



# Jurnal Publik

Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Administrasi Negara

P-ISSN: 1412-7083

E-ISSN: 2579-9266



Program Pasca Sarjana  
Universitas Garut

## **Editorial Team**

### ***Chief Editor***

- Prof. Dr. Jusman Iskandar, M.S, Universitas Garut, Indonesia

### ***Editorial Board***

- Prof. Dr. Hj. Ummu Salamah, M.S, Universitas Pasundan, Indonesia
- Prof. Dr. Hj. Ieke Sartika Iriany, MS, Universitas Garut, Indonesia
- Prof. Dr. H. Endang Soetari Ad, M.Si, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia
- Dr. Dody Hermana, Universitas Garut, Indonesia
- Dr. H. Nizar Alam Hamdani, S.E., M.M., M.T, Universitas Garut, Indonesia

### ***Penanggung Jawab***

- Prof. Dr. Jusman Iskandar, M.S, Universitas Garut, Indonesia

## Articles

---

- Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Mewujudkan Kualitas Penatausahaan Pelaporan Keuangan Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Garut  
Gugun Geusan Akbar, Rika Kartika..... 1-9
- Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap Manajemen Penagihan Pajak untuk Mewujudkan Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah dalam Sektor Pendapatan Pajak Hotel dan Restoran di Kabupaten Garut  
Aceng Ulumudin, Thiara Khaerani ..... 10-19
- Analisis Pelaksanaan Kebijakan Mekanisme Pengeluaran Negara terhadap Manajemen Anggaran Satuan Kerja Kementerian/Lembaga dalam Mewujudkan Efektivitas Penyerapan Anggaran di Wilayah Kerja KPPN Garut  
mulyaningsih mulyaningsih, Mulyanto - ..... 22-30
- Implementasi Kebijakan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Terhadap Manajemen BUMDesa dalam mewujudkan Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut  
Ikeu Kania, Riksa Raesalat ..... 31-37
- Implementasi Kebijakan Pembendaharaan Keuangan Daerah terhadap Manajemen Pengelolaan Keuangan SKPD dalam Mewujudkan Efektivitas Pengeluaran Anggaran SKPD Kabupaten Garut  
Susanti..... 38 - 45



## **Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap Manajemen Penagihan Pajak untuk Mewujudkan Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah dalam Sektor Pendapatan Pajak Hotel dan Restoran di Kabupaten Garut**

Thiara Khaerani, Aceng Ulumudin  
Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Garut

### **Abstrak**

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mengetahui pengaruh implementasi pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran di Kabupaten Garut. Metode analisis dalam pembahasan topik utama ini menggunakan model analisis *causal effectual* dengan meninjau hubungan rasional yang menganalisa hubungan sebab akibat antara manajemen penagihan pajak dan pencapaian target pendapatan asli daerah. Lokasi penelitian dilakukan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut dengan jumlah responden sebanyak 66 orang. Pada pembahasan ini menunjukkan hasil bahwa manajemen penagihan pajak berpengaruh signifikan terhadap pencapaian target PAD. Artikel ini berkesimpulan bahwa untuk mewujudkan pencapaian target pendapatan asli daerah dapat dilakukan dengan mengoptimalkan manajemen penagihan pajak serta implementasi dari kebijakan.

Kata kunci: pengelolaan, Pajak, *Causal Effectual*

### **1. Pendahuluan**

Otonomi daerah mengharuskan kepada setiap daerah untuk mampu membiayai rumah tangga daerahnya sendiri (Ardhiansyah et al., 2014). Agar dapat merealisasikan pelaksanaan otonomi daerah maka Pemerintah daerah memerlukan dana yang tidak sedikit. Dana tersebut bersumber dari pendapatan daerah antara lain pendapatan asli daerah, dana perimbangan, dan pendapatan lain-lain. Maka sudah menjadi tuntutan setiap daerah untuk mengembangkan sumber ekonomi yang ada di daerah (Yuliani et al., 2015).

Oleh karena itu PAD sebagai bagian sumber keuangan terbesar bagi pelaksanaan otonomi daerah menunjukkan bahwa PAD merupakan tolok ukur terpenting bagi kemampuan daerah dalam menyelenggarakan dan mewujudkan otonomi daerah (Simanjuntak, 2011). Pendapatan Asli Daerah juga mencerminkan kemandirian suatu daerah. Meskipun PAD tidak seluruhnya dapat membiayai total pengeluaran daerah, namun proporsi PAD terhadap total penerimaan daerah tetap merupakan indikasi derajat kemandirian keuangan suatu pemerintah daerah (Simanjuntak, 2011). Semakin tinggi peranan PAD dalam pendapatan daerah merupakan cermin keberhasilan usaha-usaha atau tingkat kemampuan daerah dalam pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan (Memah, 2011).

