammad Nurseha Dwi, 2018. **Strategy of Local Government in Increasing Contribution of Taxes on Local Revenue Income of Batu City (Study at Regional Financial Agency of Batu City)**. Department of Public Administration, Faculty of Administrative Sciences, Universitas Brawijaya. Dr. Tjahjanulin Domai, MS. 101 Pages + xvii.

SUMMARY

According to Batu City Regulation number 6, 2010 entertainment tax is a tax levied on entertainment, where entertainment is all types of spectacle, performances, games and or crowds that are enjoyed with a fee. The entertainment tax is a potential source of local revenue if managed optimally in Kota Batu. However, it is not in accordance with its potential, because until 2015 the government of Batu City still has an outstanding tax of 53.1 B, half of which is tax payable from the entertainment tax sector of 24.6 B (Malang Corruption Watch, 2016). The purposes of this research are for understanding, analyzing, and describing the strategy of local government in increasing the contribution of entertainment tax to the original income of Batu City area and to know, analyze and describe internal and external factors in increasing the contribution of entertainment tax to the original income of Batu area.

This research is descriptive research with qualitative approach and limited by two focus of research that is local government strategy in increasing contribution of entertainment tax to local revenue and also internal and external factor in increasing contribution of entertainment tax to local revenue. The analysis used is interactive data model analysis Miles, Huberman, and Saldana with the stages of data collection, condensation, data presentation, and conclusion.

Based on the research, internal factors in the Regional Financial Agency of Batu City are include the strength of the availability of facilities and infrastructure, while the weakness is the lack of commitment to settle the tax arrears. External factors are include the opportunity of Batu as a tourist destination, while the threats is the desire of Batu City government to make Batu City as an international-based tourist city.

Suggestions that can be given are to optimize the facilities and infrastructure in the management of entertainment tax, increase the commitment in settling tax arrears, increase the construction of entertainment venues that can attract workers, and Regional Financial Agency of Batu City should conduct a comparative study to areas that had already become international tourist city.

Keywords: Strategy of Local Government, Entertainment Tax, Local Original Income.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Batu (Studi pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu)"**. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar sarjana Administrasi Publik pada prodi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya sekaligus Dosen Pembimbing yang telah bersedia mengarahkan, mendukung, dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

4. Bapak Dr. Tjahjanulin Domai, MS selaku dosen pembimbing skripsi yang telah berkenan memberikan bimbingan dan dukungan hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat, serta seluruh Staff Bagian Jurusan, Bagian Akademik, Bagian Tata Usaha, dan Staff Keuangan Fakultas Ilmu Administrasi yang telah membantu malancarkan penyusunan skripsi bagi penulis.
6. Ibu Farida Anisah, S.Sos., M.M, Ibu Widyanti Lena Porwanti, S.T, Bapak Iwan Santosa, S.E, dan Bapak Roni selaku pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang senantiasa mengarahkan, mendampingi, membimbing, dan memberikan informasi selama penelitian berlangsung.
7. Orang tua penulis, Bapak Sentiyono dan Ibu Nani Suryani yang setia dan tidak ada henti-hentinya memberikan doa serta semangat bagi penulis selama penyusunan skripsi ini.
8. Teman dari SMA dan satu kampus Yantol, Endoy, Okto, Reza, Putri, Oca, Nia, Vabbya, Tyas, Anggit, Adul yang menjadi teman pertama di Malang.
9. Adit Bongki yang telah membantu saya dalam proses penyususan skripsi ini, serta Bayu Adi teman seperantauan sejak semester satu yang telah memberikan arahan.

10. Offend, Angel, Caca, Tashya, Veve, Juilfi, Dyah, Boyo, Ucup, Muti yang selalu menjadi teman siap sedia menemani ketika mengalami kesuntukkan, mendengarkan keluh kesah, dan teman berdiskusi.
11. Teman-teman seperjuangan Publik angkatan 2014 Adul, Bagus, Suryo, Faris, Ocin, Farid, Samuel, Septian, Oca, dan lainnya.
12. Teman-teman dekat saya yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan semangat, doa serta motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Bagi semua pihak yang telah membantu dan berkontribusi dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 5 Juli 2018

Penulis

repository.ub.ac.id

DAFTAR ISI

MOTTO ..... **ii**
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI ..... **iii**
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI ..... **iv**
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI ..... **v**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **vi**
RINGKASAN ..... **vii**
SUMMARY ..... **viii**
KATA PENGANTAR ..... **ix**
DAFTAR ISI ..... **xii**
DAFTAR TABEL ..... **xv**
DAFTAR GAMBAR ..... **xvi**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xvii**

BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 10
C. Tujuan Penelitian 11
D. Kontribusi Penelitian 11
E. Sistematika Pembahasan 12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA
A. Tinjauan Tentang Strategi 14
1. Pengertian Strategi 14
2. Dimensi- Dimensi Strategi 15
3. Proses Strategi dalam Organisasi 16
4. Pengukuran Strategi 18
B. Strategi Badan Keuangan Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatn Asli Daerah 21
C. Pendapatan Asli Daerah (PAD) 23
1. Pengertian Pendapatan Asli Daerah 23
2. Klasifikasi Pendapatan Asli Daerah 24
D. Pajak Hiburan 28
1. Pengertian Pajak Hiburan 28
2. Subjek Pajak Hiburan 29
3. Objek Pajak Hiburan 29
E. Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pajak Daerah dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) 30
F. Kerangka Pikir 32

BAB III METODE PENELITIAN
A. Jenis Penelitian 35
B. Fokus Penelitian 36

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

C. Lokasi dan Situs Penelitian 37
D. Jenis dan Sumber Data 38
E. Teknik Pengumpulan Data 41
F. Instrumen Penelitian..... 43
G. Analisis Data 44

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian 47
1. Gambaran Umum Kota Batu..... 47
2. Gambaran Umum Badan Keuangan Daerah 53
B. Penyajian Data..... 61
1. Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah..... 61
a. Membentuk Satuan Tugas Khusus Ekstensifikasi dan Intensifikasi Pajak yang Terintergrasi yang Bertanggungjawab Untuk Proses Pelaksanaannya 61
b. Meningkatkan Kompetensi Petugas Pajak Daerah . 62
c. Melakukan Koordinasi dengan Dinas Terkait..... 64
d. Melaksanakan Sosialisasi kepada Masyarakat Khususnya Para Wajib Pajak Daerah..... 66
2. Faktor Internal dan Eksternal Badan Keuangan Daerah Kota Batu dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah..... 68
a. Faktor Internal..... 68
1) Kekuatan (Strength) 68
2) Kelemahan (Weakness)..... 73
b. Faktor Eksternal 76
1) Peluang (Opportunities) 76
2) Tantangan (Threat)..... 78
C. Analisis Data Penelitian 84
1. Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah..... 84
a. Membentuk Satuan Tugas Khusus Ekstensifikasi dan Intensifikasi Pajak yang Terintergrasi yang Bertanggungjawab Untuk Proses Pelaksanaannya 84
b. Meningkatkan Kompetensi Petugas Pajak Daerah . 85
c. Melakukan Koordinasi dengan Dinas Terkait..... 87
d. Melaksanakan Sosialisasi kepada Masyarakat Khususnya Para Wajib Pajak Daerah..... 88

2. Faktor Internal dan Eksternal Badan Keuangan Daerah Kota Batu dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah..... 89
a. Faktor Internal..... 89
1) Kekuatan (Strength)..... 89
2) Kelemahan (Weakness)..... 90
c. Faktor Eksternal..... 92
1) Peluang (Opportunities)..... 92
2) Tantangan (Threat)..... 94

BAB V PENUTUP
A. Kesimpulan..... 97
B. Saran..... 98

DAFTAS PUSTAKA..... 100

repository.ub.ac.id

DAFTAR TABEL

1	Jumlah Kunjungan Objek Wisata Kota Batu Tahun 2017	5
2	Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Kecamatan di Kota Batu, 2010, 2015, dan 2016	6
3	Target dan Realisasi Pajak Daerah Kota Batu Tahun 2012 s/d 2016	7
4	Analisis Strategi SWOT	20
5	Kriteria Nilai Kontribusi	32
6	Luas Wilayah, Jumlah Penduduk, dan Kepadatan Penduduk Dirinci Menurut Kecamatan di Kota Batu Tahun 2016	49
7	Jumlah Penduduk dan Rasio Jenis Kelamin Menurut Kecamatan di Kota Batu Tahun 2016	50
8	Analisis SWOT	81

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

DAFTAR GAMBAR

1	Kerangka Pikir Penelitian	34
2	Analisis Data Model Interaktif	46
3	Batas Administrasi Kota Batu	48
4	Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Kota Batu	56
5	Komputer yang digunakan untuk melayani wajib pajak	71
6	Tampilan sistem monitoring pajak online Kota Batu	71

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

DAFTAR LAMPIRAN

1 Surat Penelitian 102
2 Dokumentasi Penelitian 103
3 Pedoman Wawancara 106

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejak dimulainya reformasi pada tahun 1998, Indonesia telah banyak melakukan perubahan dalam berbagai bidang termasuk di bidang pemerintahan daerah. Salah satu hasil dari reformasi, yaitu desentralisasi. Desentralisasi yang dimaksud yaitu dimana pemerintah menyerahkan wewenang kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia yang diatur dalam Undang-undang nomor 23 Tahun 2014. Pemerintah daerah diberikan wewenang oleh pemerintah pusat menyangkut penentuan kebijakan, perencanaan, dan pelaksanaan dalam segi pembiayaan. Selain itu, pemerintah pusat tidak menyerahkan semua wewenangnya kepada pemerintah daerah yang tetap menjadi tanggung jawab pemerintah pusat, seperti politik luar negeri, pertahanan, keamanan, yustisi, moneter dan fiskal, dan agama.

Sejak berlakunya otonomi daerah, pemerintah daerah secara otomatis bertanggung jawab atas keseluruhan pengelolaan perekonomian daerah tersebut meliputi harga produksi, upah, dan tenaga kerja. Pemerintah daerah juga memiliki tanggung jawab terutama dalam hal pelayanan masyarakat, seperti tempat hiburan, pendidikan, keamanan, kesehatan, transportasi, dan lain- lain untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Dengan adanya otonomi daerah tersebut, pemerintah

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

daerah diberikan tuntutan untuk menggali semaksimal mungkin sumber- sumber pendapatannya secara mandiri agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya dalam hal membiayai pengeluaran daerah.

Pembiayaan pengeluaran daerah tersebut, dapat diperoleh dari sumber penerimaan daerah seperti yang tercantum dalam pasal 285 Undang-undang nomor 23 Tahun 2014, yaitu:

1. Pendapatan asli daerah, meliputi:
    a. Pajak daerah;
    b. Retribusi daerah;
    c. Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan; dan
    d. Lain- lain PAD yang sah;
2. Pendapatan transfer; dan
3. Lain- lain pendapatan yang sah.

Khusus untuk pajak daerah dan retribusi daerah selanjutnya diatur lebih lanjut dalam Undang-undang nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Dari banyaknya sumber PAD, pemerintah daerah menetapkan pajak daerah dan retribusi daerah sebagai sumber PAD yang bersumber dalam daerah itu sendiri. Pajak daerah adalah sumber PAD yang peranannya cukup besar. Pajak dibagi menjadi dua jenis, yaitu pajak negara dan pajak daerah. Selanjutnya pajak daerah terdiri dari dua jenis, yaitu pajak provinsi dan pajak kabupaten/ kota. Jenis Pajak Kabupaten/ Kota terdiri atas:

1. Pajak Hotel
2. Pajak Restoran

3. Pajak Hiburan
4. Pajak Reklame
5. Pajak Penerangan Jalan
6. Pajak Mineral Bukan Logam dan Batuan
7. Pajak Parkir
8. Pajak Air Tanah
9. Pajak Sarang Walet
10. Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan
11. Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan

Menurut Peraturan Daerah Kota Batu nomor 6 Tahun 2010 pajak hiburan merupakan pajak yang dipungut atas penyelenggaraan hiburan, dimana hiburan merupakan semua jenis tontonan, pertunjukkan, permainan dan/ atau keramaian yang dinikmati dengan dipungut bayaran. Penyelenggara hiburan adalah perorangan atau badan yang menyelenggarakan hiburan untuk dan atas namanya sendiri atau untuk dan atas nama pihak lain yang menjadi tanggungannya. Objek pajak semua penyelenggara hiburan yaitu meliputi:

1. Tontonan film
2. Pagelaran kesenian, musik, tari, dan/ atau busana
3. Kontes kecantikan, binaraga, dan sejenisnya
4. Pameran
5. Karaoke, klab malam, dan sejenisnya
6. Sirkus, akrobat, dan sulap
7. Permainan bilyar, golf, dan boling

8. Pacuan kuda, kendaraan bermotor, dan permainan ketangkasan
9. Panti pijat, refleksi, mandi uap, spa, dan pusat kebugaran (fitness center)
10. Pertandingan olahraga

Kota Batu sebagai salah satu daerah otonom yang perkembangannya cukup pesat terutama dalam bidang perekonomian dan pariwisata. Kota Batu dengan berbagai kemajemukan penduduknya telah menjadikan hiburan sebagai salah satu kebutuhan penting dalam kehidupan masyarakat. Seiring berjalannya waktu, bermacam- macam tempat hiburan dapat ditemukan di Kota Baru, seperti tempat wisata, taman hiburan keluarga, taman rekreasi, tempat/ kolam pemancingan, pasar malam, dan lainnya.

Tabel 1. Jumlah Kunjungan Objek Wisata Kota Batu Tahun 2017

Bulan	Jumlah Kunjungan
Januari	265.053
Februari	165.960
Maret	198.241
April	205.686
Mei	314.958
Juni	135.193
Juli	369.387
Agustus	173.556
September	181.633
Oktober	204.647
November	196.694
Desember	506.583
Total	2.768.227

Sumber: Olahan Peneliti, 2018

Berdasarkan tabel satu, total kunjungan objek wisata Kota Batu dalam tahun 2017 adalah sebanyak 2.768.227 jiwa, hal tersebut menunjukkan bahwa Kota Batu merupakan salah satu kota wisata di Indonesia yang banyak dikunjungi oleh wisatawan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Tabel 2. Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Kecamatan di Kota Batu, 2010, 2015, dan 2016

	Kecamatan Subdistrict	Jumlah Penduduk (ribu) *Population (thousand)*			Laju Pertumbuhan Penduduk per Tahun *Annual Population Growth Rate* (%)	
		2010	2015	2016	2010-2015	2015-2016
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Batu	88 178	93 227	94 132	5.73	0.97
2	Junrejo	46 382	49 505	50 079	6.73	1.16
3	Bumiaji	55 624	57 753	58 108	3.83	0.61
	Kota Batu	190 184	200 485	202 319	5.42	0.91

Sumber: Batu dalam Angka 2017

Tabel dua menunjukkan jumlah penduduk Kota Batu pada tahun 2016 adalah sebanyak 202.319 jiwa, angka tersebut lebih tinggi sekitar 0,91% atau bertambah sebanyak 1.834 jiwa jika dibandingkan dengan tahun 2015 yang berjumlah 200.485 jiwa. Melihat pertumbuhan penduduk tersebut, pemerintah kota Batu dituntut untuk dapat membiayai pembangunan dan juga dalam hal pelayanan kepada masyarakatnya, dengan adanya permasalahan tersebut diharapkan pemerintah Kota Batu mampu untuk meningkatkan penerimaan daerah (terutama pajak daerah) agar pemerintahan dan pembangunan dapat berjalan dengan lancar.

Pemerintah daerah Kota Batu dalam menyelenggarakan pemerintahannya berhak mengenakan pungutan kepada masyarakat sebagaimana ketentuan dalam Undang-undang nomor 28 Tahun 2009 tentang pajak daerah dan retribusi daerah. Mengingat pajak daerah mempunyai potensi dan peranan yang cukup penting sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah Kota Batu. Berikut ini adalah target dan realisasi pajak daerah di Kota Batu dati tahun 2012 hingga 2016.

Tabel 3. Target dan Realisasi Pajak Daerah Kota Batu Tahun 2012 s/d 2016

No.	Jenis Pajak	Tahun Anggaran	Target	Realisasi
1	Pajak Hotel	2012	4,300,000,000.00	5,244,491,392.00
		2013	5,359,000,000.00	6,592,700,658.00
		2014	9,025,000,000.00	14,390,391,081.00
		2015	13,930,000,000.00	16,533,613,716.00
		2016	17,650,000,000.00	17,944,383,056.00
2	Pajak Restoran	2012	1,376,000,000.00	1,697,168,121.00
		2013	1,800,000,000.00	2,280,251,940.00
		2014	3,000,000,000.00	3,994,449,379.00
		2015	4,860,000,000.00	5,874,199,585.00
		2016	7,000,000,000.00	7,485,007,628.00
3	Pajak Hiburan	2012	2,830,000,000.00	3,402,281,809.00
		2013	5,380,000,000.00	6,296,771,461.00
		2014	6,000,000,000.00	6,019,223,859.00
		2015	7,000,000,000.00	7,669,602,854.00
		2016	10,000,000,000.00	10,023,704,360.00
4	Pajak Reklame	2012	500,000,000.00	606,574,334.00
		2013	600,000,000.00	621,183,798.00
		2014	450,000,000.00	504,821,136.00
		2015	450,000,000.00	470,671,373.00
		2016	1,450,000,000.00	1,603,625,203.00
5	Pajak Penerangan Jalan	2012	4,655,000,000.00	5,521,137,467.00
		2013	7,000,000,000.00	7,263,670,788.00
		2014	7,900,000,000.00	8,577,158,978.00
		2015	9,250,000,000.00	9,702,985,905.00
		2016	10,300,000,000.00	10,417,809,198.00
6	Pajak Parkir	2012	364,000,000.00	514,102,457.00
		2013	550,000,000.00	621,362,919.00

No.	Jenis Pajak	Tahun Anggaran	Target	Realisasi
		2014	800,000,000.00	835,458,838.00
		2015	835,000,000.00	917,778,602.00
		2016	1,140,000,000.00	1,140,417,722.00
7	Pajak Air Bawah Tanah	2012	600,000,000.00	689,989,879.00
		2013	650,000,000.00	707,771,590.00
		2014	675,000,000.00	697,703,981.00
		2015	675,000,000.00	716,003,984.00
		2016	1,330,000,000.00	1,425,148,171.00
8	Pajak Bumi dan Bangunan (P2)	2012	-	-
		2013	7,085,982,337.00	7,635,070,761.32
		2014	9,400,000,000.00	10,245,426,431.00
		2015	11,000,000,000.00	11,284,043,302.00
		2016	18,230,000,000.00	18,108,653,606.00
9	Pajak BPHTB	2012	6,000,000,000.00	10,512,115,202.00
		2013	10,100,000,000.00	12,835,162,500.00
		2014	12,750,000,000.00	17,542,812,199.00
		2015	27,000,000,000.00	30,523,800,613.00
		2016	27,000,000,000.00	20,608,640,975.00

Sumber Data: Badan Keuangan Daerah Kota Batu (2017)

Pajak hiburan merupakan sumber pendapatan daerah yang potensial apabila dikelola secara maksimal di Kota Batu, karena Kota Batu merupakan kota pariwisata, sehingga menarik wisatawan domestik maupun wisatawan mancanegara untuk berkunjung ke Kota Batu. Dengan semakin banyaknya hiburan yang dibangun di Kota Batu, maka pajak hiburan merupakan komponen yang cukup berpengaruh untuk memberikan kontribusi terhadap PAD yang nantinya dapat menunjang otonomi daerah.

Dari tabel tiga di atas, dapat dilihat bahwa pajak hiburan memang selalu memenuhi target. Namun, hal tersebut tidak sesuai dengan potensi yang dimiliki, karena hingga tahun 2015 pemerintah Kota Batu masih memiliki pajak terutang sebesar 53,1 M, yang separuhnya merupakan pajak terutang dari sektor pajak

hiburan yaitu sebesar 24,6 M (Malang Corruption Watch, 2016). Sedangkan jika pajak terutang dari sektor hiburan tersebut dapat tertagih, sektor hiburan tersebut dapat memberikan kontribusi terbesar. Sehingga, dengan mengoptimalkan sektor tersebut dapat meningkatkan pembangunan secara signifikan.

Selain permasalahan piutang pajak tersebut, pemerintah Kota Batu dihadapkan dengan berbagai permasalahan pemungutan pajak, seperti pemutihan, penganggaran (target), dan penegakan hukum (sanksi). Pemerintah Kota Batu melalui Badan Keuangan Daerah memiliki strategi dalam menyelesaikan permasalahan pemungutan pajak maupun pencapaian target yang telah direncanakan. Berdasarkan arsip Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan Pemerintah Kota Batu strategi yang dijalankan Badan Keuangan Daerah diantaranya adalah pertama, membentuk satuan tugas khusus ekstensifikasi dan intensifikasi pajak yang terintergrasi yang bertanggungjawab untuk proses pelaksanaannya. Kedua, meningkatkan kompetensi petugas pajak daerah. Ketiga, melakukan koordinasi dengan dinas terkait. Keempat, melaksanakan sosialisasi kepada masyarakat khususnya para wajib pajak daerah. (Upaya Peningkatan Penerimaan Pajak Daerah Kota Batu, 2018).

Setelah mengetahui keempat strategi tersebut, peneliti akan menggunakan teori SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) untuk menganalisis faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah Kota Batu. Alasan peneliti menggunakan SWOT adalah sebagaimana dikemukakan Higgins dalam Salusu (2001:319), dimana metode tersebut meliputi analisis lingkungan internal *(strength dan weakness*) dan

lingkungan eksternal (*opportunities dan threat*). Analisis SWOT ini merupakan analisis yang lengkap karena meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal suatu organisasi, di dalamnya terdapat analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi oleh suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui analisis SWOT ini akan diidentifikasi strategi yang perlu ditingkatkan dan diprioritaskan bagi suatu organisasi, karena di dalamnya terdapat urutan mengenai strategi mana yang dipandang menjadi prioritas bagi organisasi untuk diterapkan setelah dikombinasikan antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan organisasi.

Di lain sisi, penulis juga akan menjelaskan tentang hambatan dan apa saja alasan yang dihadapi dalam memaksimalkan pemungutan pajak hiburan, dan juga apa saja pembenahan yang akan dilaksanakan oleh pemerintah Kota Batu melalui Badan Keuangan Daerah dalam memperlancar pemungutan pajak hiburan yang merupakan salah satu sumber pendapatan asli daerah. Sehingga penulis mengambil judul **"Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Batu (Studi Pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu)".**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diambil adalah:

1. Bagaimanakah strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah Kota Batu?

2. Apa sajakah faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah Kota Batu?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah berusaha menjawab dengan memperhatikan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah Kota Batu.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah Kota Batu.

D. Kontribusi Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat yang bermanfaat, diantaranya:

1. Kontribusi Akademis

Penelitian ini diharapkan menjadi sarana untuk meningkatkan pengetahuan bagi penulis dan menambah wawasan mengenai strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah.

2. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi bagi pihak- pihak yang nantinya akan melakukan penelitian berikutnya terutama yang berkaitan dengan masalah pajak hiburan.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan ini disajikan dengan maksud untuk dapat mengetahui garis besar mengenai apa yang diuraikan dalam penelitian ini. Secara garis besar susunan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang uraian latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tentang kajian teori yang berhubungan dengan judul yang diangkat penulis agar nantinya daoat menjadi landasan dan pedoman dalam penelitian. Teori ini didapat dari hasil studi kepustakaan beberapa literatur dan digunakan untuk memperkuat analisis yang ada di lapangan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan menyangkut jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti menguraikan hasil dan pembahasan penelitian yang mencakup penyajian data dan analisis data mengenai strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah serta faktor internal dan eksternal dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah berdasarkan data yang diperoleh peneliti selama melakukan penelitian.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian berdasarkan pembahasan dan interprestasi hasil analisis data penelitian. Dalam bab ini juga dipaparkan saran-saran dari peneliti sesuai dengan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Strategi

1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari kata *strategos* dalam bahasa yunani merupakan gabungan dari *stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi memiliki dasar atau pola untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan yang telah terpola atau terencana untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain strategi ialah merupakan sebuah pola atau rencana yang mengintegrasi tujuan pokok suatu organisasi, kebijakan-kebijakan dan tahapan- tahapan kegiatan ke dalam suatu keseluruhan yang bersifat kohesif. Suatu strategi yang dirumuskan dengan baik, membantu menata dan mengalokasikan sumber- sumber daya suatu organisasi menjadi sebuah postur yang unik, serta bertahan, yang berlandaskan kompetensi- kompetensi internalnya relatif, dan kekurangan- kekurangannya, perubahan- perubahan yang diantisipasi dalam lingkungan.

Menurut Hasibuan (2000:124):

> Strategi adalah cara untuk membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah dan membantu organisasi untuk memecahkan masalah terpenting yang dihadapi. Dengan strategi, organisasi dapat membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang sembari mengatasi dan meminimalisir kelemahan dan ancaman dari luar.

Definisi di atas menitik beratkan strategi sebagai perencanaan dan manajemen yang berfungsi menunjukkan arah dan taktik operasional perencanaan

untuk dilaksanakan oleh pimpinan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Berdasarkan definisi strategi di atas, maka konsep strategi dalam penelitian ini adalah sebuah rencana atau arah tindakan yang sudah terpola atau tersusun yang digunakan suatu organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas atau kinerja. Strategi dalam hal ini dapat dinyatakan secara eksplisit berupa dokumen dan dilaksanakan secara sadar oleh pimpinan organisasi untuk tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara aplikasi strategi yang dimaksud adalah arah tindakan tertentu yang digunakan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas berupa pemungutan pajak daerah sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Dimensi- Dimensi Strategi

Strategi digunakan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu.

Menurut Winardi (2003: 113-114), berbagai dimensi yang terdapat dalam strategi pada suatu organisasi adalah:

a. Tujuan- tujuan atau sasaran- sasaran yang paling penting dan yang perlu dicapai. Tujuan- tujuan atau sasaran- sasaran menyatakan apa saja yang perlu dicapai, kapan hasil- hasil harus dilaksanakan. Dari sasaran- sasaran nilai, menyatakan ke arah mana organisasi tersebut menuju, melalui berbagai macam

sasaran keorganisasian yang bersifat menyeluruh, yang menetapkan sifat organisasi, dan menetapkan target bagi setiap kesatuan keorganisasiannya.

b. Kebijakan- kebijakan yang paling penting dan mengarahkan atau membatasi kegiatan- kegiatan. Kebijakan- kebijakan (policies) merupakan peratutan-peraturan atau prosedur- prosedur yang menggariskan batas- batas di dalam mana kegiatan akan dilaksanakan. Peraturan- peraturan demikian seringkali mencapai keputusan- keputusan kontingen, guna menyelesaikan konflik antara sasaran- sasaran spesifik.

c. Tahapan- tahapan tindakan pokok atau program- program yang akan mencapai tujuan- tujuan yang ditetapkan dalam batas- batas yang telah digariskan. Program- program menspesifikasi langkah demi langkah tahapan- tahapan tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran- sasaran utama. Mereka menyatakan bagaimana sasaran- sasaran akan tercapai di dalam batas- batas oleh kebijakan. Mereka menyatakan bahwa sumber- sumber daya diarahkan ke arah pencapaian tujuan dan dengan apa kemajuan organisasi dapat diukur.

3. Proses Strategi dalam Organisasi

Strategi dinyatakan secara eksplisit dalam dokumen- dokumen yang dikenal sebagai rencana- rencana, tetapi ada kalanya strategi tidak dinyatakan secara formal, meski hal itu jelas tercantum dalam benak orang- orang yang berkepentingan. Definisi ini menitikberatkan strategi sebagai sebuah rencana, metode, atau suatu seri manuver atau strategisme yang dilaksanakan untuk mencapai hasil atau tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2000: 131-132), proses strategi dalam organisasi meliputi delapan langkah, yaitu:

a. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis. Tujuan langkah pertama adalah menegosiasikan kesepakatan dengan orang- orang penting pembuat keputusan (decision makers) atau pembentuk opini (opinion leaders) internal (dan mungkin eksternal) tentang seluruh upaya perencanaan strategis dan langkah perencanaan yang terpenting.
b. Mengidentifikasi mandat organisasi, mandat formal dan informal yang di tempatkan pada organisasi adalah "keharusan" yang dihadapi organisasi.
c. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi, misi organisasi yang berkaitan erat dengan mandatnya, pembenaran sosial bagi keberadaannya.
d. Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi.
e. Menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan untuk mengenali kekuasaan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (inputs), strategi sekarang (process), dan kinerja(outputs).
f. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi. Isu strategis, meliputi konflik satu jenis atau lainnya. Konflik dapat menyangkut tujuan (apa); cara (bagaimana); filsafat (mengapa); tempat (di mana); waktu (kapan); dan kelompok yang mungkin diuntungkan atau tidak diuntungkan oleh cara yang berbeda dalam pemecahan isu (siapa).

g. Merumuskan strategi untuk mengelola isu- isu. Strategi didefinisikan sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang menegaskan bagaimana organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, mengapa organisasi harus melakukan hal tersebut.

h. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan. Langkah terakhir dari proses manajemen strategis adalah mengembangkan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu sehingga berhasil mengimplementasikan strateginya dan mencapai seluruh potensinya.

4. Pengukuran Strategi

Pengukuran strategi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah menggunakan metode analisis SWOT sebagaimana dikemukakan Higgins dalam Salusu (2001: 319), dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka diperlukan suatu penguasaan informasi tentang berbagai masalah, baik di lingkungan internal maupun eksternal yang lazim dikenal dengan analisis SWOT yang meliputi analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal, yaitu sebagai berikut:

a. Analisis Lingkungan Internal, meliputi:

   1) *Strength* (kekuatan), merupakan situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan strategis dalam mencapai tujuannya.

   2) *Weakness* (kelemahan), merupakan situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai tujuannya atau

sebagai kondisi yang menempatkan organisasi pada ketidakberuntungan dan tidak kompetitif.

Kekuatan dan kelemahan sumber daya dalam organisasi dihubungkan dengan sumber daya pesaingnya adalah sebagai berikut:

1) SDM atau tenaga ahli yang tersedia.
2) Keadaan sumber keuangan.
3) Sarana dan prasarana yang dimiliki.
4) Perangkat organisasi yang dimiliki.
5) Akses informasi.
6) Kepemimpinan dalam organisasi.

b. Analisis Lingkungan Eksternal, meliputi:

1) *Opportunity* (peluang), adalah situasi dan faktor- faktor eksternal yang membantu organisasi dalam mencapai atau bahkan melampaui pencapaian sasarannya.
2) *Threat* (tantangan), adalah faktor- faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa strategi dalam organisasi adalah serangkaian langkah yang ditempuh organisasi dengan melaksanakan analisis SWOT (*Strength* atau kekuatan, *Weakness* atau kelemahan) dan (*Opportunity* atau kesempatan, dan *Threat* atau tantangan). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel analisis sebagai berikut:

Tabel 4. Analisis Strategi SWOT

ELEMEN	KEKUATAN	KELEMAHAN
PELUANG	Strategi S-O (Strength – Opportunity). Kombinasi antara strategi peluang dan kekuatan.	Strategi W-O (Weakness – Opportunity). Kombinasi antara strategi peluang dan kelemahan.
TANTANGAN	Strategi S-T (Strength – Threat). Kombinasi antara strategi tantangan dan kekuatan	Strategi W-T (Weakness – Threat). Kombinasi antara strategi tantangan dan kelemahan.

Penelitian ini penulis menggunakan analisis SWOT yang meliputi analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal sebagaimana dikemukakan oleh Higgins dalam Salusu (2001:319), dengan alasan sebagai berikut:

Analisis SWOT ini merupakan analisis yang lengkap karena meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal suatu organisasi, di dalamnya terdapat analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi oleh suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Melalui analisis SWOT ini akan diidentifikasi strategi yang perlu ditingkatkan dan diprioritaskan bagi suatu organisasi, karena di dalamnya terdapat urutan mengenai strategi mana yang dipandang menjadi prioritas bagi organisasi untuk diterapkan setelah dikombinasikan antara kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan organisasi.

B. Strategi Badan Keuangan Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap PAD

Menurut Kepala Badan Keuangan Daerah Kota Batu, strategi untuk meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap PAD tersebut ada lima strategi yang dilakukan. Pertama, membentuk satuan tugas khusus ekstensifikasi dan intensifikasi pajak yang terintergrasi yang bertanggungjawab untuk proses pelaksanaannya. Kedua, meningkatkan kompetensi petugas pajak daerah. Ketiga, melakukan koordinasi dengan dinas terkait. Keempat, melaksanakan sosialisasi kepada masyarakat khususnya para wajib pajak daerah. Kelima, menjalin kerja sama dan kemitraan masyarakat, swasta, dan pemerintah.

Kelima strategi diatas dapat dilihat bahwa badan terkait harus dapat memaksimalkan tugas pokok dan fungsinya, karena jika ada koordinasi yang baik maka bukan tidak mungkin ekstensifikasi dan intensifikasi pajak daerah dapat dilaksanakan secara optimal dan tentunya usaha untuk mencapai target pajak dapat mudah tercapai. Badan Keuangan Daerah Kota Batu senantiasa melakukan inovasi dan peningkatan pelayanan dalam hal pengelolaan pendapatan yang bersumber dari pajak daerah, selain melakukan ekstensifikasi dan intensifikasi juga melakukan peningkatan sistem pelayanan dengan adanya sistem pembayaran dan pelaporan secara online (E-tax) yang bertujuan untuk memudahkan para wajib pajak melaksanakan kewajiban perpajakan daerahnya.

Intensifikasi pajak berarti penambahan pajak lewat langkah- langkah horizontal. Namun proses pelaksanaan intensifikasi pajak akan berjalan dengan baik jika aparat juga melakukan tugasnya dengan baik. Karena bukan rahasia lagi,

masih adanya wajib pajak yang belum melaksanakan kewajiban perpajakan daerahnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Dalam hal ini perlu kerja keras, kreatifitas dan kompetensi dari aparat pajak itu sendiri, jika telah diterapkan tidak mustahil suatu saat rasio akan meningkat, namun untuk menaikkan rasio tersebut diperlukan kepedulian dan kesadaran masyarakat akan pentingnya pajak.

Ekstensifikasi dan intensifikasi pajak yang tidak proporsional, tidak adil dan tidak transparan yang dilakukan pemerintah saat ini bisa menyebabkan berkurangnya minat investor untuk menanamkan modal di daerah khususnya di wilayah Kota Batu. Harapan untuk kedepan jumlah wajib pajak mengalami peningkatan, upaya ekstensifikasi antara lain melalui penambahan wajib pajak baru dengan pendataan potensi atas usaha yang menjadi objek pajak daerah. Sedangkan langkah dari intensifikasi adalah melalui perbaikan administrasi, pengawasan dan pemeriksaan secara periodik untuk menekan kebocoran.

Saat ini, ekstensifikasi dan intensifikasi akan lebih mengandalkan pada ketersediaan data- data terkait potensi pajak daerah, yang selanjutnya dikelola untuk dapat dieksekusi, untuk mencapai hasil maksimal, pengelolaan dan pengolahan data harus dilakukan secara cermat dan teliti keakuratan datanya dapat dipertanggung jawabkan. Pada pelaksanaannya setelah mencari dan memperoleh data berdasarkan perangkat peraturan yang ada, selanjutnya mengolahnya dari data makro atau data global menjadi data mikro, yaitu data untuk wajib pajak tertentu. Outputnya adalah tersedianya data potensi yang belum terdaftar dan data wajib pajak untuk mengukur kepatuhannya. Output tersebut dapat berupa adanya data wajib pajak yang belum

terdaftar atau adanya data yang mengindikasikan pembayaran pajaknya belum wajar oleh wajib pajak yang sudah terdaftar. Outcomenya adalah meningkatnya penerimaan pajak.

C. Pendapatan Asli Daerah (PAD)

1. Pengertian Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Menurut Undang-undang nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah, pendapatan daerah adalah semua hak daerah yang diakui sebagai penambahan nilai kekayaan bersih dalam periode anggaran tertentu. Pendapatan daerah berasal dari pendapatan asli daerah, pendapatan transfer, serta lain- lain pendapatan daerah yang sah. Perimbangan keuangan pemerintah pusat dan daerah adalah sistem pembagian keuangan yang adil, proporsional, demokratis, transparan, dan bertanggung jawab dalam rangka pendanaan penyelenggaraan desentralisasi, dengan mempertimbangkan potensi, kondisi, dan kebutuhan daerah serta besaran penyelenggaraan dekonsentrasi dan tugas pembantuan (Undang-undang nomor 23 Tahun 2014).

Pengertian PAD berdasarkan Undang-undang nomor 28 Tahun 2009, yaitu sumber keuangan daerah yang digali dari wilayah daerah yang bersangkutan. Sumber keuangan daerah tersebut terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan dan lain- lain pendapatan asli daerah yang sah. Kebijakan keuangan daerah diarahkan untuk meningkatkan pendapatan asli daerah sebagai sumber utama pendapatan daerah yang dapat dipergunakan oleh daerah untuk melaksanakan pemerintahan dan

pembangunan daerah sesuai dengan kebutuhan guna memperkecil ketergantungan dalam mendapatkan dana dari pemerintah tingkat atas atau pusat (subsidi).