Beberapa jenis pajak daerah yang dipungut oleh daerah khususnya untuk kabupaten dan kota yaitu: 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 (PBB P2); dan (11) Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan. (Putri et al., 2014).

Pajak Hotel dan Restoran merupakan dua jenis Pajak Daerah yang potensinya semakin berkembang seiring dengan semakin diperhatikannya komponen pendukung yakni sektor jasa, pembangunan maupun pariwisata dalam kebijakan peningkatan pembangunan daerah (Candrasari, 2016). Kendala dalam penerimaan pajak sering terjadi, salah satu factor penghambat rendahnya pendapatan asli daerah pada sector pajak hotel dan restoran yaitu kepatuhan masyarakat terhadap kewajiban perpajakan (Widyaningsih, 2019). Sejalan dengan pendapat menurut (Chau, 2009), bahwa faktor yang mempengaruhi penerimaan pajak suatu negara diantaranya adalah tingkat kepatuhan wajib pajak masyarakat di negara tersebut. Rendahnya kesadaran masyarakat akan kewajiban perpajakan ini seringkali disebabkan oleh karena ketidaktahuan masyarakat akan aturan perpajakan (Yadnyana & Sudiksa, 2011)

Oleh karena itu dengan adanya otonomi daerah yang lebih luas, nyata, berkembang dan bertanggung jawab berarti bahwa suatu daerah dapat mampu mengurus rumah tangganya sendiri dengan lebih baik. Salah satu dari beberapa faktor yang dapat mengindikasi suatu daerah dianggap mampu mengurus rumah tangganya sendiri adalah dimana suatu daerah itu mampu membiayai urusan yang diserahkan pemerintah pusat dengan keuangannya sendiri (Candrasari, 2016). Berikut data kendala dan permasalahan yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut:

**Tabel 1 Kendala dan Permasalahan yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut**

Jumlah Pegawai Penagihan dan Pendataan Pajak	Jumlah Wajib Pajak (Pengusaha) Hotel dan Restoran di Kabupaten Garut	Target Obyek Pendapatan 2017	Realisasi Pendapatan Asli Daerah 2017 (Rp)	Lebih/ Kurang (Rp)	%
66 Pegawai	Pajak Hotel WP	Pajak Hotel	8.000.000.000	7.229.140.123,	90,36%
	Pajak Restoran WP	Pajak Restoran	11.000.000.000	11.831.635.663,	107,56%
				(770.859.877,)	

Sumber: Olah Data Peneliti, Bidang Pendataan, Penagihan dan Akuntansi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut 2017

Berdasarkan data pada tabel 1 terlihat belum tercapainya target PAD Tahun 2017 capaian untuk Pajak Hotel dengan persentase realisasi hanya sebesar 90,36%, namun terjadi kenaikan pencapaian target Pajak Restoran mencapai realisasi di angka 107,56% ini membuktikan adanya ketimpangan setiap pajak maka dari beberapa setoran pajak perlu untuk diadakannya sosialisasi kebijakan pajak daerah berdasarkan Perda Kabupaten Garut Nomor 1 Tahun 2016.

Namun fakta yang terjadi beberapa kendala yang dialami oleh pegawai pendataan dan penagihan pajak di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut yakni dari terbatasnya kemampuan pendataan serta perbandingan jumlah pegawai dalam menghadapi jumlah wajib pajak pengusaha hotel dan restoran (dalam Tabel 1) yang jauh berimbang. Ditemukan permasalahan yang timbul bukan hanya terjadi disebabkan terhambatnya pembayaran pajak oleh para pengusaha hotel dan restoran di Kabupaten Garut, tetapi diduga masih adanya ketidaksesuaian perhitungan angka dengan jumlah yang diterima para pegawai penagihan dan penerima pajak di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut baik itu pada saat entri data system *e-PAD* maupun pada saat pengolahan