Usaha meningkatkan pendapatan asli daerah sebaiknya dilihat dari perspektif yang lebih luas tidak hanya ditinjau dari segi daerah masing- masing saja, namun juga dalam kaitannya dengan kesatuan perekonomian Indonesia. Pendapatan asli daerah disebut sebagai suatu usaha untuk memperoleh tambahan dana yang dapat dipergunakan untuk berbagai keperluan pengeluaran yang ditentukan oleh daerah itu sendiri khususnya keperluan rutin. Oleh karena itu, peningkatan pendapatan tersebut adalah hal yang dikehendaki setiap daerah. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa pendapatan daerah dalam hal ini pendapatan asli daerah merupakan salah satu sumber dana pembiayaan pembangunan daerah yang pada realitanya belum cukup memberikan sumbangan bagi pertumbuhan daerah. Hal ini mengharuskan pemerintah daerah untuk dapat meningkatkan dan menggali pendapatan daerah terutama sumber pendapatan asli daerah.

2. Klasifikasi Pendapatan Asli Daerah

Adapun sumber- sumber pendapatan asli daerah menurut Undang-undang nomor 23 Tahun 2014 yaitu:

a. Pajak Daerah

Pajak daerah yaitu 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. Jenis- jenis pajak daerah untuk kabupaten/ kota menurut Undang-undang no. 28 Tahun 2009 terdiri dari:

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

b. Retribusi Daerah

Retribusi daerah yaitu pungutan daerah sebagai pembayaran atas jasa atau pemberian izin tertentu yang khusus disediakan dan/ atau diberikan oleh pemerintah daerah untuk kepentingan orang pribadi atau badan. Adapun jenis- jenis retribusi daerah menurut Undang-undang nomor 28 Tahun 2009 antara lain:

1) Retribusi Jasa Umum

Merupakan pelayanan yang disediakan atau diberikan pemerintah daerah untuk tujuan kepentingan dan kemanfaatan umum serta dapat dinikmati oleh orang pribadi atau badan. Jenis retribusi jasa umum sebagai berikut:

a) Retribusi pelayanan kesehatan
b) Retribusi pelayanan persampahan/ kebersihan
c) Retribusi penggantian biaya cetak kartu tanda penduduk dan akta catatan sipil
d) Retribusi pelayanan pemakaman dan pengabuan mayat
e) Retribusi pelayanan parkir di tepi jalan umum
f) Retribusi pelayanan pasar
g) Retribusi pengujian kendaraan bermotor
h) Retribusi pemeriksaan alat pemadam kebakaran
i) Retiribusi penggantian biaya cetak peta
j) Retribusi penyediaan dan/ atau penyedotan kakus
k) Retribusi pengolahan limbah cair
l) Retribusi pelayanan tera/ tera ulang
m) Retribusi pelayanan pendidikan
n) Retribusi pengendalian menara telekomunikasi

2) Retribusi Jasa Usaha

Merupakan pelayanan yang disediakan oleh pemerintah daerah dengan menganut prinsip komersial yang meliputi pelayanan dengan menggunakan atau memanfaatkan kekayaan daerah yang belum dimanfaatkan secara optimal dan/ atau pelayanan oleh pemerintah daerah sepanjang belum disediakan secara memadai oleh pihak swasta. Adapun jenis retribusi jasa usaha adalah sebagai berikut:

a) Retribusi pemakaian kekayaan daerah
b) Retribusi pasar grosir dan/ atau pertokoan

c) Retribusi tempat pelelangan

d) Retribusi terminal

e) Retribusi tempat khusus parkir

f) Retribusi tempat penginapan/ pesanggrahan/ villa

g) Retribusi rumah potong hewan

h) Retribusi palayanan kepelabuhanan

i) Retribusi tempat rekreasi dan olahraga

j) Retribusi penyeberangan di air

k) Reiribusi penjualan produksi usaha daerah

3) Retribusi Perizinan Tertentu

Merupakan pelayanan perizinan tertentu oleh pemerintah daerah kepada orang pribadi atau badan yang dimaksudkan untuk pengaturan dan pengawasan atas kegiatan pemanfaatan ruang, penggunaan sumber daya alam, barang, prasarana, sarana, atau fasilitas tertentu guna melindungi kepentingan umum dan menjaga kelestarian lingkungan. Adapun jenis-jenis retribusi perizinan tertentu sebagai berikut:

a) Retribusi izin mendirikan bangunan

b) Retribusi izin tempat penjualan minuman beralkohol

c) Retribusi izin gangguan

d) Retribusi izin trayek

e) Retribusi izin usaha perikanan

c. Hasil Pengelolaan Kekayaan Daerah yang Dipisahkan

Hasil pengelolaan kekayaan daerah antara lain yaitu bagian laba dari Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan hasil kerja sama dengan pihak ketiga.

d. Lain- Lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah

Yang dimaksud dengan lain- lain pendapatan asli daerah yang sah merupakan seluruh pendapatan daerah selain pendapatan asli daerah dan pendapatan transfer, yang meliputi hibah, dana darurat, dan lain- lain pendapatan yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan. Lain- lain pendapatan asli daerah yang sah antara lain penerimaan daerah di luar pajak daerah dan retribusi daerah seperti jasa giro dan hasil penjualan aset daerah.

D. Pajak Hiburan

1. Pengertian Pajak Hiburan

Nasution (1989:512) mendefinisikan pajak hiburan adalah pajak yang dikenakan atas semua hiburan dengan memungut bayaran, yang diselenggarakan pada suatu daerah. Berdasarkan pengertian hiburan tersebut, maka pajak hiburan hanya dikenakan pada semua jenis penyelenggaraan hiburan yang dikenakan biaya untuk dapat menikmatinya. Hal ini berarti penyelenggaraan hiburan yang tidak dikenakan biaya pada orang yang menikmatinya tidak termasuk pajak hiburan.

Pajak hiburan adalah pajak yang dipungut atas penyelenggaraan hiburan. Pada pemungutan pajak hiburan terdapat beberapa terminologi yang perlu

diketahui. Terminologi tersebut berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2010 antara lain:

a. Hiburan adalah semua jenis tontonan, pertunjukkan, permainan dan/ atau keramaian yang dinikmati dengan dipungut bayaran.
b. Penyelenggaraan hiburan adalah perorangan atau badan yang menyelenggarakan hiburan untuk dan atas namanya sendiri atau untuk dan atas nama pihak lain yang menjadi tanggungannya.
c. Penonton atau pengunjung adalah setiap orang yang menghadiri suatu hiburan untuk melihat atau menikmatinya atau menggunakan fasilitas yang oleh penyelenggara hiburan kecuali penyelenggara, karyawan, artis dan petugas yang melakukan tugas pengawasan.
d. Tanda masuk adalah suatu tanda atau alat yang sah dengan nama dan dalam bentuk apapun yang dapat digunakan untuk menonton, menggunakan atau menikmati hiburan.

2. Subjek Pajak Hiburan

Tertera dalam Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2010 Pasal 4 bahwa subjek pajak hiburan adalah orang pribadi atau badan yang menikmati hiburan.

3. Objek Pajak Hiburan

Tertera dalam Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2010 Pasal 2 bahwa:

a. Objek pajak hiburan adalah jasa penyelenggaraan hiburan dengan dipungut bayaran.

b. Hiburan sebagaimana dimaksud di atas adalah:

1) Tontonan film
2) Pagelaran kesenian, musik, tari, dan/ atau busana
3) Kontes kecantikan, binaraga, dan sejenisnya
4) Pameran
5) Karaoke, klab malam, dan sejenisnya
6) Sirkus, akrobat, dan sulap
7) Permainan bilyar, golf, dan boling
8) Pacuan kuda, kendaraan bermotor, dan permainan ketangkasan
9) Panti pijat, refleksi, mandi uap, spa, dan pusat kebugaran (fitness center)
10) Pertandingan olahraga

E. Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pajak Daerah dan Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian kontribusi adalah sumbangan, sedangkan menurut kamus ekonomi, kontribusi adalah sesuatu yang diberikan bersama- sama dengan pihak lain untuk tujuan biaya atau kerugian tertentu atau bersama. Berdasarkan pengertian tersebut, maka kontribusi dapat diartikan sebagai sumbangan yang diberikan oleh pajak hiburan terhadap penerimaan PAD. Perhitungan kontribusi penerimaan pajak hiburan terhadap PAD menurut Abdul Halim (2004:163) digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Kontribusi} = \frac{X}{Y} \times 100\%$$

$$\text{Kontribusi} = \frac{X}{Z} \times 100\%$$

Keterangan:

X = Realisasi penerimaan pajak hiburan tahun ke – n

Y = Realisasi penerimaan pajak daerah tahun ke – n

Z = Realisasi penerimaan pendapatan asli daerah tahun ke – n

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diketahui tingkat kontribusi yang diberikan berdasarkan persentase yang diketahui. Perhitungan ini dipergunakan untuk mengetahui kontribusi pajak hiburan terhadap pajak daerah dan PAD, dengan membandingkan hasil kontribusi tersebut dari tahun 2012 sampai tahun 2016 sehingga akan mendapatkan hasil analisis yang berfluktuasi dari kontribusi tersebut, serta akan diketahui kontribusi yang terbesar dan yang terkecil dari tahun ke tahun. Pengaruh kenaikan kontribusi pajak hiburan yang semakin tinggi, maka akan mendorong peningkatan PAD. Hal tersebut akan memberikan dampak yang baik bagi PAD. Sebaliknya, jika semakin turun maka perlu dilakukan peningkatan terhadap usaha- usaha untuk meningkatkan PAD melalui pajak hiburan. Kontribusi pajak hiburan terhadap PAD selanjutnya dinilai berdasarkan kriteria yang telah disusun oleh Tim Litbang Depdagri Fisipol UGM tahun 1991 yang disusun dalam Tabel 4.

Tabel 5. Kriteria Nilai Kontribusi

No.	Persentase Kontribusi Kriteria	Persentase Kontribusi Kriteria
1	0 – 10%	Sangat Kurang
2	10,10% − 20%	Kurang
3	20,10% − 30%	Cukup
4	30,10% − 40%	Sedang
5	40,10% − 50%	Baik
6	> 50%	Sangat Baik

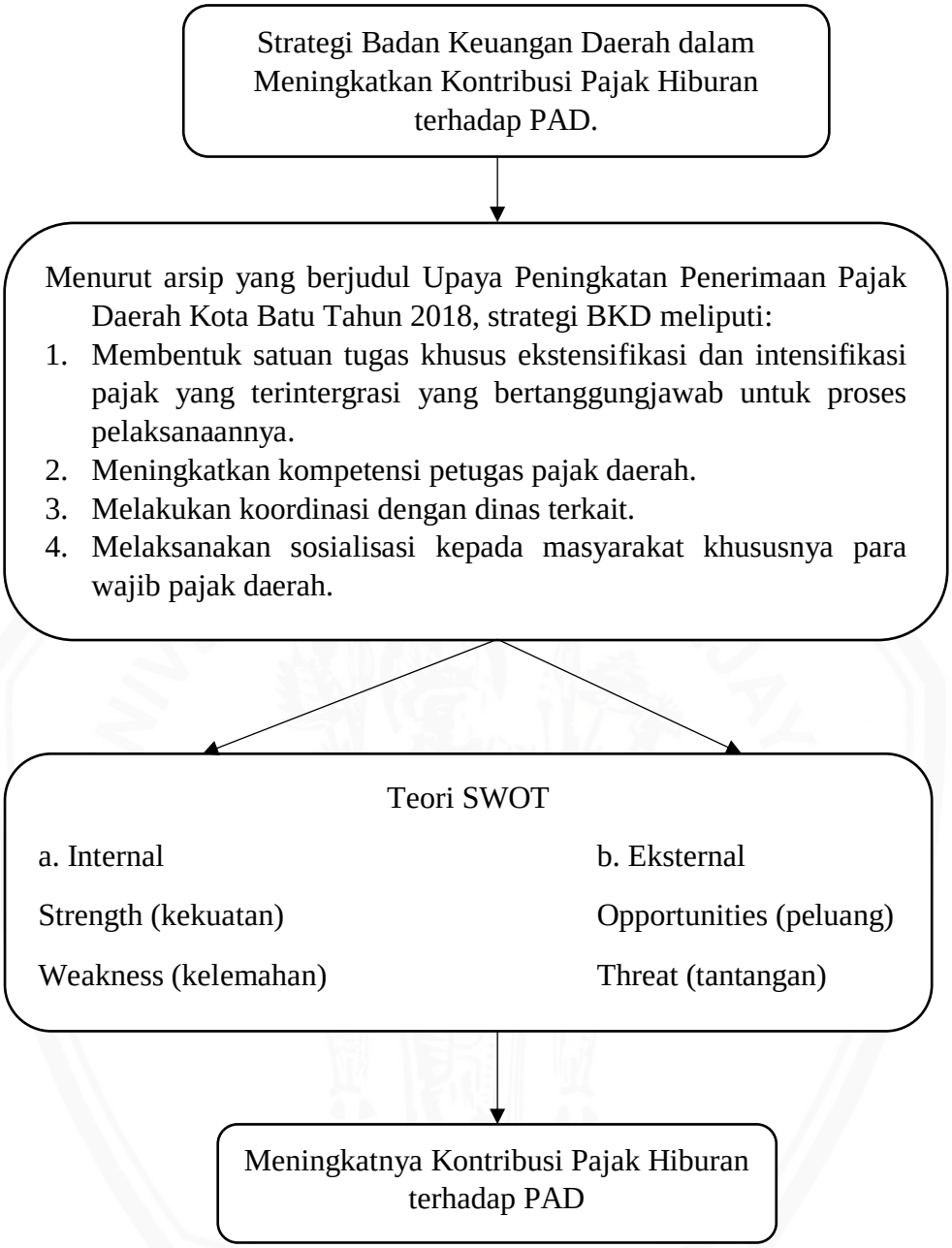
Sumber: Tim Litbang Depdagri Fisipol UGM Tahun 1991 dalam Dara Rizky Supriadi.

F. Kerangka Pikir

Strategi untuk meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap PAD oleh Pemerintah Daerah dilaksanakan dengan mengoptimalisasikan perangkat daerah. Menurut pertimbangan huruf (a) Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, dinyatakan bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah, kepala daerah perlu dibantu oleh perangkat daerah yang dapat menyelenggarakan seluruh urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintahan daerah. Perangkat daerah kabupaten/ kota adalah unsur pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Kelurahan.

Sehubungan dengan hal ini Badan Keuangan Daerah Kota Batu memiliki sumber penerimaan pajak daerah yang salah satunya terdiri dari pajak hiburan. Oleh karena itu, Badan Keuangan Daerah dituntut untuk mengupayakan strategi dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap PAD. Dengan menggunakan alat analisis SWOT bertujuan untuk dapat meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap PAD. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan kerangka pikir penelitian sebagai berikut:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

repository.ub.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dari kegiatan penelitian yang dilakukan, peneliti dapat menggunakan berbagai metode penelitian yang mempunyai peranan sangat penting dalam pengumpulan, menganalisis dan interpretasi data. Menurut Sugiyono (2008:310), metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2008:1) dimaknai sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang ilmiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Sedangkan menurut Moleong (2013:6) adalah memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistic dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Peneliti ingin mendeskripsikan tentang strategi dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian dengan menggunakan metode

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu melakukan pembacaan, menggambarkan, menguraikan, menginterpretasikan dan diambil suatu kesimpulan dalam bentuk tulisan yang sistematis.

B. Fokus Penelitian

Menetapkan suatu fokus penelitian merupakan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian untuk mencegah terjadinya pembiasan dalam membahas masalah yang akan diteliti, diharapkan penelitian yang terjadi lebih terarah dan dapat menyaring sebagaimana informasi yang relevan. Menurut Sugiyono (2014:34) untuk dapat memahami secara lebih luas dan mendalam, maka diperlukan pemilihan fokus penelitian. Adapun fokus dalam peneltian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi Badan Keuangan Daerah dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah Kota Batu, yang meliputi:
    a. Membentuk satuan tugas khusus ekstensifikasi dan intensifikasi pajak yang terintergrasi yang bertanggungjawab untuk proses pelaksanaannya.
    b. Meningkatkan kompetensi petugas pajak daerah.
    c. Melakukan koordinasi dengan dinas terkait.
    d. Melaksanakan sosialisasi kepada masyarakat khususnya para wajib pajak daerah.
2. Faktor internal dan eksternal Badan Keuangan Daerah dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah Kota Batu.
    a. Faktor Internal

1) Kekuatan (*Strength*):
    a) Peran Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan.
    b) Tersedianya Sarana dan Prasarana yang Memadai.
2) Kelemahan (*Weakness*):
    a) Kurangnya Kesadaran Masyarakat Akan Pentingnya Membayar Pajak.
    b) Kurangnya Komitmen untuk Menyelesaikan Piutang Pajak.

b. Faktor Eksternal
1) Peluang (*Opportunity*):
    a) Letak Kota Batu yang Strategis.
    b) Batu Sebagai Kota Wisata.
2) Tantangan (*Threat*):
    a) Persaingan yang Relatif Ketat antar Daerah dalam Menarik Investor.
    b) Menuju Kota Pariwisata Berbasis Internasional.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Yang dimaksud dengan lokasi penelitian adalah tempat yang ditentukan oleh peneliti untuk melakukan penelitian berdasarkan kesesuaiannya dengan fokus penelitiannya. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di Kota Batu. Sedangkan yang dimaksudkan dengan situs penelitian adalah tempat dimana sesungguhnya peneliti menangkap keadaan sebenarnya berkaitan dengan objek yang di teliti. Disini yang menjadi situs penelitian adalah Badan Keuangan Daerah

di Jalan Jenderal Sudirman 507 Balaikota Among Tani Kota Batu. Peneliti telah melakukan wawancara dengan tiga informan di Badan Keuangan Daerah Kota Batu untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, ketiga informan tersebut yaitu Ibu Farida Anisah, S.Sos., M.M selaku Kepala Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan; Ibu Widyanti Lena Porwanti, S.T selaku Kepala Sub Bidang Penetapan dan Pengolahan Data; dan Bapak Iwan Santosa, S.E selaku Kepala Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan.

Alasan peneliti memilih di Kota Batu karena Kota Batu merupakan salah satu wilayah untuk tujuan pariwisata di Jawa Timur yang mempunyai banyak sekali jenis tontonan, pertunjukkan, permainan, dan/ atau keramaian yang dapat dinikmati dan tentunya membuat penasaran bahkan menarik minat wisatawan domestik maupun luar negeri untuk berkunjung ke Kota Batu, sehingga mempunyai potensi yang besar terhadap peningkatan Pajak Hiburan yang nantinya dapat menambah pendapatan asli daerah.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Menurut Lofland dan Lofland (1984) dalam Moleong, (2013:157) jenis data dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis, foto, dan statistik. Kata-kata, tindakan, foto, dan sebagainya dapat dimasukkan pula dalam kategori data primer dan data sekunder. Kedua data tersebut merupakan hal yang sangat penting dan sangat diperlukan untuk ketepatan sejumlah informasi yang relevan

dengan hasil penelitian. Adapun yang dimaksud dengan data primer dan data sekunder adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer adalah data-data yang diperoleh peneliti secara langsung terhadap objek yang diteliti dari sumbernya, yaitu dari informan yang berupa kata-kata atau tindakan orang-orang yang diamati melalui studi lapang. Dalam penelitian ini data primer didapatkan melalui pengamatan langsung di Badan Keuangan Daerah Kota Batu serta melaksanakan wawancara dengan pihak-pihak yang secara langsung terlibat dalam proses penyelenggaraan pajak daerah khusunya pajak hiburan. Peneliti telah melakukan wawancara dengan tiga informan di Badan Keuangan Daerah Kota Batu untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, ketiga informan tersebut yaitu Ibu Farida Anisah, S.Sos., M.M selaku Kepala Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan; Ibu Widyanti Lena Porwanti, S.T selaku Kepala Sub Bidang Penetapan dan Pengolahan Data; dan Bapak Iwan Santosa, S.E selaku Kepala Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh secara langsung atau yang biasa disebut sebagai data penunjang, data sekunder memberikan informasi tambahan untuk melengkapi data. Data sekunder dapat berupa peraturan-peraturan, dokumen-dokumen, media massa, buku- buku, makalah dan data pendukung penelitian yang berkaitan dengan tema penelitian. Data sekunder yang peneliti dapat diantaranya yaitu Peraturan Daerah nomor 6 tahun 2010 tentang Pajak Hiburan, data target dan realisasi pajak daerah Kota Batu tahun 2012 s/d 2016, data

jumlah kunjungan objek wisata Kota Batu tahun 2017, dan arsip BKD yang berjudul Upaya Peningkatan Penerimaan Pajak Daerah Kota Batu.

2. Sumber Data

Sumber data merupakan tempat dimana ditemukannya informasi penting yang dapat menunjang penelitian serta sumber lain dimana data diperoleh. Menurut Lofland dan Lofland (1984) dalam Moleong, (2013:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Adapun sumber data dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a. Informan

Informan merupakan orang-orang yang menguasai permasalahan dan memiliki informasi tentang situasi dan kondisi lapangan yang sesuai dengan penelitian ketika dilakukan. Informan dalam penelitian ini yaitu pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang terdiri dari:

1) Kepala Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan (Ibu Farida Anisah, S.Sos., M.M);
2) Kepala Sub Bidang Penetapan dan Pengolahan Data (Ibu Widyanti Lena Porwanti, S.T);
3) Kepala Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan (Bapak Iwan Santosa, S.E).

b. Dokumen

Dokumen adalah catatan tertulis dalam berbagai bentuk yang diperoleh secara tidak langsung, melainkan telah dikumpulkan oleh pihak lain yang telah

diolah. Dokumen yang diperlukan adalah mengenai strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah Kota Batu yang meliputi:

1) Rencana Strategis Badan Keuangan Daerah Kota Batu 2018-2022
2) Arsip Badan Keuangan Daerah "Upaya Peningkatan Penerimaan Pajak Daerah Kota Batu"
3) Data target dan realisasi pajak daerah Kota Batu tahun 2012-2016.

c. Peristiwa

Peristiwa yang dimaksud dalam penelitian ini adalah meliputi kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu mengenai peningkatan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2014:62) pengumpulan data merupakan langkah yang strategi dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Berikut beberapa teknik pengumpulan data pada penelitian ini:

1. Observasi

Menurut Young dan Schmidt (1973) dalam Pasolong (2012:131), mengatakan observasi adalah sebagai pengamatan sistematis berkenaan dengan perhatian terhadap fenomena- fenomena yang nampak. Perhatian yang dimaksud adalah harus diberikan kepada unit kegiatan yang lebih besar atau luas pada fenomena- fenomena khusus yang diamati terjadi.

Di dalam teknik ini peneliti mengumpulkan data dengan cara mencatat kejadian- kejadian langsung yang ada di lapangan secara sistematis. Dengan demikian peneliti dapat dengan mudah dalam mengumpulkan data penelitian.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dimana peneliti berhadapan langsung dengan narasumber untuk memdapatkan informasi yang dibutuhkan. Menurut Esterbeg dalam Sugiyono (2014:72) wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur. Menurut Moleong (2013:190) wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan- pertanyaan yang akan diajukan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen yang berarti barang yang tertulis, dimana dalam melaksanakan teknik dokumentasi peneliti menyelidiki benda- benda tertulis seperti buku- buku, dokumen, peraturan notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya (Arikunto, 2006:135).

Di dalam teknik ini peneliti melakukan pencatatan terhadap sumber- sumber yang ada di lokasi dalam bentuk draft, tabel, dan sebagainya. Dokumen- dokumen yang nantinya diambil oleh peneliti ini adalah dokumen yang ada dan datanya relevan dengan permasalahan penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat pendukung yang digunakan oleh peneliti dalam memperoleh data yang diinginkan. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Peneliti Sendiri

Peneliti bertindak sebagai instrumen penelitian karena peneliti sekaligus sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analis, penafsir data, dan pada akhirnya peneliti menjadi pelapor hasil penelitiannya (Moleong, 2013:9).

2. Pedoman Wawancara

Dalam melakukan wawancara peneliti menggunakan pedoman wawancara untuk mempermudah proses wawancara. Pedoman wawancara berisi serangkaian pertanyaan yang akan diajukan, sehingga dapat digunakan sebagai petunjuk dan mengarahkan peneliti dalam pencarian data.

3. Catatan Lapangan

Catatan ini merupakan catatan lapangan yang dibuat oleh peneliti saat melakukan pengamatan. Catatan ini sangat diperlukan karena tindak mungkin peneliti dapat mengingat secara keseluruhan tentang apa yang dilihat, dialami, dan didengar saat pengamatan. Catatan ini berguna untuk mencatat informasi yang diperoleh. Peneliti menggunakan *handphone* sebagai alat untuk merekam saat wawancara dan untuk mendokumentasikan saat melakukan pengamatan.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam metode ilmiah. Hal ini dikarenakan analisis data menyangkut kekuatan analisa dan kemampuan dalam mendeskripsikan data, situasi, peristiwa, dan konsepsi yang merupakan bagian dari objek penelitian. Dalam hal analisis dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan, dan berlangsung terus sampai penulisan hasil penelitian (Sugiyono 2011:245). Dalam penelitian ini analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014:33), yaitu:

1. Data Condensation/ Kondensasi Data

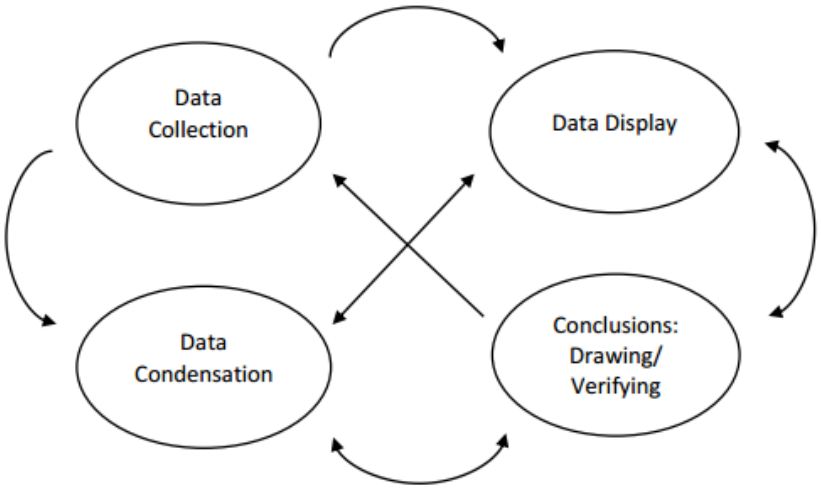
Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, memberikan fokus, penyederhanaan, membuat abstrak dan mengubah data yang bersumber dari catatan lapangan yang telah ditulis, hasil wawancara, dokumen, dan sumber empiris lainnya. Dengan melakukan kondensasi, berarti kita membuat data yang kita peroleh menjadi kuat dan akurat. Data dan laporan lapangan kemudian disederhanakan, direngkum, dan kemudian dipilah- pilah hal yang pokok, difokuskan untuk dipilih yang terpenting kemudian dicari tema/ polanya (melalui proses penyuntungan, pemberian kode dan pentabelan). Pada tahap ini setelah data dipilah kemudian disederhanakan, data yang tidak diperlukan disortir agar memberikan kemudahan dalam penampilan, penyajian, serta untuk menarik kesimpulan sementara.

2. Data Display atau Penyajian Data

Penyajian data yaitu memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambaran keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian, sehingga disajikan dalam bentuk naratif, dengan melihat pada penyajian data dapat membantu dan mempermudah peneliti untuk memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus segera dilakukan, baik menganalisis atau mengambil tindakan berdasarkan pemehaman yang diperoleh.

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Verifikasi atau penarikan kesimpulan yaitu peneliti berusaha menggambarkan dari data yang dikumpulkan dan dituang dalam kesimpulan yang masih bersifat sementara. Pada penelitian kualitatif, verifikasi data dilakukan secara terus- menerus selama proses penelitian dilakukan. Dimulai dari pengumpulan data yang diperoleh di lapangan, mencari pola tema, hubungan persamaan, penjelasan-penjelasan serta alur sebab- akibat dan kemudian dituangkan dalam bentuk kesimpulan.



Gambar 2. Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014:33)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

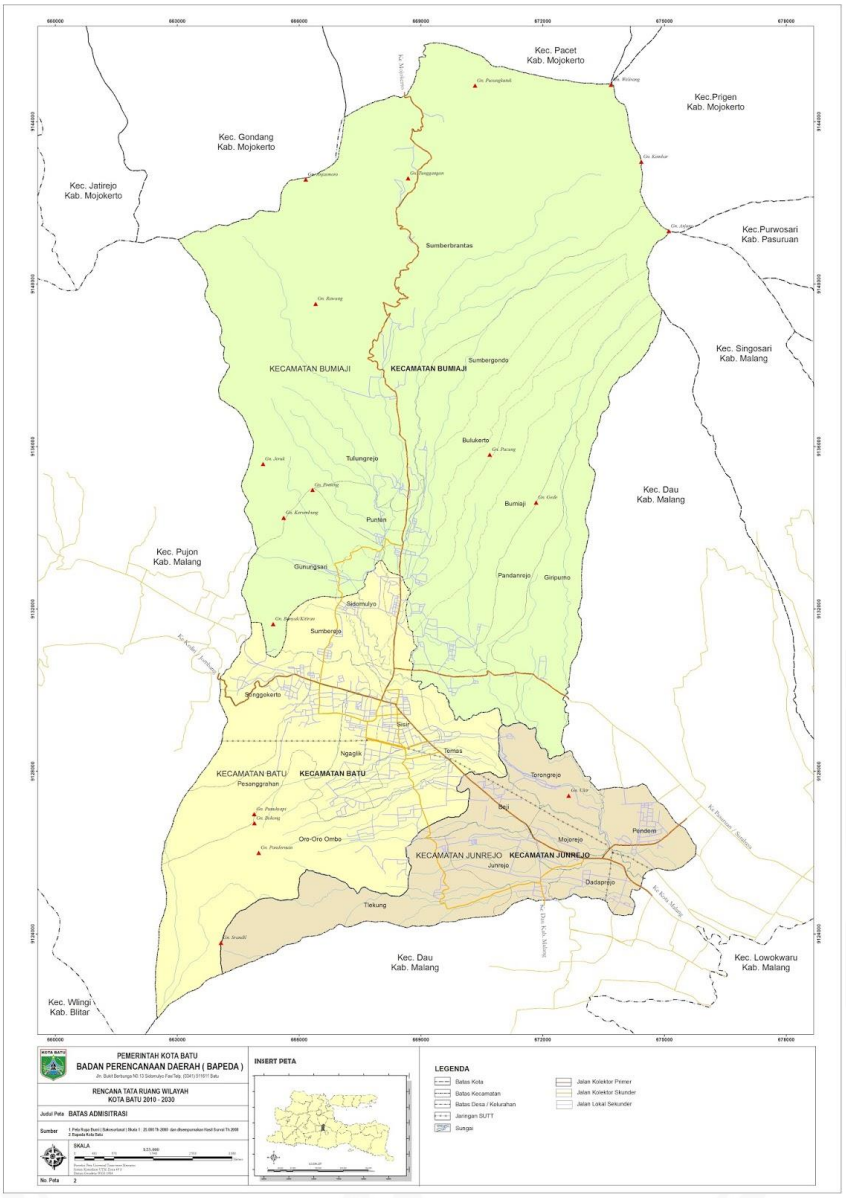
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Kota Batu

a. Keadaan Geografis

Secara geografis, Kota Batu terletak diantara 122º17´ sampai dengan 122º57’ Bujur Timur dan 7º44’ sampai dengan 8º26’ Lintang Selatan. Kota Batu memiliki batas-batas wilayah, yaitu sebagai berikut:

1) Sebelah Utara : Kabupaten Mojokerto dan Pasuruan
2) Sebelah Timur : Kabupaten Malang
3) Sebelah Selatan : Kabupaten Blitar dan Malang
4) Sebelah Barat : Kabupaten Malang



Gambar 3. Batas Administrasi Kota Batu

Sumber: Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Batu 2010-2030

Berdasarkan gambar di atas, Kota Batu terbagi menjadi tiga bagian dengan warna yang berbeda. Warna krem merupakan Kecamatan Batu yang memiliki luas wilayah 45,46 km² dengan ketinggian mencapai 897 mdpl. Kecamatan Batu mempunyai 8 (empat) desa atau kelurahan. Selanjutnya, warna coklat merupakan Kecamatan Junrejo yang memiliki luas wilayah 25,65 km² dengan ketinggian

mencapai 739 mdpl. Kecamatan Junrejo mempunyai tujuh desa atau kelurahan. Sedangkan warna hijau merupakan Kecamatan Bumiaji yang memiliki luas wilayah 127,98 km² dengan ketinggian yang paling tinggi, yaitu mencapai 950 mdpl. Kecamatan Bumiaji mempunyai 9 (sembilan) desa atau kelurahan.

Kawasan Kota Batu secara keseluruhan memiliki luas sekitar 199,09 km². Terdapat tiga gunung yang berbeda di kawasan Kota Batu, yaitu Gunung Arjuno (3.339 mdpl), Gunung Welirang (3.156 mdpl), dan Gunung Panderman (2.010 mdpl). Kota Batu terletak pada ketinggian rata-rata 862 mdpl. Dilihat dari ketinggian tersebut, mayoritas daerah di Kota Batu terletak di daerah lereng atau perbukitan.

b. Keadaan Demografis

Setiap tahunnya kepadatan penduduk Kota Batu selalu meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk. Pada tahun 2016, jumlah penduduk Kota Batu mencapai 202.319 jiwa. Kepadatan penduduk di Kota Batu tahun 2016 mencapai 4.921 jiwa/km².

Tabel 6. Luas Wilayah, Jumlah Penduduk, dan Kepadatan Penduduk Dirinci Menurut Kecamatan di Kota Batu Tahun 2016

Kecamatan	Luas Wilayah (km²)	Persentase (%)	Penduduk (Jiwa)	Persentase (%)	Kepadatan (Jiwa/ km²)
Batu	45.46	22.83	94.132	47	2.071
Junrejo	25.65	12.88	50.079	25	1.952
Bumiaji	127.98	64.28	58.108	28	898
Kota Batu	**199.09**	**100**	**202.319**	**100**	**4.921**

Sumber: Kota Batu dalam Angka 2017.

Tabel 7. Jumlah Penduduk dan Rasio Jenis Kelamin Menurut Kecamatan di Kota Batu Tahun 2016

Kecamatan	Laki-Laki (Jiwa)	Perempuan (Jiwa)	Jumlah (Jiwa)	Rasio Jenis Kelamin (%)
Batu	47.017	47.115	94.132	100
Junrejo	25.456	24.623	50.079	103
Bumiaji	29.246	28.862	58.108	101
Kota Batu	**101.719**	**100.6**	**202.319**	**101**

Sumber: Kota Batu dalam Angka 2017.

Pada Tahun 2016 di Kecamatan Batu jumlah penduduk laki-laki mencapai 47.017 jiwa dan jumlah penduduk perempuan mencapai 47.115 jiwa. Pada Kecamatan Junrejo jumlah penduduk laki-laki mencapai 25.456 jiwa dan jumlah penduduk perempuan mencapai 24.623 jiwa. Sedangkan pada Kecamatan Bumiaji jumlah penduduk laki-laki mencapai 29.246 jiwa dan jumlah penduduk perempuan mencapai 28.862 jiwa. Terdapat dua kecamatan di Kota Batu yang memiliki rasio jenis kelamin diatas 100% dan satu kecamatan tepat 100%, dimana hal tersebut menunjukkan jumlah penduduk laki-laki lebih banyak dari jumlah penduduk perempuan.

c. Pemerintah Kota Batu

Kota Batu terbagi menjadi 3 kecamatan, 19 desa, dan 5 kelurahan. Jumlah wakil rakyat yang duduk pada lembaga legislatif, yaitu Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sebanyak 25 orang, dengan 19 orang laki-laki dan 6 orang perempuan. Daerah diberikan wewenang untuk mengatur dan menyelenggarakan pemerintah secara otonom, dimana semua urusan pemerintah menjadi wewenang pemerintah daerah, hal ini diatur dalam undang-undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

d. Visi dan Misi Kota Batu

Kota Batu yang telah mengikuti Pilkada Serentak 2017 memiliki Visi dan Misi sesuai dengan cita-cita Walikota dan Wakil Walikota Terpilih. Walikota Kota Batu yaitu Dewanti Rumpoko bersama Wakil Walikota Kota Batu yaitu Punjul Santoso telah menetapkan Visi & Misi yang tertuang dalam Naskah Visi, Misi dan Program yang dikumpulkan untuk syarat administratif kepada KPUD Batu.

Visi

"DESA BERDAYA KOTA BERJAYA: MEWUJUDKAN PEDESAAN YANG BERKARAKTER, BERDAYA DAN BERDAYAGUNA BAGI KEJAYAAN KOTA BATU"

Misi

"NAWABHAKTI"

Yang terdiri atas bhakti-bhakti sebagai berikut:

1) Eka Bhakti

Pemerintah Kota senantiasa hadir untuk melindungi seluruh warga dan menjamin hak-hak warga akan rasa aman dan nyaman tinggal di Kota Batu dengan jalan menciptakan dan menjaga stabilitas politik, kerukanan kehidupan beragama dan jati diri daerah.