analisis perhitungan omzet. Sehubungan dari fenomena permasalahan tersebut diasumsikan para pegawai penagihan dan penerima pajak belum mendapatkan sosialisasi secara optimal terkait Peraturan Daerah Kabupaten Garut dan Peraturan Bupati tentang Pajak Daerah untuk Tahun Anggaran 2017.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil wawancara sementara dengan pihak-pihak terkait, didukung pula dengan data yang telah disampaikan di atas. Penulis menduga bahwa pencapaian target Pendapatan Asli Daerah (PAD) Tahun 2017 belum optimal, hal ini diindikasikan oleh masih kurangnya pemahaman pelaksana sebagai sumberdaya aparatur dalam melaksanakan kebijakan, terlihat dari masih adanya ditemukan perbedaan dari sejumlah data realisasi pajak hotel dan restoran yang ditetapkan dari analisa omzet. Dalam prakteknya masih ada yang beranggapan bahwa apabila kebijakan sudah dibuat maka implementasi akan jalan dengan sendirinya, padahal suatu kebijakan haruslah dipahami dan dilaksanakan oleh sumberdaya aparatur yang berkompeten dalam hal ini agar efektivitas pelaksanaan program dapat tercapai. Tanpa implementasi yang efektif, keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilakukan (Edwards III, n.d.).

Selain itu pengolahan data baik untuk entry data kedalam system *e-PAD* maupun manajemen penagihan pajak yang belum optimal. Terlihat dari data yang tersaji yakni adanya ketimpangan data baik dari pegawai bidang pendataan pajak dengan bidang penagihan pajak. Sehingga mengakibatkan tidak tercapainya target PAD untuk triwulan I Tahun 2017 yang semula masing-masing kedua pajak hotel dan restoran ditargetkan mencapai angka 25%, sedangkan pada kenyataan realisasi yang diperoleh hanya mencapai 12,01% untuk pajak hotel dan 15,05% untuk pajak restoran. Permasalahan lain yaitu masih belum optimal pencapaian target Pendapatan Asli Daerah Tahun 2017 untuk sektor Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Perbedaan realisasi dengan target yang direncanakan di awal tahun 2017 untuk target Pendapatan Asli Daerah dalam sektor Pajak Hotel dan Restoran terbukti dari data realisasi bahwa pada kenyataan pegawai penagihan dan penerima pajak masih mengalami kesulitan dan kendala dalam mengolah data baik dari mulai pengumpulan, pemungutan, pengolahan hingga penginputan data ke dalam system.

Berdasarkan pada latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap Manajemen Penagihan Pajak untuk Mewujudkan Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah dalam Sektor Pendapatan Pajak Hotel dan Restoran di Kabupaten Garut”.

## 2. Metodologi

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penelitian deskriptif ada hubungannya dengan pemaparan suatu fenomena atau hubungan antara 2 (dua) atau lebih fenomena (Iskandar, 2016). Teknik penelitian ini menggunakan teknik survey. Dengan demikian metode pendekatan dan teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan jawaban terhadap pemecahan masalah melalui pengumpulan informasi data lapangan yang menggambarkan faktor-faktor yang berhubungan antara fenomena yang diteliti, yaitu mengenai variabel-variabel implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak dan manajemen penagihan pajak dalam meningkatkan pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.

Kemudian untuk melihat kondisi objektif pada objek penelitian, peneliti menetapkan operasionalisasi variabel penelitian yang disusun untuk memudahkan langkah-langkah dalam menjaring dan mengumpulkan data yang diperoleh dari responden sesuai dengan teori, konsep,

proposisi, dan asumsi dari variabel-variabel penelitian yang ditetapkan (Iskandar, 2016). Adapun operasionalisasi variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

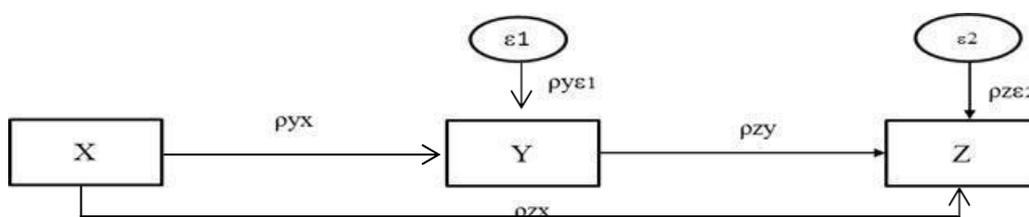
**Tabel 2 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Dimensi
1.	Variabel X Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak (Edward III, 1980)	1. Komunikasi 2. Sumberdaya 3. Disposisi 4. Struktur Birokrasi
2.	Variabel Y Manajemen Penagihan Pajak Stoner dalam (Handoko, 2013)	1. Perencanaan ( <i>Planning</i> ) 2. Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> ) 3. Pelaksanaan ( <i>Actuating</i> ) 4. Pengawasan ( <i>Controlling</i> )
3.	Variabel Z Pencapaian Target PAD Rosjidi dalam (Iskandar, 2017)	1. Sesuai Peraturan 2. Sesuai perencanaan