2) Dwi Bhakti

Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif-terukur, bersih, demokratis dan terpercaya untuk dapat mengoptimalkan pelayanan publik secara profesional, mudah, cepat dan berkeadilan.

3) Tri Bhakti

Membangun Daerah Batu dari pinggiran, dengan jalan memperkuat sendi-sendi pedesaan dalam kerangka kemajuan dan pemerataan secara bersama, agar tercipta sumber daya desa yang berkarakter lokal guna memperteguh kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial.

4) Catur Bhakti

Meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui pendidikan gratis-berkualitas, kesadaran hidup sehat dan bersih, serta ketahanan keluarga dan partisipasi gender.

5) Panca Bhakti

Pemerintah Kota Batu bertanggung jawab atas pengembangan potensi kepemudaan dan perempuan, serta menjamin terciptanya kualitas hidup sehat dan layak bagi ibu dan anak.

6) Sat Bhakti

Melanjutkan kemajuan pariwisata dengan mengembangkan model wisata berbasis desa dan budaya serta pertanian yang berorientasi organik, dengan ditopang oleh infrastruktur yang berkualitas dan berorientasi ekonomi kerakyatan.

7) Sapta Bhakti

Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik di Kota Batu melalui pendayagunaan sumberdaya pedesaan berbasiskan koperasi dan UMKM, serta mendorong masuknya investasi bagi pembangunan daerah secara merata.

8) Astha Bhakti

Meningkatkan produktivitas rakyat agar berdaya saing tinggi, yang berintikan peran sentral warga Kota Batu sebagai subyek usaha dalam beragam bidang.

9) Nawa Bhakti

Komitmen Pemerintah Kota Batu untuk merawat dan mempertahankan area pertanian dan kelestarian lingkungan, utamanya sumber air, serta keanekaragaman hayati.

2. Gambaran Umum Badan Keuangan Daerah

a. Sejarah Pembentukkan Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Badan Keuangan Daerah Kota Batu merupakan salah satu satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang dipimpin oleh Kepala Dinas Pendapatan Kota Batu serta bertanggungjawan kepada Walikota Batu melalui Sekretaris Daerah. Badan Keuangan Daerah dan Dinas Pendapatan Daerah sebelumnya memiliki tugas dan wewenang yang berbeda. Dinas Pendapatan Kota Batu sejak tahun 2001 mempunyai wewenang untuk menarik pajak daerah. Namun, semenjak akhir tahun 2016 semua wewenang mengenai keuangan daerah dijadikan satu ke dalam Badan Keuangan Daerah.

Berdasarkan Peraturan Walikota Batu Nomor 91 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, uraian tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu, salah satu tugas BKD Kota Batu, yaitu mengelola dan menarik pajak daerah. Penulis lebih memfokuskan pembahasan pada strategi BKD

dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah Kota Batu.

b. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas pokok dan fungsi Badan Keuangan Daerah Kota Batu sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Walikota Batu Nomor 91 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu, yaitu sebagai berikut:

1) Tugas Pokok

Badan Keuangan Daerah mempunyai tugas membantu Walikota melaksanakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang keuangan.

2) Fungsi

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud di atas, Badan Keuangan Daerah menyelenggarakan fungsi:

a) Pengelolaan urusan kesekretariatan Badan Keuangan Daerah;
b) Penyusunan kebijakan teknis keuangan daerah;
c) Pelaksanaan tugas dukungan teknis keuangan daerah;
d) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis keuangan daerah;
e) Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintah daerah bidang keuangan; dan
f) Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

c. Visi dan Misi Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Visi

"MENGOPTIMALKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH MELALUI TATA KELOLA KEUANGAN YANG EFEKTIF DAN EFISIEN"

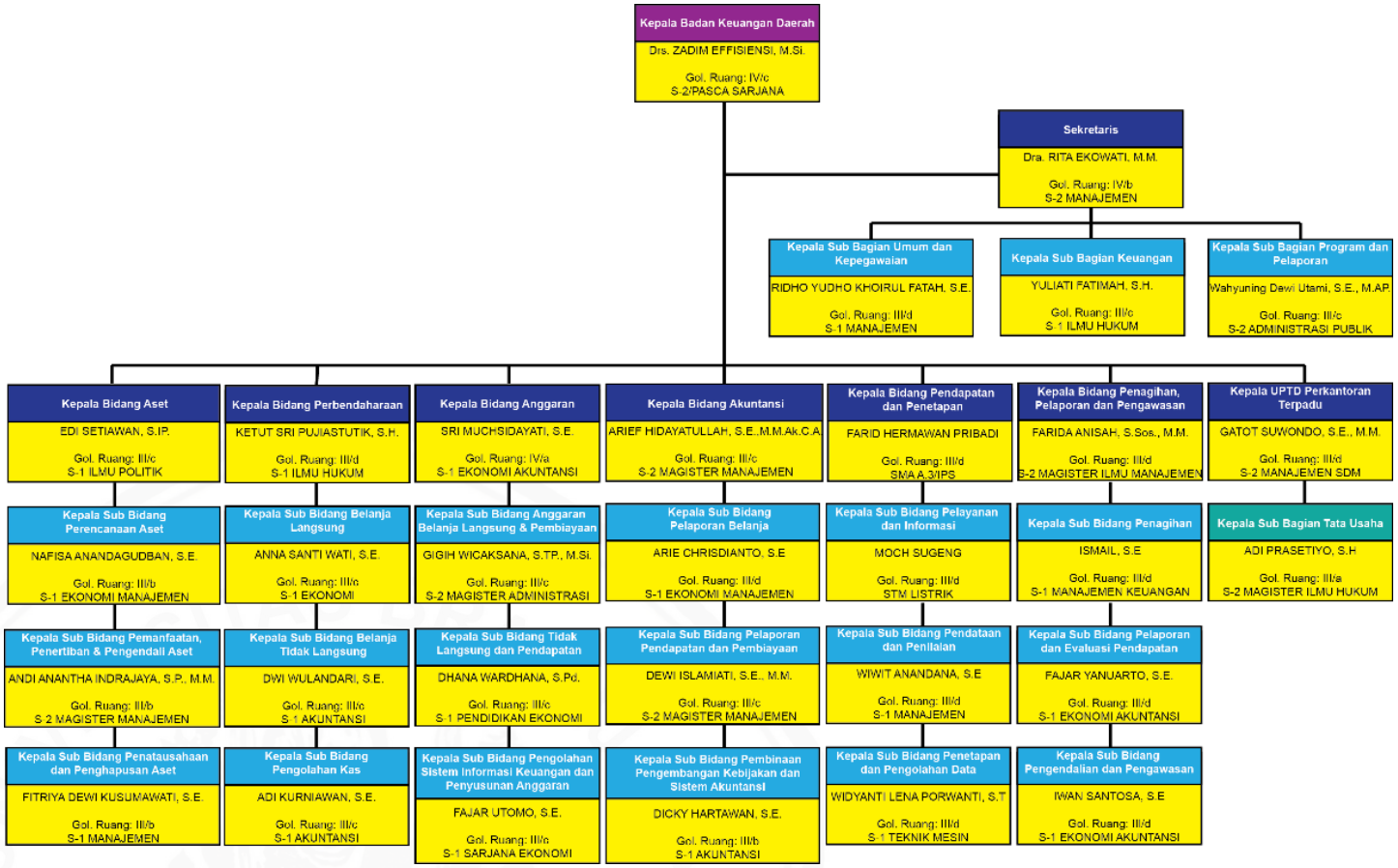
Misi

1) Mewujudkan peningkatan pendapatan asli daerah.
2) Mewujudkan penatausahaan keuangan dan aset daerah yang transparan dan akuntabel.
3) Meningkatkan mutu pelayanan Badan Keuangan Daerah.

d. Struktur Organisasi

Sebagai pelaksana terhadap Peraturan Walikota No. 91 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu, maka struktur organisasi BKD Kota Batu, yaitu sebagai berikut:

repository.ub.ac.id



Gambar 4. Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Sumber: Renstra BKD Kota Batu Tahun 2017-2021.

Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah. Kepala Badan berkewajiban melaksanakan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi dalam lingkungan Badan maupun dengan lembaga teknis lainnya, dan dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Walikota. Badan Keuangan Daerah Kota Batu terdiri dari:

1) Kepala Badan.
2) Sekretariat,
3) Bidang Pendataan dan Penetapan,
4) Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan
5) Bidang Perbendaharaan,
6) Bidang Anggaran,
7) Bidang Akuntansi,
8) Bidang Aset,
9) UPT Badan; dan
10) Kelompok Jabatan Fungsional.

Sekretariat pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Sekretaris yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan. Sekretariat mempunyai tugas merencanakan, melaksanakan, koordinasi, dan sinkronisasi, serta mengendalikan kegiatan administrasi umum, kepegawaian, perlengkapan, penyusunan program, dan keuangan. Sekretariat terdiri dari:

1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaiaan
2) Sub Bagian Keuangan
3) Sub Bagian Program dan Pelaporan

Bidang Pendataan dan Penetapan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggun jawab kepada Kepala Badan. Bidang Pendataan dan Penetapan mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang pendataan dan penetapan. Bidang Pendataan dan Penetapan membawahi:

1) Sub Bidang Pelayanan dan Informasi;
2) Sub Bidang Pendataan dan Penilaian; dan
3) Sub Bidang Penetapan dan Pengolahan Data.

Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggun jawab kepada Kepala Badan. Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis penagihan, pengendalian, pengawasan, pelaporan, dan evaluasi pajak daerah. Bidang Penagihan, Pelaporan dan Pengawasan membawahi:

1) Sub Bidang Penagihan;
2) Sub Bidang Pelaporan dan Evaluasi Pendapatan; dan
3) Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan.

Bidang Anggaran pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggun jawab kepada Kepala Badan. Bidang Anggaran mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan pengkoordinasian, perumusan kebijakan serta penyusunan anggaran daerah. Bidang Anggarn membawahi:

1) Sub Bidang Anggaran Belanja Tidak Langsung dan Pendapatan;
2) Sub Bidang Anggaran Belanja Langsung dan Pembiayaan; dan
3) Sub Bidang Pengelolaan Sistem Informasi Keuangan dan Penyusunan Anggaran.

Bidang Perbendaharaan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggun jawab kepada Kepala Badang. Bidang Perbendaharaan mempunyai tugas menyiapkan bahan pedoman teknis, melaksanakan Pengelola, koordinasi, pembinaan dan pengendalian di bidang penerimaan dan pengeluaran kas serta TP-TGR. Bidang Perbendaharaan terdiri atas:

1) Sub Bidang Belanja Langsung;
2) Sub Bidang Belanja Tidak Langsung; dan
3) Sub Bidang Pengelolaan Kas.

Bidang Akuntansi pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggun jawab kepada Kepala Badan. Bidang Akuntansi mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan koordinasi pembinaan dan petunjuk pelaksanaan akuntansi, melaksanakan prosedur akuntansi penerimaan kas, akuntansi

pengeluaran kas dan akuntansi selai kas, rekonsiliasi realisasi APBD, sebagai entitas akuntansi dan antitas pelaporan pemerintah daerah yang dapat disajikan sebagai informasi untuk bahan penyusunan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD. Bidang Akuntansi membawahi:

1) Sub Bidang Pelaporan Belanja;
2) Sub Bidang Pelaporan, Pendapatan, dan Pembiayaan; dan
3) Sub Bidang Pembinaan dan Pengembangan Kebijakan dan Sistem Akuntansi.

Bidang Aset pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggun jawab kepada Kepala Badan. Bidang aset mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan di bidang penyelenggaraan kegiatan perencanaan, penatausahaan, investasi, pengamanan, penggunaan, pemanfaatan, penghapusan, perubahan status hukum, serta pengendalian aset. Bidang Aset membawahi:

1) Sub Bidang Perencanaan Aset;
2) Sub Bidang Pemanfaatan, Penertiban, dan Pengendalian Aset; dan
3) Sub Bidang Penatausahaan dan Penghapusan Aset.

Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh Kepala Badan. Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas badan sesuai dengan keahlian dan kebutuhan. Jabatan Fungsional ditetapkan berdasarkan keahlian dan spesialisasi yang dibutuhkan sesuai dengan prosedur ketentuan yang berlaku.

B. Penyajian Data

1. Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah

Dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah, Badan Keuangan Daerah memiliki strategi khusus meliputi:

a. Membentuk Satuan Tugas Khusus Ekstensifikasi dan Intensifikasi Pajak yang Terintergrasi yang Bertanggungjawab Untuk Proses Pelaksanaannya.

Dalam kaitan dengan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) khususnya Pajak Hiburan maka kebijakan yang perlu ditempuh adalah dalam membentuk tim intensifikasi dan eksistensifikasi pemungutan. Sehinga diharapkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) akan lebih berperan. Tim intesifikasi memiliki kegiatan yang dilakukan untuk menambah jumlah penerimaannya dari wajib pajak yang sudah terdaftar sebagai wajib pajak daerah. Sedangkan tim ekstensifikasi memiliki kegiatan yang berkaitan dengan penambahan jumlah wajib pajak yang belum terdaftar dan perluasan onjek pajak. Hal ini disampaikan oleh Ibu Farida Anisah, S.Sos., M.M selaku Kepala Bidang Penagihan, Pelaporan, dan Pengawasan yang mengatakan bahwa:

> "Ekstensifikasi intentensifikasi ini nanti produknya itu potensi. Pendataan di lapangan untuk potensi-potensi baru. Potensi baru dan potensi dari yang sudah ada, misalnya pada jenis pajak hotel itu ada data baru, jadi misalnya hotel ini sekarang punya karaoke itu masuk lagi, jadi tiap tahun itu data baru dan dari data baru ini nanti ditetapkan pajak, setelah ditetapkan pajak namun mereka belum bayar, baru penagihan yang turun." (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 08.47 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa salah satu strategi dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah yaitu dengan diadakannya tim intensifikasi dan ekstensifikasi pemungutan.

b. Meningkatkan Kompetensi Petugas Pajak Daerah

Dalam rangka meningkatkan kompetensi para pegawai atau aparat, Badan Keuangan Daerah Kota Batu melakukan peningkatan keterampilan dan kemampuan pegawainya, dengan tujuan untuk membantu para pegawai mengatasi kesulitan dalam melaksanakan tugasnya supaya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka dapat selesai dengan tepat waktu. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Iwan Santosa, S.E selaku Kepala Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan Badan Keuangan Daerah Kota Batu:

> "Kalau peningkatan pengetahuan pegawai salah satunya yang kita lakukan sharing antar pegawai yang ada, selain itu kita juga sharing ke pemerintah kota terdekat atau studi banding misal ke Banyuwangi, Sleman, Bali, Bandung, itu yang sesuai dengan bentuk organisasi kita." (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 09.25 WIB).

Dalam wawancara di atas disebutkan bahwa peningkatan pengetahuan petugas atau aparat yang dilakukan oleh BKD adalah dengan mengadakan sharing antar para pegawai dalam suatu sub bidang maupun antar sub bidang lainnya, serta melakukan studi banding dengan pemerintah kota lainnya. Sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Iwan Santosa, Ibu Widyanti Lena Porwanti, S.T selaku Kepala Sub Bidang Penetapan dan Pengolahan Data Badan Keuangan Daerah Kota Batu juga mengatakan sebagai berikut:

> "Peningkatan kinerja itu, kalau peningkatan keterampilan itu bisa melalui bimtek, kalau di tempatku sini kita sering sharing-sharing, ada aturan baru, biasanya ada grup WhatsApp kita sharing di WhatsApp sama-sama baca habis itu kita ada omongan-omongan, soalnya kan kita menghadapi wajib

> pajak kan jaman sekarangg sudah pinter-pinter, kalau kita ngga dibekali atau ngga paham aturan susah nanti, sharing intern kita. Terus kalau yang datang ilmu dari luar itu bimtek, kalau ada bimtek kita ngirim, terus ada lagi studi banding, jadi kan setiap tahun itu ada inovasi." (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 10.05 WIB).

Selain diadakannya sharing antar pegawai untuk meningkatkan pengetahuan petugas mengenai adanya peraturan baru yang berkaitan dengan pengelolaan pajak, BKD juga melaksanakan kegiatan bimtek sebagai upaya untuk meningkatkan keterampilan para pegawai. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kompetensi para pegawai. Oleh karena itu, dengan diadakannya peningkatan keterampilan kerja dan pengetahuan pegawai (aparat) dalam bidang dan tugasnya maka setiap pegawai diharapkan mempunyai rasa loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang dimiliki. Sehingga mereka mempunyai semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya dan mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat waktu.

Menurut peneliti, berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan di lapangan hingga saat ini, Badan Keuangan Daerah Kota Batu secara terus menerus melakukan peningkatan keterampilan kerja dan pengetahuan pegawai dengan memberikan bimbingan dan pelatihan kepada pegawai. Kegiatan yang dilakukan Badan Keuangan Daerah Kota Batu antara lain dengan bimbingan teknis dan diklat. Bimbingan teknis sendiri dapat dilakukan di dalam ruangan maupun pada saat momen-momen tertentu. Materi yang diberikan pada saat bimbingan teknis antara lain pengertian secara umum tentang pajak, mulai dari mekanisme pemeriksaan, pengawasan, pendataan dan pendaftaran yang sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*). Sedangkan untuk diklat dilakukan dengan mengirimkan

pegawai yang bersangkutan untuk mengikuti diklat struktural dan diklat teknis. Diklat struktural diberikan kepada pegawai yang menduduki suatu jabatan struktural, materi yang diberikan saat diklat struktural berupa materi manajerial, karena diklat struktural ditujukan untuk pejabat. Sedangkan diklat teknis diberikan kepada pegawai yang mempunyai keahlian teknis untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokoknya. Upaya ini masih harus terus diperbaiki lagi karena keterampilan kerja dan pengetahuan aparat sangat berpengaruh terhadap hasil yang dicapai oleh Badan Keuangan Daerah yang bertanggung jawab dalam upaya peningkatan penerimaan pajak daerah khususnya pajak hiburan.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi fiskus merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh fiskus atau aparatur pajak yang dapat menentukan kinerja fiskus dalam menyelesaikan suatu tugas. Dengan kondisi jumlah fiskus yang tidak sebanding dengan jumlah wajib pajak, namun hal tersebut tidak dijadikan sebagai hambatan untuk terwujudnya kepuasan wajib pajak. Jumlah fiskus yang minim namun kompetensi yang terbentuk pada setiap individunya besar dan berkualitas, maka kepuasan wajib pajak dapat terwujud.

c. Melakukan Koordinasi dengan Dinas Terkait.

Badan Keuangan Daerah sebagai instansi yang mengelola pajak memiliki peranan besar dalam melaksanakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang keuangan. Untuk menjalankan tugasnya BKD melakukan kerjasama dengan dinas terkait. Hal ini disampaikan oleh Ibu

Farida Anisah, S.Sos., M.M selaku Kepala Bidang Penagihan, Pelaporan, dan Pengawasan yang mengatakan bahwa:

> "Dinas terkait tuh salah satunya adalah BPM. misalnya kaya reklame, dia kan biasanya ijinnya di BPM (Badan Penanaman Modal). kalo hiburan itu kita untuk ijinnya tetep BPM, semua ijin itu BPM yang mengeluarkan. Jadi kita bekerjasama dengan BPM itu untuk segala urusan perizinan karena BPM yang memiliki wewenang" (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 08.47 WIB).

Bersama dengan Badan Penanaman Modal (BPM), mereka memiliki peran yang sama-sama penting dan saling bergantung antara satu dengan lainnya. Tujuan adanya BPM adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan perizinan khususnya dan pelayanan publik pada umumnya di Pemerintah Kota Batu. Salah satu jenis perizinan pada Badan Penanaman Modal Kota Batu, yaitu pada sektor kebudayaan dan pariwisata dengan jenis perizinannya tanda daftar usaha pariwisata. Badan Keuangan Daerah memandang keberadaan Badan Penanaman Modal sebagai bagian dari mitra kerja yang berupaya mendorong keberhasilan dalam pengelolaan perpajakan sesuai dengan tugasnya masing-masing, terutama dalam hal penyelenggaraan perizinan suatu usaha.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa peran serta instansi terkait sangat mempengaruhi kelancaran pengelolaan perpajakan di Kota Batu. Partisipasi Badan Penanaman Modal dalam penyelenggaraan perizinan teramat penting sebagai salah satu faktor pendukung dalam pengelolaan pajak yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah.

d. Melaksanakan Sosialisasi kepada Masyarakat Khususnya Para Wajib Pajak Daerah.

Badan Keuangan Daerah Kota Batu telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan penerimaan pajak hiburan. Salah satu dalam upaya tersebut adalah dengan meningkatkan kesadaran wajib pajak. Peningkatan kesadaran wajib pajak merupakan usaha untuk memberikan penyuluhan dan informasi kepada wajib pajak tentang peraturan, perundang-undangan, mekanisme dan seluruh ketentuan yang mengatur tentang kewajiban bagi wajib pajak untuk membayar pajak atas objek pajak yang dimiliki. Namun, kesadaran masyarakat Kota Batu sebagai wajib pajak hiburan dalam membayar pajak masih rendah, sehingga pemerintah daerah khususnya Badan Keuangan Daerah perlu turun tangan dalam meningkatkan kesadaran wajib pajak. Hal ini disampaikan oleh Bapak Iwan Santosa, S.E selaku Kepala Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang mengatakan bahwa:

> "Jadi persoalan utama dalam hal ini adalah masih kurangnya kesadaran pemilik tempat hiburan untuk membayar pajak. Kadang itu alasannya mereka adalah nggak paham atau belum tau, nah untuk mengatasi permasalahan itu kita adakan sosialisasi tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan sekaligus kesadaran para pemilik tempat hiburan itu tadi." (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 09.25 WIB).

Aparat Badan Keuangan Daerah Kota Batu selama ini telah memberikan sosialisasi peraturan daerah kepada wajib pajak agar melaksanakan kewajibannya dalam membayar pajak. Tujuan dari sosialisasi peraturan daerah tersebut adalah untuk lebih mengenalkan peraturan yang telah dibuat oleh pemerintah daerah sebagai salah satu kebijakan yang harus diketahui dan ditaati oleh wajib pajak, sehingga

diharapkan nantinya wajib pajak dapat memahami dan mengerti mekanisme yang mengatur tentang pajak daerah khususnya pajak hiburan yang akan mereka dirikan atau sudah mereka dirikan. Sosialisasi peraturan daerah ini harus terus menerus dilakukan agar wajib pajak lebih memahami dan tidak kebingungan terhadap aturan tentang pajak daerah. Oleh karena itu, pihak Badan Keuangan Daerah Kota Batu tetap melaksanakan sosialisasi di lapangan atau mengundang para wajib pajak untuk mendapatkan pemahaman tentang pajak yang akan dijalankannya. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Iwan Santosa, S.E selaku Kasubbid Pengendalian dan Pengawasan Badan Keuangan Daerah Kota Batu:

> "Sosialisasi itu kita berkala setiap tahun dua kali, dua kali dilakukan sosialisasi peraturan terhadap wajib pajak yang lama dan baru itu kita kumpulkan diberikan sosialisasi disamping kita memberi figura pengenal pajak, itu kan salah satu alat peraga sosialisasi, jadi disitu kaya kartu ucapan terimakasih bahwa konsumen biar tau bahwa tiket yang anda bayarkan sudah termasuk pembayaran pajak." (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 09.25 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa salah satu strategi dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah yaitu melalui sosialisasi terhadap wajib pajak. Dengan adanya kesadaran bahwa salah satu kunci dalam meningkatkan penerimaan pajak adalah meningkatkan kepatuhan wajib pajak, pemahaman dan kesadaran masyarakat akan hak dan kewajiban perpajakannya.

2. Faktor Internal dan Eksternal Badan Keuangan Daerah Kota Batu dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah

Dalam sebuah strategi yang sedang atau akan dikembangkan, ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan, termasuk faktor internal dan faktor eksternal yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah:

a. Faktor Internal

1) Kekuatan (Strength)

a) Peran Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan

Dalam rangka untuk meningkatkan keuangan daerah serta agar dapat melaksanakan otonomi daerah, pemerintah melakukan berbagai kebijakan yang diantaranya yaitu melalui perpajakan dan retribusi daerah, dengan menetapkan Undang-undang nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Pemberian kewenangan dalam pengenaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, diharapkan dapat lebih mendorong pemerintah daerah agar terus berupaya untuk mengoptimalkan pendapatan asli daerahnya.

Pemerintah Kota Batu memiliki peran yang nyata untuk meningkatkan kontribusi pajak hiburan, diantaranya melalui usaha-usaha untuk melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi pemungutan. Keberhasilan pemungutan ditentukan oleh dua hal, yaitu kesadaran masyarakat untuk membayar pajak serta sikap dan kemampuan aparat pajak dalam melaksanakan tugasnya. Berikut hasil wawancara

dengan Ibu Farida Anisah, S.Sos., M.M selaku Kepala Bidang Penagihan, Pelaporan, dan Pengawasan sebagai berikut:

> "Secara keseluruhan untuk mengoptimalkan itu kita melalui ekstensifikasi dan intensifikasi pendapatan, dan yang dimaksud ekstensifikasi intensifikasi itu gini, kalau ekstensifikasi itu potensi baru, jadi misalnya ada pembangunan tempat hiburan baru itu ekstensifikasi, tapi kalau intensifikasi itu potensi pajak dari objek pajak yang sudah ada, jadi kalau intensifikasi pajak misalnya kaya hotel, nah di dalam hotel itu ada apa aja, ada hiburannya apa ada karaokenya, kan karaoke hiburan, jadi dia ada pajak hotel ada pajak hiburan, jadi kalau dia tambah hiburan itu intensifikasi jd potensi pajak dari objek pajak yang sudah ada." (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 08.47 WIB).

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa peran pemerintah daerah dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan melalui ekstensifikasi dan intensifikasi. Ekstensifikasi yaitu memperluas sumber-sumber dari pendapatan daerah, seperti pendataan wajib pajak baru. Intensifikasi yaitu suatu usaha memperbesar penerimaan dengan cara memanfaatkan yang sudah ada agar mencapai peningkatan PAD.

b) Tersedianya Sarana dan Prasarana yang Memadai

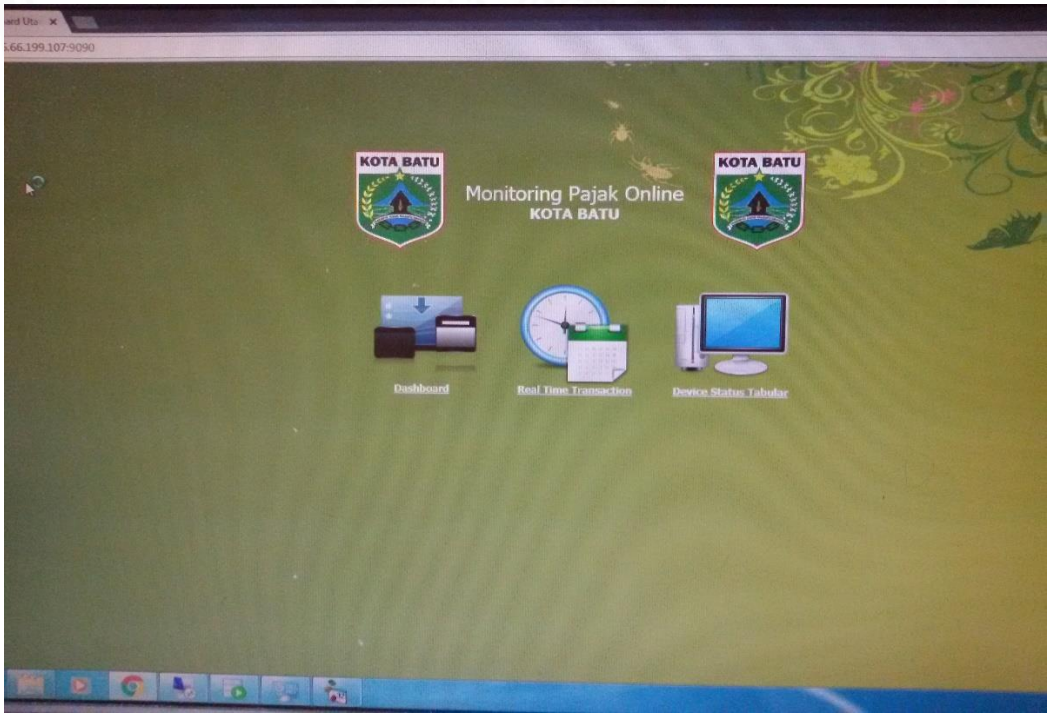
Salah satu kekuatan yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor pajak hiburan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Saat ini Badan Keuangan Daerah Kota Batu sudah menggunakan program pajak online atau yang biasa disebut *e-tax*. Dengan program online ini, para wajib pajak tidak akan bisa memanipulasi besaran pajak yang harus dibayarkan. Pajak online ini dinilai perlu karena beberapa hal, seperti mekanisme menghitung pajak sendiri memungkinkan wajib pajak kurang terbuka, taat dan jujur dalam pelaporan omset usahanya, sehingga rawan terjadi kebocoran pajak, serta tidak sebandingnya antara jumlah

wajib pajak dengan petugas pendataan jika sistem pengelolaan pajaknya belum online. Hal ini disampaikan oleh Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu Farida Anisah, S.Sos., M.M selaku Kepala Bidang Penagihan, Pelaporan, dan Pengawasan sebagai berikut:

> "Faktor pendukungnya adalah pajak online, jadi misalnya orang bayar jadi langsung di masing-masing komputer kita bisa liat, semua sudah terkomputerisasi, terus nantinya kita akan kerjasama dengan cartenz, cartenz itu perusahaan yang pendampingan tentang peningkatan PAD, jadi nanti di cartenz itu harapan kita, kita kepengen seperti apa, jadi di cartenz tuh nanti ada pemetaan, jadi dia buat peta pemerintah kota batu, dari peta itu misalnya kan rumahmu di peta itu kalau dizoom itu 9 jenis pajak bisa muncul disitu, jadi misalnya di daerah Bumiaji itu kan ada dusun-dusungnya nah itu kalau dizoom itu keluar potensi pajak, itu dari 9 pajak yang disini ada berapa potensi pajak nanti muncul, yang sekarang masih dibuat kajiannya tapi 2019 kita sudah nanti mulai menambahkan untuk itu pemetaan itu tadi kerjasama dengan cartenz tadi." (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 08.47 WIB).

Sarana dan prasarana pada Badan Keuangan Daerah sendiri sudah tersedia dengan baik, seperti komputer-komputer yang digunakan untuk memonitoring wajib pajak secara online.

Gambar 5. Komputer yang digunakan untuk melayani wajib pajak.



Gambar 6. Tampilan sistem monitoring pajak online Kota Batu.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Salah satu keuntungan dengan sistem pajak online ini yaitu Badan Keuangan Daerah bisa mengecek wajib pajak mana saja yang belum membayarkan pajaknya. Program ini mempunyai beberapa manfaat, baik bagi pemerintah maupun bagi masyarakat daerah. Manfaat tersebut bagi pemerintah antara lain:

(1) Terbangunnya prinsip transparansi, fair, dan akuntabel dalam mekanisme perpajakan daerah;
(2) Perubahan paradigma pelayanan dari pola by person ke by sistem, efektif untuk meminimalisir dan bahkan menghapus potensi terjadinya manipulasi pelaporan serta pembayaran pajak daerah;
(3) Terwujudnya efektifitas dan efisiensi pelayanan pajak daerah;
(4) Wajib pajak akan patuh dalam pemenuhan kewajiban pajak daerah yang terutang;
(5) Pelaporan dan pembayaran pajak yang transparan, akuntabel, dan akurat dengan berbasis teknologi informasi dan komunikasi;
(6) Mendorong terwujudnya good corporate governance (tata kelola pemerintahan yang baik);
(7) Memungkinkan peningkatan pendapatan pajak daerah khususnya dari pajak hiburan.

Sedangkan manfaat dari sistem online ini bagi wajib pajak antara lain:

(1) Memudahkan mekanisme pelaporan dan pembayaran pajak (wajib pajak tidak perlu hadir ke Badan Keuangan Daerah Kota Batu dengan membawa uang tunai dan selurul bon bill, tidak perlu melakukan

rekapitulasi transaksi, dan bsia mencetak langsung bukti pembayaran pajak);

(2) Meminimalisir keluhan/ komplain dari wjaib pajak atas pengenaan pajak yang selama ini dianggap tidak tepat perhitungan;

(3) Menginformasikan transaksi dan besaran kewajiban pajak secara transparan, akurat, dan fair;

(4) Efektifitas dan efisiensi rentang pembayaran;

(5) Kepastian dan kenyamanan wajib pajak dalam membayar pajak

Dari hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa sudah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai menjadi kekuatan bagi Badan Keuangan Daerah Kota Batu dalam meningkatkan kinerjanya.

2) Weakness (Kelemahan)

a) Kurangnya Kesadaran Masyarakat Akan Pentingnya Membayar Pajak

Pemerintah menempatkan sektor perpajakan sebagai salah satu wujud untuk meningkatkan daya dukung rakyat dalam pembangunan. Karena besarnya peranan pemerintah, disiplin serta dedikasi aparaturnya dalam pengelolahan pembangunan, partisipasi masyarakat sangatlah diperlukan untuk menjamin berhasilnya pembangunan tersebut. Pemerintah sudah melakukan pendataan dan pengolahan data terhadap objek yang dikenakan pajak. Masyarakat yang sudah menjadi wajib pajak, banyak yang tidak patuh dan tidak ikut berpartisipasi terhadap pembayaran pajak hiburan. Hingga saat ini, kesadaran masyarakat membayar pajak masih belum mencapai tingkat sebagaimana yang diharapkan. Hal tersebut disampaikan oleh

Bapak Iwan Santosa, S.E selaku Kepala Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan Badan Keuangan Daerah Kota Batu:

> "Faktor penghambat itu kurang sadarnya pengelola atau wajib pajak terhadap kewajibannya untuk melakukan pembayaran pajak, kadang-kadang alasannya itu ga paham atau belum tau, padahal kan uang pajak itu kan uang konsumen yang wajib pajak wajib pungut, terus yang kedua mungkin ada yang merasa putra daerah jadi dia merasa ngga mau bayar pajak sesuai dengan omset." (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 09.25 WIB).

Bapak Iwan Santosa mengatakan kurang sadarnya pengelola atau wajib pajak dalam melakukan pembayaran pajak adalah karena tidak kepahamannya para wajib pajak untuk membayar pajak, selain itu terdapat beberapa wajib pajak yang merasa dirinya adalah putra daerah sehingga enggan untuk membayar pajak sesuai dengan omset yang mereka dapatkan.

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa masih kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya membayar pajak hiburan, sedangkan sektor perpajakan tersebut penting sebagai salah satu wujud untuk meningkatkan daya dukung rakyat dalam pembangunan. Meskipun pemerintah setempat sudah membuat sanksi terhadap wajib pajak yang tidak patuh, sanksi yang diberikan oleh pemerintah yakni berupa denda. Tapi hal ini juga kurang berhasil untuk membuat masyarakat itu menjadi sadar pajak. Selain memberikan sanksi pemerintah juga sudah mensosialisasikan akan pentingnya pembayaran pajak hiburan. Dengan adanya sosialisasi yang dilakukan oleh pemerintah ini, diharapkan masyarakat sadar dan dapat ikut serta dalam pembangunan suatu daerah dengan berpartisipasi membayar pajak khususnya pajak hiburan.

b) Kurangnya Komitmen untuk Menyelesaikan Piutang Pajak

Pajak pada dasarnya merupakan iuran umum untuk mengisi kas negara/daerah yang menurut ketentuan perundang-undangan bersifat memaksa untuk membiayai pengeluaran umum, dan kepada pembayar pajak tidak diberikan imbalan secara langsung. Ketentuan tentang perpajakan diatur secara khusus dalam berbagai peraturan perundang-undangan di bidang perpajakan. Dengan mempertimbangkan bahwa pemungutan pajak lebih didasarkan pada hak negara/daerah yang dijamin dengan undang-undang dan tidak didasarkan pada penyerahan suatu prestasi kepada pembayar pajak.

Pada tahun 2015, total piutang pajak Kota Batu mencapai Rp53,1 miliar, dimana setengah dari jumlah tersebut merupakan piutang dari sektor pajak hiburan, yaitu sebesar Rp24,6 miliar (Malang Corruption Watch, 2016). Piutang tersebut merupakan salah satu fenomena yang membutuhkan komitmen yang tinggi atas pengelolaan keuangan negara. Namun dalam hal ini, komitmen yang dijalankan masih lemah. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Farida Anisah, S.Sos., M.M selaku Kepala Bidang Penagihan, Pelaporan, dan Pengawasan sebagai berikut:

> "Kelemahannya itu kalo disini itu komitmen untuk menyelesaikan piutang itu dari seluruh elemen di dalam pemerintahan kota batu, misalnya dewan trus walikotanya trus sekdanya, bagian hukum, sama instansi terkait kaya BKDnya, jadi komitmennya harus kuat, itu penyelesaian piutang, kalo komitmennya ngga kuat misalnya gini, aku tiap tahun kerjakan penyelesaian piutang, terus misalnya atasanku bilang jangan dulu ya berhenti, makannya harus ada komitmen yang kuat dari Walikota sampai Sekda sampai Bagian Hukum sampai Inspektorat sampai BKD itu komitmennya harus kuat. Penyelesaian piutang tahun ini harus selesai harus diapakan-diapakan itu harus kuat." (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 08.47 WIB).