Responden penelitian ini adalah Pegawai Bapenda Bidang Pendataan dan Penagihan yang berjumlah 66 orang. Pembahasan dilakukan atas implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran sebagai upaya meningkatkan manajemen penagihan pajak dalam Mewujudkan pencapaian target pendapatan asli daerah.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menguji fakta empiris tentang pengaruh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak terhadap manajemen penagihan pajak untuk Mewujudkan pencapaian target pendapatan asli daerah. Paradigma penelitian yang dianalisis disajikan pada gambar di bawah ini:



**Gambar 1**  
**Model Paradigma Penelitian**

Hasil penelitian menyajikan hasil perhitungan statistika, yang dapat diwakili dalam bentuk tabel, sebagaimana tersaji pada tabel berikut:

**Tabel 3 Hasil Perhitungan**

Hipotesis Utama	Koefisien Jalur	$F_{hitung}$	$F_{tabel}$	Determinan	Makna Hubungan
$X \rightarrow Y \rightarrow Z$ Pengaruh Implementasi Kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak (X) terhadap Manajemen penagihan pajak (Y) untuk Mewujudkan pencapaian target PAD (Z)	0,7093	8,4700	3,1453	0,5852	Signifikan
Sub Hipotesis	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Determinan	Makna Hubungan
$X \rightarrow Y$ Pengaruh Implementasi Kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak (X) terhadap Manajemen penagihan pajak (Y)	0,6429	6,7149	1,9990	0,1307	Signifikan
$X \rightarrow Z$ Pengaruh Implementasi Kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak (X) terhadap pencapaian target PAD (Z)	0,2706	1,9381	1,9990	0,0026	Tidak Signifikan
$Y \rightarrow Z$ Pengaruh Manajemen penagihan pajak (Y) terhadap pencapaian target PAD (Z)	0,1611	2,6251	1,9990	0,5970	Signifikan

**Pengujian Hipotesis Utama ( $X \rightarrow Y \rightarrow Z$ )**

Berdasarkan pengujian, diperoleh nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$ , yaitu  $F_{hitung} = 8,4700 > F_{tabel} = 3,1453$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak berpengaruh secara nyata dan positif terhadap variabel manajemen penagihan pajak dan variabel pencapaian target pendapatan asli daerah. Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh besaran nilai Koefisien Determinasi ( $R^2_{ZXY}$ ) sebesar = 0,2907. Nilai ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak berpengaruh terhadap manajemen penagihan pajak dan pencapaian target pendapatan asli daerah sebesar 29,07%, sedangkan sisanya sebesar 70,93% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa faktor komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi menentukan manajemen penagihan pajak yang pada akhirnya akan berdampak pada pencapaian target pendapatan asli daerah di Kabupaten Garut. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan diketahui bahwa dalam melaksanakan kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak yang dalam hal ini Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut sebagai Organisasi

Perangkat Daerah terkait pengelola pendapatan telah melaksanakan komunikasi kebijakan berupa sosialisasi mengenai kebijakan pajak daerah sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2016 Tentang Pajak Daerah kepada para pegawai Bapenda beserta pengusaha wajib pajak hotel dan restoran di seluruh wilayah Kabupaten Garut. Komunikasi kebijakan pun dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut dengan cara memberikan dokumen-dokumen cetak berupa himpunan peraturan perundang-undangan terkait kebijakan Pajak Daerah dari mulai tingkat Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri terkait sampai kepada Peraturan Daerah Kabupaten Garut dan Peraturan Bupati Garut yang mengikat di dalamnya.

Adapun dalam faktor sumberdaya bahwa hampir sebagian besar Pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut telah berusaha mematuhi data informasi kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang mengikat dalam implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak sehingga dengan informasi ini diharapkan para pegawai Bapenda maupun wajib pajak pengusaha hotel dan restoran dapat meminimalisir pelanggaran yang esensi terhadap aturan dalam kebijakan pajak daerah tersebut. Data informasi kepatuhan terhadap kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak tersebut selalu dijadikan pedoman kerja dalam pelaksanaan program/ kegiatan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut. Untuk faktor disposisi bahwa para Pelaksana Kebijakan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut telah memiliki sikap untuk berkomitmen dalam pelaksanaan kebijakan karena hal tersebut adalah penting untuk dilaksanakan. Para pegawai Bapenda pun telah menandatangani pakta integritas yang didalamnya memuat untuk berkomitmen dalam pelaksanaan kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak sesuai peraturan perundang-undangan yang mengikatnya.

Selain itu dalam faktor struktur birokrasi diketahui bahwa para Pelaksana Kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak telah berusaha untuk mewujudkan akuntabilitas. Hal tersebut diwujudkan melalui pertanggungjawaban administratif, teknis maupun keuangan yang dibuat oleh para Pelaksana Kebijakan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut sebagai dokumentasi bilamana pertanggungjawaban-pertanggungjawaban tersebut diminta untuk pemeriksaan atau tujuan tertentu karena anggaran yang dikelola adalah termasuk ke dalam Anggaran Pendapatan, dan Belanja Daerah (APBD).

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa pencapaian target Pendapatan Asli Daerah ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak, namun juga dipengaruhi oleh manajemen penagihan pajak. Dimana manajemen penagihan pajak dapat dilaksanakan jika perencanaan dalam menyusun tujuan organisasi dirumuskan secara berkualitas, pengorganisasian struktur dan tata kerja organisasi disusun secara baik sehingga pelaksanaan tugas sesuai dengan susunan organisasi yang telah ditetapkan, para Pelaksana Kebijakan menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing yang telah disusun sebelumnya, serta program kerja yang tersaji pada laporan kegiatan sesuai dengan program kerja pada perencanaan.

Selain faktor implementasi kebijakan dan manajemen, variabel pencapaian target Pendapatan Asli Daerah juga dipengaruhi faktor lain (epsilon). Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh faktor lain yang tidak diteliti sebesar 70,93%. Faktor lain yang tidak diteliti ini cukup besar. Epsilon yang diduga turut mempengaruhi pencapaian target Pendapatan Asli Daerah adalah efisiensi.

Faktor lain yang mempengaruhi pencapaian target Pendapatan Asli Daerah adalah faktor efisiensi. Hal ini senada seperti yang diutarakan oleh Flipppo (dalam Iskandar, 2017: 334) bahwa untuk mengukur efektivitas juga digunakan indikator efisiensi yang sering diartikan sebagai

melaksanakan pekerjaan lebih banyak dengan tenaga kerja yang sama atau melaksanakan pekerjaan yang tetap dengan tenaga kerja kurang dari biasanya. Kemudian hal sependapat dinyatakan oleh (Makmur, 2015) kriteria lainnya dalam melihat efektivitas salah satunya, yaitu efisiensi. Mengomentari faktor efisiensi dimana merupakan variabel lain yang mempengaruhi pencapaian target Pendapatan Asli Daerah, yaitu bahwa Badan Pendapatan Daerah dalam realisasi Pendapatan Pajak Hotel dan Restoran harus sesuai dengan realisasi target Pendapatan dalam APBD. Dengan adanya efisiensi, maka pencapaian target Pendapatan Asli Daerah pun dapat terwujud.

### **Pengujian Sub Hipotesis 1 (X→ Y)**

Berdasarkan pengujian, diperoleh nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$ , yaitu  $F_{hitung} = 8,4700 > F_{tabel} = 3,1453$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak berpengaruh secara nyata dan positif terhadap variabel manajemen penagihan pajak dan variabel pencapaian target pendapatan asli daerah.