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa saat ini dibutuhkan komitmen yang kuat dalam menyelesaikan piutang pajak tersebut. Karena disatu sisi, pemahaman pertanggungjawaban atas piutang pajak tersebut dapat digunakan sebagai salah satu dasar untuk melakukan penilaian terhadap kinerja suatu instansi.

b. Faktor Eksternal

1) Peluang (Opportunities)

a) Letak Kota Batu yang Strategis

Kota Batu terletak diantara 122º17′ sampai dengan 122º57’ Bujur Timur dan 7º44’ sampai dengan 8º26’ Lintang Selatan. Kawasan Kota Batu secara keseluruhan memiliki luas sekitar 199,09 km², serta terletak pada ketinggian rata-rata 862 mdpl. Kota Batu merupakan bagian dalam wilayah kerja Pemerintah Provinsi Jawa Timur tepatnya terletak ±15 km sebelah barat Kota Malang, yang mempunyai peran dan letak yang strategis. Hal tersebut membuat para investor yang bergerak dibidang pariwisata memilih Kota Batu untuk membuka tempat wisata atau tempat hiburan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Iwan Santosa, S.E selaku Kepala Sub Bidang Pengendalian dan Pengawasan Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang mengatakan sebagai berikut:

> “Iya kan Kota Batu itu letaknya strategis dimana menjadi wilayah penggerak roda perekonomian dengan didukung perlintasan transportasi darat jalur Malang-Kediri dan Malang-Jombang terutama antar daerah di Malang Raya yang saat ini sebagai destinasi pariwisata dan pertanian di wilayah Jawa Timur.“ (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 09.25 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa peluang dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan di Kota Batu ini yaitu letak Kota

Batu yang strategis. Hal tersebut dapat kita lihat dari kondisi geografis Kota Batu yang terletak pada ketinggian rata-rata 862 mdpl, dimana kondisi udaranya dapat terbilang sejuk. Serta Kota Batu menjadi rute perlintasan transportasi darat bagi daerah yang berada di sekitar Kota Batu.

b) Batu Sebagai Kota Wisata

Kota Batu merupakan salah satu daerah yang berada di Propinsi Jawa Timur, daerah ini sangat gencar dalam hal pengembangan potensi pariwisata yang berbasis pertanian, sehingga dalam waktu beberapa tahun terakhir, Kota Batu tampil sebagai salah satu destinasi wisata yang sangat terkenal di Indonesia, konsep agropolitan sendiri kemudian lahir bersamaan dengan diluncurkanya program Kota Wisata Batu (KWB), konsep ini merupakan program Pemerintah Kota Batu, untuk memperkenalkan berbagai jenis pariwisata yang ada di daerah tersebut, tujuannya supaya dengan program pengembangan wisata masyarakat dapat merasakan manfaatnya tanpa harus menghilangkan identitasnya sebagai daerah yang mayoritas penduduknya menggantungkan hidup pada sektor agraris atau pertanian, perkebunan, serta peternakan.

Pengembangan potensi pariwisata tersebut bisa dikatakan berhasil, mengingat tingkat kunjungan wisatawan yang berkunjung ke Kota Batu menjadi lebih meningkat. Hal ini disampaikan oleh Ibu Widyanti Lena Porwanti, S.T selaku Kasubbid Penetapan dan Pengolahan Data yang menyatakan bahwa:

> “Tagline Kota Batu itu Kota Wisata Batu, jadi otomatis banyak tempat rekreasi dan hiburan di Kota Batu ini. Jadi dalam hal pendapatan di pajak daerah ini, sektor pajak hiburan menjadi salah satu penyumbang terbesar di Kota Batu, maka sektor pajak hiburan ini dapat dijadikan sumber pajak utama yang digunakan dalam pembangunan Kota Batu.” (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 10.05 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa peluang dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan di Kota Batu ini yaitu brand Kota Wisata Batu (KWB) yang menjadikan daerah tersebut menjadi lebih berkembang, maju, dan makmur. Hal tersebut dapat kita lihat dari adanya peningkatan dari aktifitas ekonomi pada kehidupan masyarakatnya, mengingat dengan dicanangkannya program (KWB), Kota Batu banyak didatangi oleh para wisatawan baik lokal maupun mancanegara.

2) Tantangan (Threat)

a) Persaingan yang Relatif Ketat antar Daerah dalam Menarik Investor

Keberhasilan daerah untuk meningkatkan daya tariknya terhadap investasi salah satunya tergantung dari kemampuan daerah dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan investasi dan dunia usaha serta peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Kemampuan daerah untuk menentukan faktor-faktor yang dapat digunakan sebagai ukuran daya saing perekonomian daerah terhadap daerah lainnya juga sangat penting dalam upaya meningkatkan daya tariknya dan memenangkan persaingan. Berikut hasil wawancara dengan Bapak Iwan Santosa, S.E selaku Kasubbid Pengendalian dan Pengawasan Badan Keuangan Daerah Kota Batu yang mengatakan bahwa:

> "Ada beberapa faktor dominan yang dapat mempengaruhi ataupun menentukan daya tarik investasi di daerah kota Batu, antara lain potensi yang dimiliki kota Batu, keuangan atau perekonomian kota Batu, peraturan daerah kota Batu, aparatur dan pelayanan terhadap para investor, kepemimpinan pemerintah kota Batu." (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 09.25 WIB).

Bapak Iwan mengatakan bahwa terdapat faktor dominan yang mempengaruhi daya tarik investasi di daerah kota Batu meliputi keuangan atau perekonomian kota Batu, Peraturan Daerah Kota Batu, aparatur dan pelayanan terhadap para investor, serta kepemimpinan pemerintah kota Batu.

Dari hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatnya potensi parisiwata di Kota Batu dapat meningkatkan minat investor untuk menanamkan modalnya di Kota Batu.

b) Menuju Kota Pariwisata Berbasis Internasional

Pariwisata merupakan sektor unggulan yang terus dikembangkan dan dijadikan gagasan utama sebagai arah pembangunan di Kota Batu. Hal tersebut dapat diketahui dari misi Kota Batu dan julukan "KWB" (Kota Wisata Batu). Sebagai sebuah sektor unggulan, pariwisata telah menjadi sektor yang turut berkontribusi terhadap peningkatan pertumbuhan ekonomi yang ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat sesuai dengan tujuan kepariwisataan di Kota Batu yang tertuang dalam Peraturan Daerah (PERDA) No 1 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Kepariwisataan. Dengan semakin meningkatnya potensi pariwisata di Kota Batu, Walikota Batu ingin mendongkrak pariwisata Kota Batu ke dunia internasional. Hal ini disampaikan oleh Ibu Farida Anisah, S.Sos., M.M selaku Kepala Bidang Penagihan, Pelaporan, dan Pengawasan yang menyatakan sebagai berikut:

> “Tantangan selanjutnya adalah keinginannya pak eddy rumpoko untuk menjadikan kota batu sebagai kota wisata bertaraf internasional. Nah itu kan membuat kita harus siap dalam mengelola pajak hiburan yang nantinya menjadi lebih kompleks.” (Wawancara di Badan Keuangan Daerah Kota Batu, 14 Mei 2018 Pukul 08.47 WIB).

Dalam upaya mengejar sebagai salah satu kota wisata internasional, pemerintah Kota Batu harus siap terhadap permasalahan Kota Batu sebagai pariwisata internasional. Salah satu tantangan Batu sebagai pariwisata internasional adalah mengharuskan pemerintah Kota Batu khusunya Badan Keuangan Daerah dalam pengelolaan pajak hiburannya bisa menjadi lebih kompleks.

Dalam proses penyusunan strategi ada beberapa pertimbangan untuk menentukan startegi tersebut, menurut Rangkuti (2013) menunjukan bahwa kinerja perusahaan dapat di tentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Dari pendapat tersebut kita dapat mengetahui bahwa analisis SWOT dapat digunakan dalam penyusunan sebuah strategi bagi sebuah organisasi. Dengan adanya analisis SWOT, hasil olahan peneliti diharapkan dapat digunakan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu sebagai pertimbangan dalam penyusunan strategi di tahun mendatang dalam pengelolaan pajak hiburan untuk meningkatkan pendapatan asli daerah. Adapun matrik analisis SWOT yang telah diolah oleh penulis dapat menghasilkan strategi adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Analisis SWOT

Faktor Internal / Faktor Eksternal	Kekuatan (Strength) 1. Peran Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan 2. Tersedianya Sarana dan Prasarana yang Memadai	Kelemahan (Weakness) 1. Kurangnya Kesadaran Masyarakat Akan Pentingnya Membayar Pajak 2. Kurangnya Komitmen untuk Menyelesaikan Piutang Pajak
Peluang (Opportunities) 1. Letak Kota Batu yang Strategis 2. Batu Sebagai Kota Wisata	Strategi SO	Strategi WO
Ancaman (Threat) 1. Persaingan yang Relatif Ketat antar Daerah dalam Menarik Investor 2. Menuju Kota Pariwisata Berbasis Internasional	Strategi ST	Strategi WT

Berdasarkan hasil matrik analisis SWOT di atas, dapat disusun strategi yang nantinya bisa digunakan dalam membantu Badan Keuangan Daerah untuk mengembangkan potensi pariwisata di Kota Batu, yaitu sebagai berikut:

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

Maksud dari strategi ini adalah optimalisasi peran pemerintah Kota Batu untuk meningkatkan kontribusi pajak hiburan yang ditunjang dengan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, karena dengan tersedianya sarana dan prasarana tersebut otomatis akan mendukung kinerja dari pegawai Badan Keuangan

Daerah itu sendiri. Melihat Kota Batu yang memiliki konsep Kota Wisata Batu, sehingga otomatis banyak terdapat tempat rekreasi atau hiburan di Kota Batu ini. Dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai tersebut, Badan Keuangan Daerah Kota Batu merasa terbantu dalam mengelola pajak di sektor hiburan tersebut.

Strategi ST : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan 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).

Maksud dari strategi ini adalah untuk menghadapi persaingan yang ketat antar daerah dalam menarik investor, pemerintah kota Batu telah merumuskan strategi yang dilakukan guna lebih meningkatkan minat investor untuk menanamkan modalnya di kota Batu, antara lain pelayanan investasi satu pintu; mengefektifkan promosi, pelayanan, dan bimbingan pelaksanaan penanaman modal; studi banding pelayanan investasi; menggali peluang dan menetapkan keunggulan daerah; kesediaan meninjau ulang peraturan daerah yang bermasalah; serta membangun sarana, prasarana, dan sumber daya manusia.

Strategi WO : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Maksud dari strategi ini adalah meningkatkan kesadaran masyarakat (wajib pajak) akan pentingnya membayar pajak, yaitu dengan memberikan sosialisasi

peraturan daerah kepada wajib pajak agar melaksanakan kewajibannya dalam membayar pajak. Sehingga diharapkan nantinya wajib pajak dapat memahami dan mengerti mekanisme yang mengatur tentang pajak daerah khususnya pajak hiburan yang akan mereka dirikan atau sudah mereka dirikan. Serta meningkatkan komitmen fiskus dalam menyelesaikan piutang pajak. Dengan cara tersebut, melihat Kota Batu sebagai kota wisata, maka pemerintah kota Batu dapat memaksimalkan pemungutan pajak, terutama objek dan subjek pajak yang terutang pada pajak hiburan, sehingga sektor pajak hiburan ini dapat dijadikan sumber pajak utama yang digunakan dalam pembangunan Kota Batu.

Strategi WT : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Maksud dari strategi ini adalah meningkatkan komitmen fiskus dalam penyelesaian piutang pajak, serta memperbaiki pelayanan dan kebijakan dalam pengelolaan pajak hiburan agar dapat menghadapi persaingan dengan daerah lain dalam menjaring investor, sehingga pemerintah dapat bekerja sama dengan swasta maupun masyarakat dalam pengembangan Kota Wisata Batu menuju pariwisata internasional.

C. Analisis Data Penelitian

1. Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah

Menurut Hasibuan (2000:124) strategi merupakan cara untuk membantu organisasi dalam mengatasi lingkungan yang selalu berubah dan membantu organisasi untuk memecahkan masalah terpenting yang dihadapinya. Melalui strategi, organisasi dapat membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang sembari mengatasi dan meminimalisir kelemahan dan ancaman dari luar. Dalam hal ini, strategi yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah, yaitu:

a. Membentuk Satuan Tugas Khusus Ekstensifikasi dan Intensifikasi Pajak yang Terintergrasi yang Bertanggungjawab Untuk Proses Pelaksanaannya.

Dalam kaitan dengan peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) khususnya Pajak Hiburan maka kebijakan yang perlu ditempuh adalah dalam membentuk tim intensifikasi dan eksistensifikasi pemungutan. Sehinga diharapkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) akan lebih berperan.

Tim intesifikasi memiliki kegiatan yang dilakukan untuk menambah jumlah penerimaannya dari wajib pajak yang sudah terdaftar sebagai wajib pajak daerah. Sedangkan proses pelaksanaan kegiatan tim intensifikasi dimulai dari melakukan pembinaan, sosialisasi peraturan terkait pajak daerah, pengawasan sekaligus melakukan pemeriksaan dalam rangka meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dalam melakukan kewajiban perpajakan daerahnya sesuai dengan

peraturan dan ketentuan yang berlaku dan juga khususnya untuk peningkatan penerimaan pajak daerah.

Pendapatan dari sektor pajak daerah yang belum optimal dan sesuai dengan kontribusi yang diharapakan maka Pemerintah membuat Tim Ekstensifikasi. Tim ekstensifikasi memiliki kegiatan yang berkaitan dengan penambahan jumlah wajib pajak yang belum terdaftar dan perluasan onjek pajak. Namun demikian dalam upaya ekstensifikasi ini, berkaitan dengan pengelolaan yang bersumber dari pajak daerah dan retribusi daerah, tidak boleh bertentangan dengan kebijakan pokok nasional, yakni pungutan pajak dan retribusi daerah yang dilaksanakan tidak semata-mata untuk menggali pendapatan daerah berupa sumber penerimaan yang memadai, tetapi juga untuk melaksanakan fungs ifiskal lainnya agar tidak memberatkan bagi masyarakat. Selain itu tugas dari Tim Ekstensifikasi dimulai dari proses pendataan dan pengawasan serta melakukan sosialisasi peraturan dan ketentuan yang berlaku terkait pajak daerah termasuk pajak hiburan kepada para pelaku usaha yang menjadi objek pajak daerah dan belum terdaftar dan tentunya belum melaksanakan kewajiban pajaknya ini. Dengan bertujuan agar pelaku usaha segera mendaftarkan diri sebagai wajib pajak daerah.

b. Meningkatkan Kompetensi Petugas Pajak Daerah.

Strategi kedua yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah meningkatkan kompetensi petugas pajak daerah, dalam hal ini Badan Keuangan Daerah Kota Batu melakukan peningkatan keterampilan dan kemampuan pegawainya dengan tujuan untuk membantu para pegawai mengatasi kesulitan dalam melaksanakan tugasnya supaya tugas-tugas yang menjadi tanggung

jawab mereka dapat selesai dengan tepat waktu. Berdasarkan hasil wawancara, Badan Keuangan Daerah Kota Batu telah melakukan kegiatan sharing antar para pegawai, melakukan studi banding dengan pemerintah kota lainnya, serta melaksanakan kegiatan bimbingan teknologi sebagai upaya dalam meningkatkan kompetensi petugas pajak.

Menurut peneliti, berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan di lapangan hingga saat ini, Badan Keuangan Daerah Kota Batu secara terus menerus melakukan peningkatan keterampilan kerja dan pengetahuan pegawai dengan memberikan bimbingan dan pelatihan kepada pegawai. Kegiatan yang dilakukan Badan Keuangan Daerah Kota Batu antara lain dengan bimbingan teknis dan diklat. Bimbingan teknis sendiri dapat dilakukan di dalam ruangan maupun pada saat momen-momen tertentu. Materi yang diberikan pada saat bimbingan teknis antara lain pengertian secara umum tentang pajak, mulai dari mekanisme pemeriksaan, pengawasan, pendataan dan pendaftaran yang sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedure*). Sedangkan untuk diklat dilakukan dengan mengirimkan pegawai yang bersangkutan untuk mengikuti diklat struktural dan diklat teknis. Diklat struktural diberikan kepada pegawai yang menduduki suatu jabatan struktural, materi yang diberikan saat diklat struktural berupa materi manajerial, karena diklat struktural ditujukan untuk pejabat. Sedangkan diklat teknis diberikan kepada pegawai yang mempunyai keahlian teknis untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokoknya. Upaya ini masih harus terus diperbaiki lagi karena keterampilan kerja dan pengetahuan aparat sangat berpengaruh terhadap hasil yang

dicapai oleh Badan Keuangan Daerah yang bertanggung jawab dalam upaya peningkatan penerimaan pajak daerah khususnya pajak hiburan.

c. Melakukan Koordinasi dengan Dinas Terkait.

Strategi ketiga yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota batu adalah melakukan koordinasi dengan dinas terkait, dalam hal ini Badan Keuangan Daerah Kota Batu melakukan kerjasama dengan dinas lain untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara, BKD telah melakukan kerjasama dengan Badan Penanaman Modal (BPM) sebagai upaya dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap PAD. Bersama dengan BPM, mereka memiliki peran yang sama-sama penting dan saling bergantung antara satu dengan lainnya. Tujuan adanya BPM adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan perizinan khususnya dan pelayanan publik pada umumnya di Pemerintah Kota Batu. Salah satu jenis perizinan pada Badan Penanaman Modal Kota Batu, yaitu pada sektor kebudayaan dan pariwisata dengan jenis perizinannya tanda daftar usaha pariwisata.

Badan Keuangan Daerah memandang keberadaan Badan Penanaman Modal sebagai bagian dari mitra kerja yang berupaya mendorong keberhasilan dalam pengelolaan perpajakan sesuai dengan tugasnya masing-masing, terutama dalam hal penyelenggaraan perizinan suatu usaha. Peran serta BPM sangat mempengaruhi kelancaran pengelolaan perpajakan di Kota Batu. Partisipasi BPM dalam penyelenggaraan perizinan teramat penting sebagai salah satu faktor pendukung dalam pengelolaan pajak yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah.

d. Melaksanakan Sosialisasi kepada Masyarakat Khususnya Para Wajib Pajak Daerah.