Signifikansi nilai hasil pengujian di atas, didukung pula oleh besaran nilai Koefisien Determinasi ( $R^2_{ZXY}$ ) sebesar = 0,2907. Nilai ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak berpengaruh terhadap manajemen penagihan pajak dan pencapaian target pendapatan asli daerah sebesar 29,07%, sedangkan sisanya sebesar 70,93% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan bahwa pencapaian target Pendapatan Asli Daerah ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak, namun juga dipengaruhi oleh manajemen penagihan pajak. Dimana manajemen penagihan pajak dapat dilaksanakan jika perencanaan dalam menyusun tujuan organisasi dirumuskan secara berkualitas, pengorganisasian struktur dan tata kerja organisasi disusun secara baik sehingga pelaksanaan tugas sesuai dengan susunan organisasi yang telah ditetapkan, para Pelaksana Kebijakan menjalankan tugasnya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing yang telah disusun sebelumnya, serta program kerja yang tersaji pada laporan kegiatan sesuai dengan program kerja pada perencanaan.

Selain faktor implementasi kebijakan dan manajemen, variabel pencapaian target Pendapatan Asli Daerah juga dipengaruhi faktor lain (epsilon). Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh faktor lain yang tidak diteliti sebesar 70,93%. Faktor lain yang tidak diteliti ini cukup besar. Epsilon yang diduga turut mempengaruhi pencapaian target Pendapatan Asli Daerah adalah efisiensi.

Faktor lain yang mempengaruhi pencapaian target Pendapatan Asli Daerah adalah faktor efisiensi. Hal ini senada seperti yang diutarakan oleh Flippo dalam Iskandar, 2017) bahwa untuk mengukur efektivitas juga digunakan indikator efisiensi yang sering diartikan sebagai melaksanakan pekerjaan lebih banyak dengan tenaga kerja yang sama atau melaksanakan pekerjaan yang tetap dengan tenaga kerja kurang dari biasanya. Kemudian hal sependapat dinyatakan oleh (Makmur, 2015) kriteria lainnya dalam melihat efektivitas salah satunya, yaitu efisiensi. Mengomentari faktor efisiensi dimana merupakan variabel lain yang mempengaruhi pencapaian target Pendapatan Asli Daerah, yaitu bahwa Badan Pendapatan Daerah dalam realisasi Pendapatan Pajak Hotel dan Restoran harus sesuai dengan realisasi target Pendapatan dalam APBD. Dengan adanya efisiensi, maka pencapaian target Pendapatan Asli Daerah pun dapat terwujud.

### Pengujian Sub Hipotesis 2 (X→ Z)

Besar pengaruh secara langsung implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah adalah sebesar 7,32%, sedangkan pengaruh tidak langsung implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap pencapaian target Pendapatan Asli Daerah adalah sebesar 5,63%. Sehingga jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah sebesar 12,96%, sedangkan sisanya sebesar 87,04% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, rendahnya pengaruh variabel implementasi kebijakan terhadap variabel pencapaian target pendapatan asli daerah tersebut terjadi dikarenakan walaupun implementasi kebijakan berupa sosialisasi telah diwujudkan dengan baik, adanya komitmen yang kuat dari para Pelaksana Kebijakan untuk melaksanakan kebijakan dan manajemen penagihan pajak telah diupayakan maksimal, namun hal tersebut bukanlah faktor dominan yang berpengaruh terhadap pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.

Epsilon yang diduga mempengaruhi pencapaian target Pendapatan Asli Daerah adalah adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Tyson dan Jackson (dalam Iskandar, 2017: 340-341), yaitu efektivitas didefinisikan sebagai kecakapan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah. Lebih lanjut dijelaskan bahwa adaptasi diukur dengan perubahan-perubahan dalam pangsa pasar dan laju perkembangan produk baru yang berhasil.

Membahas mengenai epsilon adaptasi yang dapat mempengaruhi pencapaian target pendapatan asli daerah, yaitu bahwa program pencapaian target saat ini mengalami perubahan yang cukup substantif melalui perubahan kebijakan terhadap pajak daerah yang diatur dengan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2016 tentang Pajak Daerah beserta turunannya. Dengan perubahan tersebut, maka Pemerintah Kabupaten Garut perlu secepatnya beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang dapat dikatakan substantif agar program-program pencapaian target pendapatan dapat terlaksana dengan efektif. Adaptasi yang kurang optimal menjadi salah satu penyebab tidak efektifnya pelaksanaan kebijakan, manajemen penagihan pajak maupun pencapaian target pendapatan asli daerah, tanpa didukung dengan kejelasan petunjuk-petunjuk kebijakan dan mengakibatkan pengaruh tidak signifikan antara variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah.

### Pengujian Sub Hipotesis 3 (Y→ Z)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,3237. Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel manajemen penagihan pajak terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah, maka dilakukan pengujian dengan melihat perbandingan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , yaitu  $t_{hitung} = 2,6251 > t_{tabel} = 1,6698$ .

Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak. Besar pengaruh variabel manajemen penagihan pajak terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah secara langsung adalah

sebesar 16,11% sedangkan sisanya sebesar 83,89% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel manajemen penagihan pajak yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Dari hasil pengujian dan wawancara diketahui walaupun manajemen penagihan pajak yang dilaksanakan oleh Badan Pendapatan Daerah telah dilaksanakan dengan baik, terutama dalam pengelolaan administrasi pendataan dan penagihan yang disusun berdasarkan program/ kegiatan dengan tepat dimana hal ini hanya berupa masalah teknis saja, ternyata hal tersebut bukan menjadi faktor satu-satunya saja untuk meningkatkan pencapaian target pendapatan asli daerah.

Adapun faktor lain yang dapat mempengaruhi pencapaian target pendapatan asli daerah selain manajemen penagihan pajak, yaitu integrasi. Indrawidjaja (dalam Iskandar, 2017: 336) menyebutkan bahwa pengukuran efektivitas sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria salah satunya, yaitu integrasi. Selanjutnya Tyson dan Jackson (dalam Iskandar, 2017: 340) mengembangkan bahwa integrasi berhubungan dengan 5 (lima) elemen utama kinerja kerja, yaitu pengetahuan, sumberdaya bukan manusia, proses-proses manusiawi, pemosisian yang strategik dan struktur. Elemen proses-proses manusiawi inilah yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai hasil pengujian hipotesis utama dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran secara simultan berpengaruh nyata dan positif terhadap manajemen penagihan pajak dalam mewujudkan efektivitas pencapaian target pendapatan asli daerah, hal ini diperlihatkan oleh besaran nilai koefisien determinasi berdasarkan hasil perhitungan. Selanjutnya sub hipotesis dari pernyataan utama tersebut dapat ditarik kesimpulan yaitu terdapat pengaruh signifikan antara implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap manajemen penagihan pajak, terdapat pengaruh signifikan antara manajemen penagihan pajak terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah dalam sektor pendapatan pajak hotel dan restoran serta terdapat pengaruh signifikan antara implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah dalam sektor pendapatan pajak hotel dan restoran.

#### Daftar Pustaka

- Ardhiansyah, D., Rahayu, S. M., & Husaini, A. (2014). Analisis Potensi Pajak Hotel Danpajak Restoran Dan Kontribusinya Terhadappendapatan Asli Daerah (Pad) (Studi Kasus Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Batu Tahun 2011-2013). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 14(1).
- Candrasari, A. (2016). Kontribusi Pajak Hotel Dan Restoran Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 5(2).
- Chau, L. (2009). A Critical Review Of Fisher Tax Compliance Model (A Research Syntetis). *Journal Of Accountng And Taxation*, 1(2), 34-40.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Iskandar, J. (2016). *Metode Penelitian Administarsi*. Puspaga.
- Memah, E. W. (2011). Efektivitas Dan Kontribusi Penerimaan Pajak Hotel Dan Restoran Terhadap Pad Kota Manado. *Jurnal Emba*, 1(3), 2007-2011.
- Ni Komang Ayu Widyaningsih. (2019). Pengaruh Pemahaman Peraturan Pajak, Penerapan Kebijakan Pajak Dan Kemudahan Administrasi Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak

- Hotel Dan Restoran Di Kabupaten Badung. *Jurnal Sains, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2), 78–106.
- Payaman J. Simanjuntak. (2011). *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Fakultas Ui.
- Putri, R. B. A. W. P., Kumadji, S., & Daron, A. (2014). Analisis Penerimaan Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan Sebagai Sumber Pendapatan Asli Daerah (Studi Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang). *Jurnal Perpajakan*, 3(1), 1–8.
- Yadnyana, I. K., & Sudiksa, I. B. (2011). Pengaruh Peraturan Pajak Serta Sikap Wajib Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Koperasi Di Kota Denpasar. *Jurnal Akuntansi*, 17(2).
- Yuliani, S. D., Hidayat, K., & Topowijono. (2015). Analisis Laju Pertumbuhan Dan Kontribusi Penerimaan Pajak Hotel Dan Pajak Restoran Terhadap Pendapatan Pajak Daerah (Studi Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Malang). *Jurnal Perpajakan*, 1(1), 1–6.