Strategi keempat yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah meaksanakan sosialisasi kepada masyarakat khususnya para wajib pajak derah dalam hal ini Badan Keuangan Daerah Kota Batu melakukan sosialisasi yang dikhususkan kepada para wajib pajak. Berdasarkan hasil wawancara, Aparat Badan Keuangan Daerah Kota Batu selama ini telah memberikan kegiatan sosialisasi peraturan daerah kepada wajib pajak sebagai upaya dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap PAD. Tujuan dari sosialisasi peraturan daerah tersebut adalah untuk lebih mengenalkan peraturan yang telah dibuat oleh pemerintah daerah sebagai salah satu kebijakan yang harus diketahui dan ditaati oleh wajib pajak, sehingga diharapkan nantinya wajib pajak dapat memahami dan mengerti mekanisme yang mengatur tentang pajak daerah khususnya pajak hiburan yang akan mereka dirikan atau sudah mereka dirikan.

Sosialisasi peraturan daerah ini harus terus menerus dilakukan agar wajib pajak lebih memahami dan tidak kebingungan terhadap aturan tentang pajak daerah. Oleh karena itu, pihak Badan Keuangan Daerah Kota Batu tetap melaksanakan sosialisasi di lapangan atau mengundang para wajib pajak untuk mendapatkan pemahaman tentang pajak yang akan dijalankannya. Dengan adanya kesadaran bahwa salah satu kunci dalam meningkatkan penerimaan pajak adalah meningkatkan kepatuhan wajib pajak, pemahaman dan kesadaran masyarakat akan hak dan kewajiban perpajakannya.

2. Faktor Internal dan Eksternal Badan Keuangan Daerah Kota Batu dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah

a. Faktor Internal

1) Kekuatan (Strength)

Menurut Higgins dalam Salusu (2001: 319) s*trength* (kekuatan) merupakan situasi dan kemampuan internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memiliki keuntungan strategis dalam mencapai suatu tujuan, berdasarkan hasil penelitian kekuatan dalam upaya Badan Keuangan Daerah Kota Batu untuk meningkatkan kontribusi pajak hiburan adalah sebagai berikut:

a) Peran Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kontribusi Pajak Hiburan

Pemerintah Kota Batu memiliki peran yang nyata untuk meningkatkan kontribusi pajak hiburan, diantaranya melalui usaha-usaha untuk melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi pemungutan. Keberhasilan pemungutan ditentukan oleh dua hal, yaitu kesadaran masyarakat untuk membayar pajak serta sikap dan kemampuan aparat pajak dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan hasil wawancara, BKD telah melakukan kegiatan ekstensifikasi dan intensifikasi sebagai upaya dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap PAD. Ekstensifikasi yaitu memperluas sumber-sumber dari pendapatan daerah, seperti pendataan wajib pajak baru. Intensifikasi yaitu suatu usaha memperbesar penerimaan dengan cara memanfaatkan yang sudah ada agar mencapai peningkatan PAD.

b) Tersedianya Sarana dan Prasarana yang Memadai

Salah satu kekuatan yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor pajak hiburan pada Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Saat ini Badan Keuangan Daerah Kota Batu sudah menggunakan program pajak online atau yang biasa disebut *e-tax*. Dengan program online ini, para wajib pajak tidak akan bisa memanipulasi besaran pajak yang harus dibayarkan. Pajak online ini dinilai perlu karena beberapa hal, seperti mekanisme menghitung pajak sendiri memungkinkan wajib pajak kurang terbuka, taat dan jujur dalam pelaporan omset usahanya, sehingga rawan terjadi kebocoran pajak, serta tidak sebandingnya antara jumlah wajib pajak dengan petugas pendataan jika sistem pengelolaan pajaknya belum online.

Berdasarkan hasil penelitian, sarana dan prasarana pada Badan Keuangan Daerah sendiri sudah tersedia dengan baik, seperti komputer-komputer yang digunakan untuk memonitoring wajib pajak secara online. Salah satu keuntungan dengan sistem pajak online ini yaitu Badan Keuangan Daerah bisa mengecek wajib pajak mana saja yang belum membayarkan pajaknya.

2) Kelemahan (Weakness)

Menurut Higgins dalam Salusu (2001: 319) w*eakness* (kelemahan) merupakan situasi dan ketidakmampuan internal yang mengakibatkan organisasi tidak dapat mencapai tujuannya atau sebagai kondisi yang menempatkan organisasi pada ketidakberuntungan dan tidak kompetitif. Berdasarkan hasil penelitian

kelemahan dalam peningkatan kontribusi pajak hiburan yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah sebagai berikut:

a) Kurangnya Kesadaran Masyarakat Akan Pentingnya Membayar Pajak

Pemerintah menempatkan sektor perpajakan sebagai salah satu wujud untuk meningkatkan daya dukung rakyat dalam pembangunan. Karena besarnya peranan pemerintah, disiplin serta dedikasi aparaturnya dalam pengelolahan pembangunan, partisipasi masyarakat sangatlah diperlukan untuk menjamin berhasilnya pembangunan tersebut. Pemerintah sudah melakukan pendataan dan pengolahan data terhadap objek yang dikenakan pajak. Masyarakat yang sudah menjadi wajib pajak, banyak yang tidak patuh dan tidak ikut berpartisipasi terhadap pembayaran pajak hiburan. Hingga saat ini, kesadaran masyarakat membayar pajak masih belum mencapai tingkat sebagaimana yang diharapkan. Sedangkan sektor perpajakan tersebut penting sebagai salah satu wujud untuk meningkatkan daya dukung rakyat dalam pembangunan. Meskipun pemerintah setempat sudah membuat sanksi terhadap wajib pajak yang tidak patuh, sanksi yang diberikan oleh pemerintah yakni berupa denda. Tapi hal ini juga kurang berhasil untuk membuat masyarakat itu menjadi sadar pajak. Kurang sadarnya pengelola atau wajib pajak dalam melakukan pembayaran pajak adalah karena ketidakpahamannya para wajib pajak untuk membayar pajak, selain itu terdapat beberapa wajib pajak yang merasa dirinya adalah putra daerah sehingga enggan untuk membayar pajak sesuai dengan omset yang mereka dapatkan.

Berdasarkan hasil wawancara, BKD telah melakukan kegiatan sosialisasi akan pentingnya pembayaran pajak hiburan sebagai upaya dalam meningkatkan

kontribusi pajak hiburan terhadap PAD. Dengan adanya sosialisasi yang dilakukan oleh pemerintah ini, diharapkan masyarakat sadar dan dapat ikut serta dalam pembangunan suatu daerah dengan berpartisipasi membayar pajak khususnya pajak hiburan.

b) Kurangnya Komitmen untuk Menyelesaikan Piutang Pajak

Pada tahun 2015, total piutang pajak Kota Batu mencapai Rp53,1 miliar, dimana setengah dari jumlah tersebut merupakan piutang dari sektor pajak hiburan, yaitu sebesar Rp24,6 miliar (Malang Corruption Watch, 2016). Piutang tersebut merupakan salah satu fenomena yang membutuhkan komitmen yang tinggi atas pengelolaan keuangan negara. Berdasarkan hasil penetian, Badan Keuangan Daerah Kota Batu masih memiliki komitmen yang lemah sehingga permasalahan piutang masih belum dapat terselesaikan, dari hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa saat ini BKD membutuhkan komitmen yang kuat sebagai upaya dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap PAD. Karena disatu sisi, pemahaman pertanggungjawaban atas piutang pajak tersebut dapat digunakan sebagai salah satu dasar untuk melakukan penilaian terhadap kinerja suatu instansi.

b. Faktor Eksternal

1) Peluang (Opportunity)

Menurut Higgins dalam Salusu (2001: 319) o*pportunities* (peluang) merupakan situasi dan faktor-faktor eksternal yang membantu organisasi dalam mencapai atau bahkan melampaui pencapaian sasarannya. Berdasarkan hasil

penelitian peluang dalam peningkatan kontribusi pajak hiburan yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah sebagai berikut:

a) Letak Kota Batu yang Strategis

Kota Batu terletak diantara 122º17′ sampai dengan 122º57’ Bujur Timur dan 7º44’ sampai dengan 8º26’ Lintang Selatan. Kawasan Kota Batu secara keseluruhan memiliki luas sekitar 199,09 km², serta terletak pada ketinggian rata-rata 862 mdpl. Kota Batu merupakan bagian dalam wilayah kerja Pemerintah Provinsi Jawa Timur tepatnya terletak ±15 km sebelah barat Kota Malang, yang mempunyai peran dan letak yang strategis. Hal tersebut membuat para investor yang bergerak dibidang pariwisata memilih Kota Batu untuk membuka tempat wisata atau tempat hiburan.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa peluang dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan di Kota Batu ini yaitu letak Kota Batu yang strategis. Hal tersebut dapat kita lihat dari kondisi geografis Kota Batu yang terletak pada ketinggian rata-rata 862 mdpl, dimana kondisi udaranya dapat terbilang sejuk. Serta Kota Batu menjadi rute perlintasan transportasi darat bagi daerah yang berada di sekitar Kota Batu.

b) Batu Sebagai Kota Wisata

Kota Batu merupakan salah satu daerah yang berada di Propinsi Jawa Timur, daerah ini sangat gencar dalam hal pengembangan potensi pariwisata yang berbasis pertanian, sehingga dalam waktu beberapa tahun terakhir, Kota Batu tampil sebagai salah satu destinasi wisata yang sangat terkenal di Indonesia, konsep agropolitan sendiri kemudian lahir bersamaan dengan diluncurkanya program Kota

Wisata Batu (KWB), konsep ini merupakan program Pemerintah Kota Batu, untuk memperkenalkan berbagai jenis pariwisata yang ada di daerah tersebut, tujuannya supaya dengan program pengembangan wisata masyarakat dapat merasakan manfaatnya tanpa harus menghilangkan identitasnya sebagai daerah yang mayoritas penduduknya menggantungkan hidup pada sektor agraris atau pertanian, perkebunan, peternakan, serta perikanan.

Berdasarkan hasil wawancara, disimpulkan bahwa peluang dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan di Kota Batu ini yaitu brand Kota Wisata Batu (KWB) yang menjadikan daerah tersebut menjadi lebih berkembang, maju, dan makmur. Hal tersebut dapat kita lihat dari adanya peningkatan dari aktifitas ekonomi pada kehidupan masyarakatnya, mengingat dengan dicanangkannya program (KWB), Kota Batu banyak didatangi oleh para wisatawan baik lokal maupun mancanegara.

2) Tantangan (Threat)

Menurut Higgins dalam Salusu (2001: 319) t*hreat* (tantangan) merupakan faktor-faktor eksternal yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai sasarannya. Berdasarkan hasil penelitian tantangan dalam peningkatan kontribusi pajak hiburanyang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah sebagai berikut:

a) Persaingan yang Relatif Ketat antar Daerah dalam Menarik Investor

Keberhasilan daerah untuk meningkatkan daya tariknya terhadap investasi salah satunya tergantung dari kemampuan daerah dalam merumuskan kebijakan

yang berkaitan dengan investasi dan dunia usaha serta peningkatan kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Kemampuan daerah untuk menentukan faktor-faktor yang dapat digunakan sebagai ukuran daya saing perekonomian daerah terhadap daerah lainnya juga sangat penting dalam upaya meningkatkan daya tariknya dan memenangkan persaingan.

Berdasarkan hasil wawancara, pemerintah kota Batu telah merumuskan strategi yang dilakukan guna lebih meningkatkan minat investor untuk menanamkan modalnya di kota Batu, antara lain pelayanan investasi satu pintu; mengefektifkan promosi, pelayanan, dan bimbingan pelaksanaan penanaman modal; studi banding pelayanan investasi; menggali peluang dan menetapkan keunggulan daerah; kesediaan meninjau ulang peraturan daerah yang bermasalah; serta membangun sarana, prasarana, dan sumber daya manusia.

b) Menuju Kota Pariwisata Berbasis Internasional

Pariwisata merupakan sektor unggulan yang terus dikembangkan dan dijadikan gagasan utama sebagai arah pembangunan di Kota Batu. Hal tersebut dapat diketahui dari misi Kota Batu dan julukan "KWB" (Kota Wisata Batu). Sebagai sebuah sektor unggulan, pariwisata telah menjadi sektor yang turut berkontribusi terhadap peningkatan pertumbuhan ekonomi yang ditujukan untuk kesejahteraan masyarakat sesuai dengan tujuan kepariwisataan di Kota Batu yang tertuang dalam Peraturan Daerah (PERDA) No 1 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Kepariwisataan. Dengan semakin meningkatnya potensi pariwisata di Kota Batu, Walikota Batu ingin mendongkrak pariwisata Kota Batu ke dunia internasional.

Berdasarkan hasil wawancara, dalam upaya mengejar sebagai salah satu kota wisata internasional, pemerintah Kota Batu harus siap terhadap permasalahan Kota Batu sebagai pariwisata internasional. Salah satu tantangan Batu sebagai pariwisata internasional adalah mengharuskan pemerintah Kota Batu khusunya Badan Keuangan Daerah dalam pengelolaan pajak hiburannya bisa menjadi lebih kompleks. Contoh semakin kompleksnya pengelolaan pajak hiburan adalah seperti *tax refund*, yaitu pembebasan pajak bagi wisatawan asing yang membeli barang seharga ≤ Rp500.000,- dengan cara menunjukkan faktur pembelian barang tersebut. Hal ini sangat penting karena kota wisata sangat identik dengan oleh-oleh yang sering dicari oleh wisatawan asing untuk dibawa pulang kembali ke negaranya.

Realitanya selama ini pemerintah Kota Batu belum mempunyai kerjasama dengan swasta atau para pedagang, sehingga membuat wisatawan asing harus melalui pemeriksaan ulang di bandara terkait barang atau oleh-oleh yang dibeli. Intinya adalah apabila pemerintah Kota Batu ingin menuju kota wisata internasional, maka pengelolaan pajak hiburan terutama aspek *tax refund* ini harus menjadi perhatian utama, karena semakin efisien pengelolaan pajak hiburan maka minat wisatawan asing untuk berkunjung ke Kota Batu semakin meningkat.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti paparkan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah yang dilakukan oleh Badan Keuangan Daerah Kota Batu sudah berjalan dengan baik, yaitu meliputi:
   a. BKD telah membentuk tim intensifikasi dan eksistensifikasi pemungutan.
   b. BKD telah melakukan peningkatan keterampilan kerja dan pengetahuan pegawai dengan memberikan bimbingan dan pelatihan kepada pegawai sebagai upaya dalam meningkatkan kompetensi petugas pajak.
   c. BKD telah melakukan kerjasama dengan Badan Penanaman Modal (BPM) dalam hal penyelenggaraan perizinan suatu usaha.
   d. BKD telah memberikan kegiatan sosialisasi, seperti sosialisasi peraturan daerah kepada wajib pajak untuk lebih mengenalkan peraturan yang telah dibuat oleh pemerintah daerah sebagai salah satu kebijakan yang harus diketahui dan ditaati oleh wajib pajak.
2. Adapun faktor internal dan eksternal Badan Keuangan Daerah Kota Batu dalam meningkatkan kontribusi pajak hiburan terhadap pendapatan asli daerah adalah sebagai berikut:

a. Faktor internal yang meliputi:

1) Kekuatan

Kekuatan yang dimiliki BKD yaitu sudah tersedianya dengan baik sarana dan prasarana, seperti komputer-komputer yang digunakan untuk memonitoring wajib pajak secara online.

2) Kelemahan

Kelemahannya yaitu kurangnya komitmen untuk menyelesaikan piutang pajak.

b. Faktor eksternal yang meliputi:

1) Peluang

Kota Batu sebagai kota wisata yang otomatis menjadinya kota ini banyak tempat rekreasi dan hiburan lainnya.

2) Tantangan

Keinginan pemerintah Kota Batu untuk menjadikan Kota Batu sebagai kota wisata berbasis internasional, serta kurangnya kesadaran masyarakat akan pentingnya membayar pajak karena ketidakpahaman para wajib pajak untuk membayar pajak.

B. Saran

1. Lebih mengoptimalkan sarana dan prasarana, serta pengawasan pengelolaan pajak hiburan agar pengelolaan pajak hiburan menjadi lebih transparan dan efisien, karena semakin transparan dan efisien proses pengelolaan pajak maka akan meningkatkan minat wajib pajak membayar pajak.

2. Perlunya meningkatkan komitmen untuk menyelesaikan piutang pajak, terutama piutang pajak dari sektor hiburan. Hal ini dikarenakan tagline KWB, jadi otomatis banyak tempat wisata yang seharusnya menjadi sumber pajak utama. Hal tersebut juga memudahkan pemerintah Kota Batu yang menginginkan Kota Batu kedepannya menjadi pariwisata berbasis internasional.
3. Lebih meningkatkan pembangunan tempat wisata namun mempertimbangkan tempat wisata yang banyak menarik tenaga kerja lokal. Hal ini sangat penting karena apabila gencarnya pembangunan tempat wisata tanpa diimbangi penjaringan tenaga kerja lokal kedepannya pasti akan menimbulkan resistensi yang sangat tinggi dari masyarakat Kota Batu.
4. Sebaiknya BKD melakukan studi banding ke daerah-daerah yang telah lebih dulu menjadi kota wisata internasional seperti Bali dalam hal pengelolaan pajak hiburan. Selain melakukan studi banding BKD juga dapat melakukan inovasi-inovasi terkait pengelolaan pajak hiburan, serta lebih mengintenskan sosialisasi kepada masyarakat selaku subjek pajak yang awalnya dua kali dalam setahun menjadi tiga bulan sekali dan bekerja sama dengan media daerah (seperti Batu TV) dalam mensosialisasikan pentingnya membayar pajak daerah untuk pembangunan Kota Batu.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S., 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Halim, Abdul, 2004. *Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah. Edisi Revisi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Hasibuan, Malayu S.P., 2000. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.

Kota Batu dalam Angka 2017.

Miles, Huberman, dan Saldana, 2014. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage Publication.

Moleong, Lexy J., 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Nasution, Agus Salim, 1989. *Pajak dan Retribusi Daerah*. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka.

Pasolong, Harbani, 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 1 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Kepariwisataan.

Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 6 Tahun 2010 tentang Pajak Hiburan.

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Oraganisasi Perangkat Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2001 tentang Pajak Daerah.

Peraturan Walikota Batu Nomor 91 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Rangkuti, Freddy, 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Rencana Strategis Kota Batu Tahun 2017-2021.

Rizky, Dara, 2015. *Kontribusi Pajak Hiburan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Malang: Studi pada Dispenda Kota Malang*. Skripsi Sarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.

Salusu, J., 2001. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana.

Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

-----, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.

Winardi, J., 2003. *Enterpreneur dan Enterpreneurship*. Jakarta: Prenada Media.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA