

**PENGARUH 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**

***THE INFLUENCE OF THE THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT  
POLICIES OF THE ADMINISTRATION OF TAX REVENUES TOWARDS THE  
HOTEL AND RESTAURANT TAX BILLING MANAGEMENT TO REALIZE  
THE ACHIEVEMENT OF THE TARGET OF THE ORIGINAL INCOME TAX  
REVENUE IN THE SECTOR AREA HOTELS AND RESTAURANTS IN GARUT***

**T E S I S**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh  
Gelar Magister Sains Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Program Pascasarjana Universitas Garut

**Oleh:  
THIARA KHAERANI  
NPM: 24091116025**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS GARUT  
2018**

**PENGARUH 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**

***THE INFLUENCE OF THE THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT  
POLICIES OF THE ADMINISTRATION OF TAX REVENUES TOWARDS THE  
HOTEL AND RESTAURANT TAX BILLING MANAGEMENT TO REALIZE  
THE ACHIEVEMENT OF THE TARGET OF THE ORIGINAL INCOME TAX  
REVENUE IN THE SECTOR AREA HOTELS AND RESTAURANTS IN GARUT***

Oleh:  
**THIARA KHAERANI**  
NPM: 24091116025

Menyetujui:

Pembimbing I



**Prof. Dr. Hj. Ummu Salamah, MS**

Pembimbing II

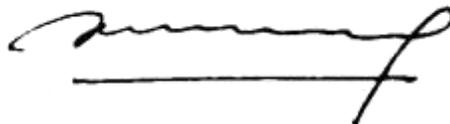


**Dr. Novie Susanti Suseno, M.Si, Ak.CA**

Mengetahui

**Direktur Program Pascasarjana**

**Universitas Garut**



**Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, MS**

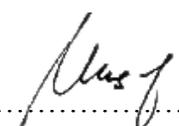
**LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN  
TESIS**

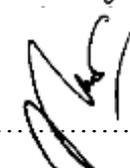
Nama : **THIARA KHAERANI**  
NPM : **24091116025**  
Judul Tesis : **PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN  
ADMINISTRASI PENERIMAAN PAJAK HOTEL DAN RESTORAN  
TERHADAP MANAJEMEN PENAGIHAN PAJAK UNTUK  
MEWUJUDKAN PENCAPAIAN TARGET PENDAPATAN ASLI  
DAERAH DALAM SEKTOR PENDAPATAN PAJAK HOTEL DAN  
RESTORAN DI KABUPATEN GARUT**

Telah melakukan perbaikan Tesis berdasarkan hasil Ujian Sidang Tesis pada:  
Hari : Jum'at  
Tanggal : 16 Maret 2018

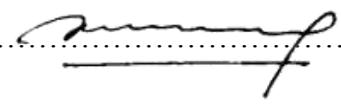
Menyetujui atas perbaikan Tesis tersebut:

**Komisi Pembimbing,**

**Prof. Dr. Hj. Ummu Salamah, MS** (..........)

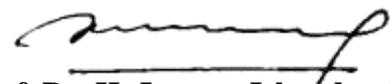
**Dr. Novie Susanti Suseno, M.Si, Ak.CA.** (..........)

**Penguji,**

**Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, MS.** (..........)

**Prof. Dr. H. M. Ali Ramdhani, MT.** (..........)

**Mengetahui:  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Garut,**

  
**Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, M.S.**

## ABSTRAK

### **Pengaruh 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**, NPM. 24091116025  
Program Pascasarjana Universitas Garut  
Tesis, 2018, 5 BAB, 210 halaman

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap manajemen Penagihan Pajak untuk mewujudkan pencapaian target pendapatan asli daerah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dengan teknik survey. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Bapenda Bidang Pendataan dan Bidang Penagihan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan angket, observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian adalah dengan analisis statistik dengan model Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Berdasarkan hasil pengujian, diketahui bahwa implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran berpengaruh secara nyata dan positif terhadap manajemen penagihan pajak dan pencapaian target Pendapatan Asli Daerah. Implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak berpengaruh terhadap manajemen penagihan pajak. Manajemen penagihan pajak berpengaruh terhadap pencapaian target. Implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak berpengaruh secara langsung terhadap Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah.

Kata kunci: Implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak, Manajemen Penagihan Pajak, Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kita panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, semoga shalawat dan salam tercurah limpah kepada panutan alam Nabi Besar Muhammad SAW, keluarganya, para sahabatnya dan kita selaku umatnya sehingga Peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“PENGARUH 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”**.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh gelar Magister Program Pendidikan Magister Program Studi Ilmu Administrasi Bidang Kajian Utama Administrasi Negara pada Universitas Garut. Peneliti menyadari bahwa penulisan Tesis ini masih menemui berbagai hambatan dan dengan keterbatasan waktu serta kemampuan pengetahuan yang dimiliki oleh Peneliti, namun berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sehingga mendorong keyakinan dalam diri Peneliti untuk menyelesaikan Tesis ini dengan kesungguhan hati dan dengan sebaik-baiknya.

Selesainya Tesis ini bukanlah semata-mata karena usaha dari Peneliti sendiri karena dalam proses penyusunan, Peneliti mendapatkan banyak bantuan

dari pihak-pihak tertentu. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini izinkanlah Peneliti mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Pertama, Rektor Universitas Garut yang telah memberikan kesempatan kepada Peneliti untuk melanjutkan pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Garut.

Kedua, Direktur Program Pascasarjana Universitas Garut yang telah banyak memberikan wawasan dan ilmu pengetahuan kepada Peneliti.

Ketiga, Prof. Dr. Hj. Ummu Salamah, MS selaku Pembimbing I dan Dr. Novie Susanti Suseno, SE, M.Si, Ak selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk selama penyusunan Tesis.

Keempat, segenap Dosen dan Civitas Academica Program Pascasarjana Universitas Garut yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan dan mental kepribadian selama Peneliti mengenyam pendidikan di Universitas Garut.

Kelima, Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut beserta seluruh pegawai Bidang Pendataan dan Penagihan Pajak terutama yang dijadikan responden dalam penelitian ini yang dengan sabar telah memberikan bimbingan, data dan pengalaman serta motivasi kepada Peneliti selama melaksanakan kegiatan penelitian.

Keenam, kepada Orang Tua dan Keluarga yang senantiasa mendorong dan meningkatkan Peneliti untuk selalu mengembangkan kemampuan dan potensi diri.

Ketujuh, kepada semua pihak yang tak bisa Peneliti sebutkan satu persatu. Terima kasih telah membantu dalam pembuatan Tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan seperti yang sudah Peneliti jelaskan di atas. Oleh karena itu, Peneliti bersedia menerima kritik dan saran dari rekan-rekan yang kiranya konstruktif dalam penyusunan Tesis ini di masa yang akan datang.

Akhir kata semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik, rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua serta semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Garut,     Maret 2018

PENELITI,

ttd.

THIARA KHAERANI  
NPM. 24091116025

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	ii
<b>ABSTRAK</b>	v
<b>ABSTRACT</b>	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	12
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	13
1.4 Kegunaan Penelitian .....	14
1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian .....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	26
2.1 Tinjauan Teoritik Tentang Keuangan Negara dan Pajak .....	29
2.2 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu .....	37
2.3 Relevansi Masalah Penelitian dengan Kajian Administrasi Negara ..	47
2.4 Tinjauan Teoritik Variabel-Variabel Penelitian .....	54
2.4.1 Tinjauan Tentang Implementasi Kebijakan Pengelolaan	56

Administrasi Penerimaan Pajak .....	54
2.4.2 Tinjauan Tentang Manajemen Penagihan Pajak .....	
2.4.3 Tinjauan Tentang <b>Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah</b> .....	64
2.5 Hubungan konseptual antar variabel penelitian .....	71
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	76
3.1 Metode yang Digunakan .....	81
3.2 Variabel-variabel Penelitian dan Paradigma Penelitian .....	81
3.2.1 Variabel-Variabel Penelitian .....	82
3.2.2 Paradigma Penelitian .....	82
3.3 Definisi Operasional Variabel-variabel Penelitian .....	83
3.4 Operasionalisasi Variabel-variabel Penelitian .....	85
3.5 Alat Ukur Penelitian serta Pengujian Validitas dan Realibilitas Alat Ukur Penelitian .....	86
3.5.1 Alat Ukur Penelitian .....	93
3.5.2 Pengujian Validitas Alat Ukur Penelitian .....	93
3.5.3 Pengujian Reliabilitas Alat Ukur Penelitian .....	95
3.6 Populasi Penelitian dan Teknik Sampling .....	103
3.7 Sumber Data, Jenis Data, Teknik Pengumpulan Data dan Proses Pengumpulan Data .....	108
3.7.1 Sumber dan Jenis Data .....	110
3.7.2 Teknik Pengumpulan Data .....	110

3.7.3	Proses Pengumpulan Data .....	110
3.8	Teknik Pengolahan dan Analisis Data Pengujian Hipotesis Penelitian .....	112 113
3.8.1	Teknik Pengolahan Data .....	113
3.8.2	Teknik Analisis Data untuk Hipotesis Penelitian .....	116
3.9	Lokasi, Jadwal Waktu dan Tahap-tahap Penelitian .....	119
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>121</b>
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	121
4.1.1	Permasalahan Pajak Daerah di Kabupaten Garut .....	121
4.1.2	Kebijakan Pemerintah Kabupaten Garut Tentang Pajak Daerah .....	123
4.1.3	Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut .....	123 140
4.2	Karakteristik Responden .....	141
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	142
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan ....	143
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	143
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/ Golongan .....	149
4.3	Deskripsi Hasil Penelitian .....	145
4.3.1	Variabel Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi .....	148



Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran (X) Terhadap Manajemen Penagihan Pajak (Y) .....	
4.4.3 Pengujian Sub Hipotesis Pengaruh Manajemen Penagihan Pajak (Y) terhadap Pencapaian Target Pendapatan Asli daerah (Z) .....	189  193
4.4.4 Pengujian Sub Hipotesis Pengaruh Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran (X) terhadap Pencapaian Target Pendapatan Asli daerah (Z) .....	197  203
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	
5.1 Kesimpulan .....	
5.2 Saran .....	220
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	224
LAMPIRAN-LAMPIRAN	224
LAMPIRAN 1 Alat Ukur Penelitian	229
LAMPIRAN 2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Alat Ukur Penelitian	234
LAMPIRAN 3 Pengolahan dan Analisis Data	
LAMPIRAN 4 SK Komisi Pembimbing	
LAMPIRAN 5 Surat Izin/ Rekomendasi Penelitian	
LAMPIRAN 6 Daftar Riwayat Hidup	

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Kendala dan Permasalahan yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut .....	6
Tabel 1.2	Rincian Laporan Realisasi Pendapatan Daerah Tahun Anggaran 2016 .....	8
Tabel 1.3	Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah dalam sektor Pajak Hotel dan Restoran .....	9
Tabel 1.4	Indikator Efektivitas Pemungutan Pajak Hotel .....	22
Tabel 1.5	Indikator Efektivitas Pemungutan Pajak Restoran .....	22
Tabel 2.1	Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu .....	44
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	86
Tabel 3.2	Hasil Uji Validitas Variabel X (Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak) .....	98
Tabel 3.3	Hasil Uji Validitas Variabel Y (Manajemen Penagihan Pajak) .....	100
Tabel 3.4	Hasil Uji Validitas Variabel Z (Pencapaian Target	

	Pendapatan Asli Daerah) .....	101
Tabel 3.5	Hasil Uji Reliabilitas Variabel X (Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak) .....	104
Tabel 3.6	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y (Manajemen Penagihan Pajak) .....	105
Tabel 3.7	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Z (Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah) .....	107
Tabel 3.8	Data Populasi Penelitian .....	108
Tabel	Tahap dan Jadwal Penelitian .....	120
3.11		
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	140
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	140
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	141
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan .....	142
Tabel 4.6	Kriteria Penilaian Berdasarkan Persentase .....	143
Tabel 4.7	Kriteria Penilaian Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran (X) .....	144
Tabel 4.8	Kriteria Penilaian Dimensi Komunikasi .....	148
Tabel 4.8	Kriteria Penilaian Dimensi Sumber Daya .....	151

Tabel 4.9	Kriteria Penilaian Dimensi Sikap Aparatur (Disposisi)	154
	.....	
Tabel 4.10	Kriteria Penilaian Dimensi Struktur Birokrasi .....	157
Tabel 4.11	Kriteria Penilaian Manajemen Penagihan Pajak .....	159
Tabel 4.12	Kriteria Penilaian Dimensi Perencanaan .....	162
Tabel 4.13	Kriteria Penilaian Dimensi Pengorganisasian.....	163
Tabel 4.14	Kriteria Penilaian Dimensi Pelaksanaan .....	166
Tabel 4.15	Kriteria Penilaian Dimensi Pengawasan .....	169
Tabel 4.17	Kriteria Penilaian Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah	171
Tabel 4.18	Dimensi Sesuai dengan Peraturan .....	172
Tabel 4.19	Dimensi Sesuai dengan Perencanaan .....	174

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Model Penelitian .....	24
Gambar 2.2 Model Implementasi Edward III .....	63
Gambar 3.1 Paradigma Penelitian .....	83

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintah, Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah-daerah kabupaten atau kota (Rahayu, 2015: 1-2). Tujuan dilakukannya pembagian daerah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 ditegaskan bahwa pajak dipungut berdasarkan peraturan yang berlaku dimana pemungutan pajak tersebut diatur dalam undang-undang nomor 18 Tahun 1997 yang sebagaimana telah diubah menjadi Undang-undang Nomor 34 Tahun 2000.

Pembiayaan pemerintah daerah dalam pelaksanaan tugas pemerintah dan pembangunan memerlukan tambahan dari sumber dana penerimaan yang dapat di andalkan (Candrasari, 2016: 2). Oleh karena itu pembangunan daerah yang didasari oleh otonomi daerah yang mengacu pada kondisi daerah dimana suatu daerah dapat mampu menggali sumber keuangannya sendiri dan seminimal mungkin masih tergantung pada bantuan pemerintah pusat (Candrasari, 2016: 2).

Berdasarkan Undang-Undang No 28 Tahun 2009, Pajak Daerah di Indonesia dibagi menjadi dua, yaitu Pajak Provinsi yang terbagi atas lima jenis pajak yang terdiri atas Pajak Kendaraan Bermotor, Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor, Pajak Bahan Bakar Kendaraan Bermotor, Pajak Air Permukaan, serta

Pajak Rokok dan Pajak Kabupaten/ Kota yang dibagi dalam sebelas jenis pajak, terdiri atas Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan, Pajak Reklame, Pajak Penerangan Jalan, Pajak Mineral bukan Logam dan Batuan, Pajak Parkir, Pajak Air Tanah, Pajak Sarang Burung Walet, Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan serta Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB).

Penerapan otonomi daerah membawa perubahan dalam sistem pengelolaan keuangan, dimana perubahan ini menimbulkan suatu permasalahan dalam pembagian keuangan antar pusat dan daerah. Yang selanjutnya tujuan diterapkannya otonomi daerah agar pemerintah daerah mampu meningkatkan pendapatan asli daerah, meningkatkan pelayanan publik, sehingga dapat membiayai kegiatan rumah tangganya. Upaya dalam meningkatkan sumber daya yaitu dengan cara menggali sumber penerimaan baru dan terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya yang ada (Rahayu, 2015: 3).

Faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya penerimaan pendapatan asli daerah kabupaten atau kota (Rahayu, 2015: 4-5), antara lain

1. Banyaknya sumber pendapatan dikabupaten yang belum tergali secara maksimal
2. Kurangnya kesadaran para Wajib Pajak dalam membayar pajak
3. Adanya kebocoran-kebocoran baik informasi maupun transparansi pembayaran
4. Penetapan biaya pemungutan yang masih tinggi
5. Peraturan daerah yang perlu disesuaikan
6. Kemampuan masyarakat dalam membayar pajak.

Isyarat bahwa PAD harus menjadi 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, 2010: 5-6). PAD 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, 2010: 6).

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: 4). Pembangunan daerah adalah suatu bentuk usaha yang sistematis dari pembangunan nasional dimana didalam pelaksanaannya memerlukan adanya peran aktif secara mendasar dari pemerintah, swasta maupun kelompok masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat daerah dan secara terus-menerus digunakan untuk menganalisis kondisi dan pelaksanaan pembangunan daerah yang semakin berkembang (Candrasari, 2016: 18).

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 mengindikasikan 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: 22).

Meskipun masih ada timbul banyak fenomena-fenomena ataupun kejadian karena adanya kendala dalam sistem pemungutannya karena sistem pemungutan yang diterapkan untuk Pajak Hotel dan Restoran adalah *Self Assessment System* yang merupakan sistem perhitungan pajaknya dilakukan perhitungan pajak sendiri dan dibutuhkan kejujuran Wajib Pajak dalam melaporkan omzetnya serta masih kurangnya pencapaian realisasi Pajak Hotel maupun Restoran yang tidak dapat mencapai targetnya karena terlalu tinggi target yang dianggarkan sedangkan realisasi yang diterima masih dibawah targetnya.

Sebagai salah satu Kabupaten di Provinsi Jawa Barat, Kabupaten Garut merupakan daerah dengan beberapa program pembangunan terus dilakukan berbagai perombakan pembangunan terutama meningkatkan sarana prasarana pembangunan infrastruktur baik untuk sektor pariwisata maupun peningkatan dalam aspek ekonomi. Meningkatnya pembangunan ini diharapkan akan menjadi faktor-faktor penunjang pendapatan daerah yang diyakini semakin bertambah pesat nantinya dan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan suatu daerah. (Gunawan, Rudy: [www.hariangarut-news.com](http://www.hariangarut-news.com), 2 Januari 2017)

Kabupaten Garut juga diyakini memiliki tingkat potensi yang sangat besar pada sektor hotel maupun restoran. Karena seiring perkembangan waktu penduduk dan mayoritas anak muda yang banyak menggemari setiap hari untuk kumpul dan menghabiskan waktu di mall atau pertokoan serta banyaknya hotel dan arena rekreasi yang terus dibangun diwilayah Kabupaten Garut. Beberapa

dari pengusaha tertarik untuk berinvestasi berlomba-lomba untuk membuka usaha restoran, cafe dan rumah makan yang cukup potensial untuk dikembangkan lebih pesat sehingga memberikan kontribusi terhadap penerimaan sumber pajak sehingga dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Garut. Dan diharapkan dalam meningkatnya pembangunan ini dapat memberikan target serta realisasi pencapaian yang lebih baik. (Gunawan, Rudy: [www.hariangarut-news.com](http://www.hariangarut-news.com), 2 Januari 2017).

Sejalan dengan pemikiran tersebut diatas, dalam rapat sosialisasi Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 1 Tahun 2016 tentang Pajak Daerah (Rabu, 15 Maret 2017, Aula Hotel Bintang Redannte) berdasarkan pemaparan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Garut bahwa hasil penerimaan pajak saat ini diakui belum memadai dan memiliki peranan yang relatif kecil terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), khususnya bagi Kabupaten Garut. Salah satu penyebabnya karena potensi pajak tersebut belum digarap secara optimal. Pengetahuan mengenai pajak, perhitungan tarif dan sistem, prosedur pemungutan, potensi optimalisasi, dan juga titik kritis dalam sistem dan prosedur pemungutan pajak diperlukan untuk dapat membantu melihat peluang tersebut. Demikian pula teknik-teknik optimalisasi sebaiknya dikuasai untuk mendukung pencapaian program

Disampaikan pula Pendapatan Asli Daerah (PAD) diharapkan mampu menopang anggaran APBD yang sempat mengalami kendala akibat adanya penundaan sebagian dana APBD oleh Pemerintah Pusat di Tahun 2016 lalu. Upaya peningkatan PAD Kabupaten Garut dari berbagai sektor secara maksimal

akan dapat menutupi kebutuhan-kebutuhan alokasi anggaran sehingga dapat mengimbangi terhadap keseluruhan APBD. Dana transfer pusat hampir 72 % relatif diarahkan untuk kebutuhan pembangunan di sektor infrastruktur sehingga hal-hal yang menyangkut kebutuhan rutin Pemerintah Kabupaten Garut bisa didanai dari PAD, dengan begitu ada keseimbangan antara dana PAD terhadap total pendapatan APBD. Faktanya adalah total PAD Kabupaten Garut selama ini masih dibawah 10% dari total APBD yaitu sekitar 450 Miliar dari nilai total APBD Garut 3,7 Triliun dan merupakan salah satu contoh pajak yang berkontribusi dalam pencapaian target PAD Kabupaten Garut diantaranya Pajak Hotel dan Restoran.

Dalam kesempatan lain sebagaimana isi amanat oleh Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut dalam Apel Pagi Selasa, 4 April 2017 permasalahan yang terjadi saat ini masih ditemukan kendala dalam sistem pemungutannya, dikarenakan sistem pemungutan untuk Pajak Hotel dan Restoran adalah *Self Assessment System* yang merupakan sistem perhitungan pajaknya dilakukan perhitungan pajak sendiri dan dibutuhkan kejujuran Wajib Pajak dalam melaporkan omzetnya.

**Tabel 1.1**

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

Jumlah Pegawai Penagihan dan Pendataan Pajak di Badan Pendapatan Kabupaten Garut	Jumlah Wajib Pajak (Pengusaha) Hotel dan Restoran di Kabupaten Garut		Target Obyek Pendapatan 2017		Realisasi Pendapatan Asli Daerah 2017 (Rp)	Lebih/ Kurang (Rp)	%
	Pajak Hotel	85 WP	Pajak Hotel	8.000.000.000,00			
66 Pegawai	Pajak Restoran	240 WP	Pajak Restoran	11.000.000.000,00	7.229.140.123,00	(770.859.877,00)	90,36%
					11.831.635.663,00	831.635.663,00	107,56%

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

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 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 1.1) 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.

Acuan dasar penetapan untuk target Pendapatan Asli Daerah diawal tahun 2017 terlihat dari Tabel 1.2 dalam hasil pencapaian realisasi dan target Pajak Hotel dan Restoran pada Tahun 2016 pada saat bidang pendapatan oleh pendataan dan penagihan masih bergabung di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dengan jumlah realisasi penerimaan untuk Pajak Hotel sebesar Rp. 7.363.636.722 dari jumlah target Pajak Hotel sebesar Rp. 7.190.000.000 sedangkan jumlah realisasi penerimaan Pajak Restoran sebesar Rp. 10.288.435.756 dan target Pajak Restoran sebesar Rp. 9.700.000.000.

**Tabel 1.2**  
**Rincian Laporan Realisasi Pendapatan Daerah Tahun Anggaran 2016**

KODE	URAIAN PENDAPATAN, BELANJA DAN PEMBIAYAAN	ANGGARAN SET. PERUBAHAN	REALISASI	%	BERTAMBAH / (BERKURANG)
<b>4.</b>	<b>PENDAPATAN</b>	<b>4.019.998.196.150,35</b>	<b>3.748.975.224.710,89</b>	<b>93,26</b>	<b>-</b>
<b>4.1.</b>	<b>PENDAPATAN ASLI DAERAH (PAD)</b>	<b>427.865.899.432,35</b>	<b>385.312.223.031,89</b>	<b>90,05</b>	<b>-42.553.676.400,46</b>
<b>4.1.1.</b>	<b>Pendapatan Pajak Daerah</b>	<b>84.263.693.608,00</b>	<b>83.398.777.015,00</b>	<b>98,97</b>	<b>-864.916.593,00</b>
<b>4.1.1. 06.</b>	<b>Pajak Hotel</b>	<b>7.190.000.000,00</b>	<b>7.363.636.722,00</b>	<b>102,41</b>	<b>173.636.722,00</b>
4.1.1.0 6.001.	Hotel	7.190.000.000,00	7.363.636.722,00	102,41	173.636.722,00
<b>4.1.1. 07.</b>	<b>Pajak Restoran</b>	<b>9.700.000.000,00</b>	<b>10.288.435.756,00</b>	<b>106,07</b>	<b>588.435.756,00</b>
4.1.1.0 7.001.	Restoran	9.700.000.000,00	10.288.435.756,00	106,07	588.435.756,00

Sumber : Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah  
Kabupaten Garut, 2016

Berdasarkan realisasi Pendapatan Asli Daerah Tahun 2016 tersebut, Badan Pendapatan Daerah optimis untuk selanjutnya merencanakan draft target Pendapatan Asli Daerah untuk sektor Pajak Hotel dan Restoran pada Target PAD Tahun 2017. Sedangkan untuk capaian Target dan Realisasi Pendapatan Asli

Daerah dalam sektor Pajak Hotel dan Restoran Tahun 2014 sampai dengan 2016 ada pada Tabel 1.3 sebagai berikut

**Tabel 1.3**  
**Target dan Realisasi Pendapatan Asli Daerah dalam Sektor Pajak Hotel dan Restoran**

Tahun Obyek Pendapatan	2014		2015		2016		2017	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Pajak Hotel	5.065.000. 000	5.842.751. 881	6.582.000.0 00	6.873.301. 142	7.190.000. 000	7.363.636. 722	8.000.000. 000	7.229.140. 123
Pajak Restoran	5.650.000. 000	6.715.667. 021	6.700.000.0 00	7.814.387. 761	9.700.000. 000	10.288.435. .756	11.000.000. .000	11.831.635. .663

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

Berdasarkan Tabel 1.3 sebagaimana tersaji diatas, dapat diketahui bahwa dalam kurun waktu 3 (Tiga) tahun 2014 – 2016 capaian target dan realisasi untuk pajak hotel dan restoran mengalami peningkatan dan menjadi salah satu bagian diantara pajak daerah lainnya yang ikut mendorong pencapaian target PAD pada tahun sebelumnya, melatarbelakangi laporan realisasi tersebut harapan dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut dengan dibentuknya BAPENDA diawal tahun 2017 serta diterbitkannya Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 1 Tahun 2016 Tentang Pajak Daerah, dan Peraturan Bupati Garut Nomor 13 Tahun 2017 yaitu untuk meningkatkan kinerja para pegawai di Bapenda baik penagihan pajak dan penerima pajak, serta tercapainya Target Tahun 2017 kedepan, sehingga peningkatan dan efektivitas Pendapatan Asli Daerah dapat

terrealisasi target PAD sesuai dengan rencana kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Garut.

Maka jelas bahwa permasalahan yang ditemukan penulis yakni belum tercapainya target realisasi PAD, masih kurangnya pemahaman pegawai, dan belum terkendalinya manajemen penagihan pajak dalam pelaksanaan kebijakan Peraturan daerah Nomor 1 Tahun 2016. Didukung dengan teori Edward III (dalam Nugroho, 2014: 673) bahwa ketersediaan sumberdaya pendukung, khususnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang cakap menjadi faktor untuk *carry out* kebijakan publik yang efektif.

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:

1. 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. Menurut Edward III (dalam Nugroho, 2014: 225) bahwa tanpa implementasi yang efektif, keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilakukan.

2. 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. Menurut Bawazier, 2011 dalam Reformasi Pajak di Indonesia menyatakan bahwa urusan pajak daerah meskipun menjadi urusan daerah, namun semua peraturan perundangan pemerintah daerah dan pajak daerah yang pernah ada selalu mengamanatkan bahwa pengelolaan administrasi penerimaan pajak daerah wajib mendapat pengesahan dari pemerintah pusat, dan sebelum diberlakukan wajib melalui proses evaluasi dari pusat atau pemerintahan yang lebih tinggi, selain itu mekanisme pengawasannya menggunakan pengawasan preventif dan represif. Berkaitan dengan hal tersebut maka kebijakan peraturan daerah yang mengatur tentang pajak daerah di Kabupaten Garut telah melalui beberapa proses evaluasi sehingga baik untuk dilaksanakan dan diimplementasikan kedalam kegiatan sehari-hari manajemen penagihan pajak.
3. 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. Padahal menurut Rosjidi (Iskandar, 2017: 330) menjelaskan bahwa efektivitas dalam suatu organisasi pemerintah pertama-tama harus dilihat dari sesuai tidak dengan peraturan yang ada, dan keduanya adalah sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik menyangkut sumber daya manusia, biaya, materi, peralatan dan prosedur.

Sehubungan dengan fenomena masalah tersebut, Penulis menduga perlu mengkaji lebih lanjut hubungan sebab akibat diantara fakta-fakta fenomena masalah tersebut sehingga Penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang dituangkan dengan judul **“Pengaruh 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”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang apa yang telah dikemukakan, penulis mengidentifikasi pernyataan masalah (*problem statement*) penelitian sebagai berikut “Belum tercapainya target Pendapatan Asli Daerah secara Efektif dalam sektor Pendapatan Pajak Hotel dan Restoran di Kabupaten Garut diduga disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain Manajemen Penagihan Pajak belum

berjalan dengan baik dan implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran yang belum terlaksana secara optimal”.

Berdasarkan pernyataan masalah di atas, penulis merumuskan pertanyaan masalah (*problem question*) utama penelitian sebagai berikut “Apakah ada Pengaruh 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 ?”

Atas dasar pokok pertanyaan permasalahan yang telah diidentifikasi, pertanyaan masalah utama diformulasikan dalam sub-sub pertanyaan masalah sebagai berikut

1. Adakah pengaruh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap manajemen penagihan pajak?
2. Adakah pengaruh manajemen penagihan pajak terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah dalam sektor pendapatan pajak hotel dan restoran?
3. Adakah pengaruh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah dalam sektor pendapatan pajak hotel dan restoran?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### *Maksud Penelitian*

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengkaji masalah Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah khususnya berkaitan dengan Implementasi

Kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran dan manajemen penagihan pajak.

#### *Tujuan Penelitian*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Terdapat pengaruh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap manajemen penagihan pajak.
2. Terdapat pengaruh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah dalam sektor pendapatan pajak hotel dan restoran.
3. Terdapat pengaruh manajemen penagihan pajak terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah dalam sektor pendapatan pajak hotel dan restoran.

#### **1.4. Kegunaan / Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1. Kegunaan Penelitian Secara Teoritis**

Secara teoritis, yaitu untuk menjadi bahan bagi perbaikan-perbaikan atau pengembangan konsep yang ada kaitannya dengan Implementasi kebijakan pajak daerah terhadap manajemen penagihan pajak, terutama bagi pengembangan konsep ilmu administrasi negara.

##### **1.4.2. Kegunaan Penelitian Secara Praktis**

Secara praktis penelitian ini memberikan masukan bagi

- a. Pemerintah Daerah Kabupaten Garut dalam meningkatkan potensi Pendapatan Asli Daerah
- b. Badan Pendapatan Daerah dalam pencapaian program kegiatan organisasi serta target realisasi Pendapatan Asli Daerah.

- c. Khususnya para pegawai Bapenda baik untuk bidang pendataan maupun penagihan untuk perbaikan dalam pemungutan dan pengelolaan penerimaan Pajak, sehingga mampu mewujudkan efektivitas pencapaian target pendapatan asli daerah.

### **1.5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pengamatan sementara, didalam penelitian ini terdapat permasalahan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut mengenai belum terwujudnya target Pendapatan Asli Daerah dalam sektor Pendapatan Pajak Hotel dan Pajak Restoran, diduga masih kurangnya pemahaman pegawai dalam kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan Pajak Hotel dan Restoran sehingga berdampak pada manajemen penagihan pajak.

Masalah yang dikaji dalam penelitian ini terkait dengan pelaksanaan kebijakan pajak pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap manajemen penagihan pajak untuk mewujudkan pencapaian target pendapatan asli daerah dalam sektor pendapatan pajak hotel dan pajak restoran. Berbagai hal yang terkait dengan pelaksanaan kebijakan pajak daerah, kinerja pegawai, dan pencapaian target PAD menjadi perhatian dan urusan pemerintah daerah serta negara. Oleh karena itu, fokus penelitian yang akan dilakukan berhubungan dengan konsep Administrasi Negara, sebab dinamika Administrasi Negara berkembang dengan cepat dan begitu dinamis. Administrasi Negara

(*public administration*) yang dikenal di Indonesia adalah salah satu aspek dari kegiatan pemerintah.

Pengelolaan administrasi penerimaan pajak tidak lepas dari konsepsi Administrasi Negara, sebab PAD memiliki peranan yang sangat penting dalam perekonomian daerah (Candrasari, 2016: 6). Apabila suatu daerah PAD-nya meningkat maka dana yang dimiliki pemerintah akan meningkat pula. Peningkatan ini akan menguntungkan pemerintah, karena dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan daerahnya (Basuki, 2017). Menurut Pfifner dan Presthus (dalam Pasolong 2014: 7) administrasi meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan, koordinasi dan usaha untuk melaksanakan kebijakan pemerintah dan proses pelaksanaan kebijakan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tak terhingga jumlahnya memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Administrasi negara (*public administration*) yang dikenal di Indonesia adalah salah satu aspek dari kegiatan pemerintah (Pasolong, 2014: 7). Selanjutnya masih dalam (Pasolong, 2014: 7) bentuk kerjasama semua pihak dalam rangka mencapai tujuan negara adalah merupakan kajian dari administrasi negara.

Selaras dengan Atmosudirjo, Dimock & Dimock (Masriani, 2014: 34) juga membagi administrasi negara dalam 2 (dua) arti yaitu, pertama administrasi dalam arti luas yaitu aktivitas-aktivitas badan legislatif, eksekutif, dan yudikatif. Sehingga ketika badan legislatif membuat Undang-Undang maka disebut Administrasi Negara, ketika hakim menafsirkan Undang-Undang, memutus perkara, memeriksa perkara, mendengar sanksi juga disebut Administrasi Negara.

Sedangkan kedua administrasi negara dalam arti sempit, adalah aktivitas badan eksekutif dalam melaksanakan pemerintahan. Misalnya aparat Direktorat Pajak memungut Pajak Bumi dan Bangunan juga disebut Administrasi Negara.

Wewenang pengelolaan pajak daerah yang dimiliki oleh pemerintah daerah berasal dari pelimpahan wewenang yang dimiliki oleh pusat (Pamuji, 2014). Amanat yang tertuang didalam Undang-undang pajak daerah yang berlaku menjadi kewajiban bagi daerah untuk melaksanakan secara bulat, namun secara tegas didalam Undang-undang diamanatkan bahwa daerah pun mempunyai wewenang untuk membuat perda tentang Pajak Daerah, dan dapat untuk mengimplementasikan wewenang yang sudah mendapatkan pengesahan dari pemerintah pusat.

Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian ini akan mengkaji pengaruh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan Pajak Hotel dan Pajak Restoran terhadap manajemen penagihan pajak untuk mewujudkan efektivitas pencapaian target Pendapatan Asli Daerah dalam sektor Pendapatan Pajak Hotel dan Pajak Restoran. Selanjutnya uraian terkait variabel-variabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut

## **1. Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran**

Sebagai daerah otonom, maka setiap kabupaten mempunyai kewenangan untuk mengurus rumah tangganya sendiri (Pamuji, 2014). Merujuk pada

ketentuan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pasal 18 ayat (2) bahwa pemerintahan daerah propinsi, pemerintahan daerah kabupaten dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Sehingga dalam pelaksanaan kebijakan yang telah diamanatkan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah perlu ada tindak lanjut dalam studi implementasi kebijakan.

Implementasi Kebijakan menurut Dye (dalam Iskandar, 2017: 221) bahwa implementasi kebijakan merupakan tahap pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan oleh birokrasi yang teroganisir, pengeluaran publik, dan aktivitas-aktivitas agen eksekutif. Adapun selain itu menurut Edward III (dalam Nugroho, 2014: 225) bahwa tanpa implementasi yang efektif, keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilakukan. Oleh karenanya, Edward menyarankan untuk memberikan perhatian kepada empat isu utama komunikasi, sumber daya, disposisi sikap, dan struktur birokrasi.

Menurut Bawazier, 2011 dalam Reformasi Pajak di Indonesia menyatakan bahwa urusan pajak daerah meskipun menjadi urusan daerah, namun semua peraturan perundangan pemerintahan daerah dan pajak daerah yang pernah ada selalu mengamanatkan bahwa pengelolaan administrasi penerimaan pajak daerah wajib mendapat pengesahan dari pemerintah pusat, dan sebelum diberlakukan wajib melalui proses evaluasi dari pusat atau pemerintahan yang lebih tinggi, selain itu mekanisme pengawasannya menggunakan pengawasan preventif dan represif.

Merujuk dari uraian di atas, Peneliti berkesimpulan bahwa dimensi studi implementasi kebijakan yang tepat dalam pelaksanaan pengelolaan administrasi penerimaan pajak yakni teori menurut Edward III (dalam Nugroho, 2014: 225) meliputi komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi, dimana keempat isu utama tersebut akan diukur pula pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai dan efektivitas pencapaian target Pendapatan Asli Daerah dalam sektor Pendapatan Pajak Hotel dan Restoran. Dalam kesempatan ini kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak yang akan diteliti diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 1 Tahun 2016 tentang Pajak Daerah.

## **2. Manajemen Penagihan Pajak**

Pengertian manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Mary Parker Follett (Handoko, 2013: 15) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Sedangkan menurut Stoner (Handoko, 2013: 15 – 16) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut George R. Terry (dalam inu kencana, 2010: 49) manajemen adalah suatu proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya.

Dari teori-teori di atas peneliti menentukan teori Stoner (Handoko, 2013: 15 – 16) lebih relevan untuk digunakan menjadi teori rujukan pada penerapan Manajemen Penagihan Pajak karena didalam teori Stoner mencakup salah satu fenomena masalah yang ada dalam penelitian ini.

Menurut Stoner Fungsi - fungsi manajemen itu meliputi

- a. Perencanaan (*planning*).
- b. Pengorganisasian (*organizing*).
- c. Pelaksanaan (*Actuating*).
- d. Pengawasan (*Controlling*).

Disampaikan pula (Handoko, 2013: 35 – 38) bahwa dalam setiap fungsi manajemen tersebut terdapat proses manajemen yang merupakan suatu rangkaian aktivitas yang harus dilakukan seorang pimpinan dalam suatu organisasi, erat kaitannya proses manajemen tersebut dalam efektivitas hasil pekerjaan. Maka selanjutnya peneliti mendapatkan hubungan dari Manajemen Penagihan Pajak terhadap pencapaian Target PAD.

### **3. Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah dalam Sektor Pendapatan Pajak Hotel dan Restoran**

Efektivitas dijelaskan oleh Rosjidi (dalam Iskandar, 2017: 330) bahwa efektivitas dalam suatu organisasi Pemerintah pertama-tama harus dilihat dari sesuai tidak dengan peraturan yang ada, dan keduanya adalah sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik menyangkut sumber daya manusia, biaya, materi, peralatan dan prosedur.

Mahmudi (2010:143) menyatakan bahwa efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Dikatakan efektif jika proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan. Semakin besar output yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang ditentukan maka semakin efektif proses kerja suatu unit. Efektivitas pada pemerintah daerah dalam merealisasikan pendapatan asli daerah yang didapatkan dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah.

Dari definisi diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa efektivitas merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja dengan melihat kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Indikator efektivitas pemungutan pajak tidak hanya dapat dilihat dari kinerja kantor pajak daerah dalam merealisasikan target penerimaan pajak, namun juga dilihat dari kinerja dalam menjangking wajib pajak baru melalui kegiatan ekstensifikasi dan intensifikasi pajak serta menciptakan kepatuhan wajib pajak. Perpajakan dikatakan efektif, jika dapat menyelesaikan masalah berikut ini

- 1) Wajib Pajak yang tidak terdaftar, maksudnya mengetahui sejauh mana anggota yang dapat terdeteksi dan mengambil tindakan terhadap anggota masyarakat yang belum terdaftar sebagai wajib pajak walaupun sebenarnya masyarakat tersebut telah memenuhi kriteria wajib pajak
- 2) Wajib pajak yang tidak menyampaikan surat pemberitahuan, maksudnya wajib pajak yang sudah mendaftarkan usahanya namun tidak menyampaikan surat pemberitahuan.
- 3) Penyelundupan pajak, maksudnya wajib pajak yang melaporkan pajak lebih kecil dari yang seharusnya menurut ketentuan perundang-undangan.
- 4) Penunggakan pajak, pajak dapat diperoleh secara maksimal apabila masyarakat percaya akan pengenaan pajak tersebut

sehingga dengan adanya kepercayaan, penunggakan pun dapat dihindarkan.

Menurut Nasucha (Depdagri, Kepmendagri No. 690.900.327) instrument operasional yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas yaitu berupa intensitas dan ekstensifikasi pajak. Dengan adanya kedua tingkatan tersebut diharapkan terwujudnya kepatuhan wajib pajak, dimana tingkatan intensifikasi dan ekstensifikasi mempunyai pengaruh terhadap tingkatan penerimaan pajak. Selain itu penegakan hukum pajak dan kepatuhan wajib pajak juga mempunyai pengaruh tersendiri terhadap penerimaan pajaknya. Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa penerimaan pajak tidak hanya diukur dengan optimalisasi pajak saja, namun pengukuran penerimaan pajak dapat diukur juga dengan melihat realisasi. Apakah penerimaan pajak sudah mencapai target yang diharapkan atau tidak. Sehingga dengan adanya target maka sasaran dalam penerimaan pajak dapat tercapai.

Efektivitas pemungutan pajak hotel dapat dihitung dengan rasio efektivitas sebagai berikut

$$\text{Rasio efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pajak Hotel}}{\text{Target Pajak Hotel}} \times 100$$

**Tabel 1.4**

**Indikator Efektivitas Pemungutan Pajak Hotel**

<b>Indikator</b>	<b>Keterangan</b>
> 100%	Sangat Efektif
90% - 100%	Efektif
80% - 90%	Cukup Efektif
60% - 80%	Kurang Efektif
< 60%	Tidak Efektif

Sumber Depdagri, Kepmendagri No. 690.900.327

Demikian halnya untuk restoran Efektivitas pemungutan pajak restoran dapat dihitung dengan rasio efektivitas sebagai berikut

$$\text{Rasio efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pajak Restoran}}{\text{Target Pajak Restoran}} \times 100$$

**Tabel 1.5**

**Indikator Efektivitas Pemungutan Pajak Restoran**

<b>Indikator</b>	<b>Keterangan</b>
> 100%	Sangat Efektif
90% - 100%	Efektif
80% - 90%	Cukup Efektif
60% - 80%	Kurang Efektif
< 60%	Tidak Efektif

Sumber Depdagri, Kepmendagri No. 690.900.327

Dari tabel indikator diatas dapat dilihat bahwa tingkat rasio melebihi angka 100% atau (<100%) maka dapat dikategorikan pemungutan pajak tersebut sangat efektif, sedangkan jika rasio efektivitas kurang dari 100% maka pemungutan pajak dikategorikan tidak efektif (>100%).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dimensi efektivitas pencapaian target pendapatan asli daerah terkait untuk mengukur tingkat efektifitas suatu target (angka) pendapatan yang merujuk pada definisi efektivitas menurut Rosjidi (dalam Iskandar, 2017: 330) bahwa efektifitas adalah hasil guna yang dapat dicapai dengan melakukan serangkaian kegiatan sesuai peraturan dan perencanaan yang telah ditetapkan.

Memperhatikan teori di atas, maka Peneliti menyatakan bahwa ada hubungan sebab akibat (*causal effectual*) diantara ketiga variabel tersebut sehingga Peneliti merumuskan proposisi penelitian, yaitu “**pencapaian target Pendapatan Asli Daerah dalam sektor Pendapatan Pajak Hotel dan Restoran**

**akan meningkat, apabila Manajemen Penagihan Pajak optimal dan implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran diterapkan secara menyeluruh”.**

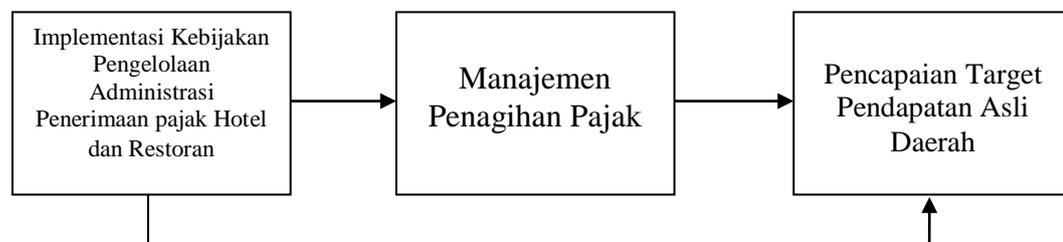
Sedangkan anggapan dasar yang dijadikan acuan oleh Peneliti adalah sebagai berikut

1. Pemerintah Daerah berperan penting dalam implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran agar terlaksananya proses kebijakan yang lebih jelas atau spesifik.
2. Manajemen Penagihan Pajak yang dilakukan dengan optimal dapat meningkatkan pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.
3. Dengan adanya kebijakan yang optimal akan meningkatkan pencapaian target Pendapatan Asli Daerah yang efektif.

Bertitik tolak dari proposisi dan anggapan dasar tersebut, maka Peneliti merumuskan ke dalam model penelitian sebagai berikut

**Gambar 1.1**

**Model Penelitian**



Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka Peneliti merumuskan hipotesis utama sebagai berikut

H<sub>0</sub> Tidak terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap Manajemen Penagihan Pajak untuk mewujudkan pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.

H<sub>1</sub> Terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap Manajemen Penagihan Pajak untuk mewujudkan pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.

Selanjutnya dari rumusan hipotesis utama yang akan diajukan dalam penelitian ini, dapat dijabarkan dalam sub-sub hipotesis sebagai berikut

- a. H<sub>0</sub> Tidak terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap Manajemen Penagihan Pajak.  
H<sub>1</sub> Terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap Manajemen Penagihan Pajak.
- b. H<sub>0</sub> Tidak terdapat pengaruh Manajemen Penagihan Pajak terhadap pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.  
H<sub>1</sub> Terdapat pengaruh Manajemen Penagihan Pajak terhadap pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.
- c. H<sub>0</sub> Tidak terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.  
H<sub>1</sub> Terdapat pengaruh implementasi Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam suatu penelitian ilmiah, tinjauan pustaka merupakan bagian yang sangat penting dalam membantu peneliti mengkaji teori yang relevan dengan permasalahan yang sedang diteliti sehingga memberikan hasil penelitian yang optimal. Teori adalah model atau kerangka pikiran yang menjelaskan tentang fenomena alam atau fenomena sosial (empirisme) tertentu. Teori-teori tersebut dirumuskan, dikaji, dikembangkan dan dievaluasi dengan menggunakan metode ilmiah yang meliputi tahap-tahap perumusan masalah, hipotesis, pengujian hipotesis dan kesimpulan (Apridar, 2013: 4). Teori dalam pengertian ilmiah bertujuan untuk menjelaskan berbagai hubungan diantara kegiatan yang diamati (Iskandar, 2017: 79-80).

Menurut Iskandar (2017: 56) teori adalah serangkaian proposisi yang saling berhubungan, beberapa diantaranya dapat dibuktikan secara empirik. Jadi suatu teori memiliki tiga unsur utama, yaitu:

1. terdiri dari serangkaian proposisi;
2. proposisi-proposisi tersebut saling berhubungan; dan
3. beberapa diantaranya dapat dibuktikan secara empirik.

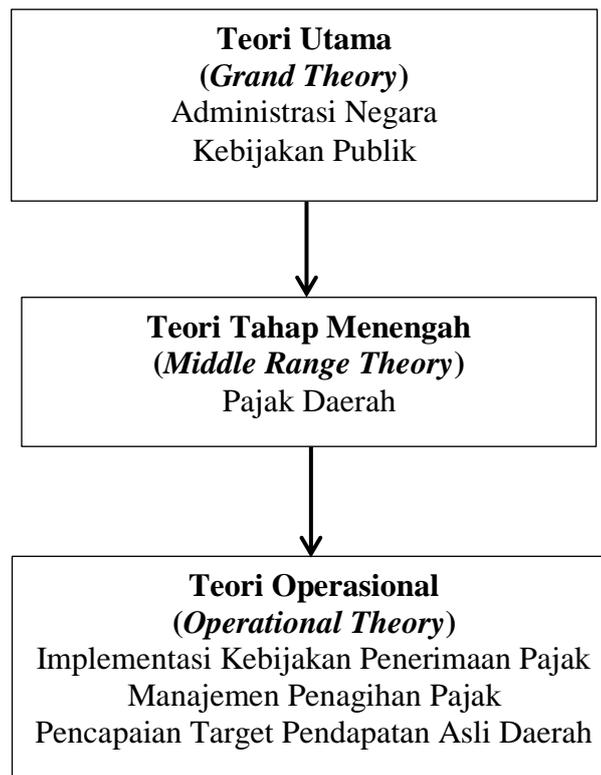
Walapun ketiga kriteria tersebut harus dipenuhi oleh suatu teori yang kuat daya penjelasannya, namun adakalanya suatu teori memiliki kecermatan yang tinggi, tetapi kurang memiliki ketepatan dibandingkan dengan teori lainnya, dan

sebaliknya. Makin tinggi daya menjelaskan suatu teori, makin tinggi daya gunanya (Iskandar, 2017: 82-83).

Kata teori berasal dari kata *theoria* yang artinya pandangan atau wawasan. Kata teori mempunyai pelbagai arti. Pada umumnya, teori diartikan sebagai pengetahuan yang hanya ada dalam alam pikiran tanpa dihubungkan dengan kegiatan-kegiatan yang bersifat praktis untuk melakukan sesuatu (Mertokusumo, 2015: 4). Menurut Gijssels (dalam Mertokusumo, 2015: 4) dalam ajaran ilmu dewasa ini, teori menunjuk pada suatu kompleks hipotesis untuk menjelaskan kompleks hipotesis, seperti teori kausalitas. Selain itu, teori dapat berarti pendapat yang dikemukakan sebagai keterangan mengenai peristiwa atau kejadian. Setiap teori, sebagai produk ilmu, tujuannya adalah untuk memecahkan masalah dan membentuk sistem (Mertokusumo, 2015: 4-5).

Pada pokoknya suatu teori merupakan pernyataan tentang sebab akibat atau mengenai adanya suatu hubungan antara gejala yang diteliti dan satu atau beberapa faktor tertentu dalam masyarakat. Teori penelitian dan fakta empirik terlibat dalam suatu hubungan yang erat, dimana teori membina penelitian, penelitian mencari dan memisahkan fakta-fakta dan fakta-fakta mempengaruhi teori. Dalam hubungan dengan kegiatan penelitian, maka tinjauan pustaka/ kerangka teoritik jelas akan membantu Peneliti dalam menentukan tujuan dan arah penelitian serta dalam hal memilih konsep-konsep yang tepat, guna pembentukan suatu hipotesis (Iskandar, 2017: 319).

Pada penelitian ini variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak, manajemen penerimaan pajak dan pencapaian target pendapatan asli daerah merupakan teori operasional (*operational theory*). Dalam penelitian kuantitatif, sangat diperlukan sebuah definisi yang lebih operasional (Mahdi dan Mujahidin, 2014: 80). Teori operasional (*operational theory*) merupakan turunan dari teori tahap menengah (*middle range theory*), yaitu Pembangunan. Teori tahap menengah (*middle range theory*) merupakan teori yang memiliki cakupan sedang/ pertengahan (Mahdi dan Mujahidin, 2014: 79). Teori tahap menengah (*middle range theory*) ini sangat terikat dengan teori utama (*grand theory*), yaitu Administrasi Negara yang salah satu cakupannya mengenai Kebijakan Publik. Teori utama (*grand theory*) merupakan dasar untuk lahirnya teori-teori lain. Teori utama (*grand theory*) artinya teori besar atau biasa juga disebut teori makro yang mempunyai tingkatan generalisasi yang sangat luas dan tingkat abstraksi yang sangat tinggi (Mahdi dan Mujahidin, 2014: 78). Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran yang telah Peneliti uraikan di atas dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1  
Kerangka Penelitian  
Sumber: Peneliti, 2018

## 2.1 Tinjauan Teoritik Tentang Keuangan Negara dan Pajak

Salah satu tujuan negara yang disepakati oleh para pendiri awal negara ini adalah menyejahterakan rakyat, menciptakan kemakmuran yang berasaskan kepada keadilan sosial. Untuk dapat mencapai tujuan ini, negara harus melakukan pembangunan di segala bidang. Sebagai sebuah negara yang berdasarkan hukum material/ sosial, Indonesia menganut prinsip pemerintahan yang menciptakan kemakmuran rakyat (Soeprapto, 2006: 128). Dalam hal ini pembangunan memerlukan dana yang sangat besar untuk membiayai kegiatan pembangunan

tersebut, ketersediaan dana yang cukup untuk melakukan pembangunan merupakan faktor yang sangat penting. Menurut Kartasmita (dalam Mardikanto dan Soebiato, 2013: 9) menyatakan bahwa pembangunan pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan manusia dalam arti yang luas.

Dengan memanfaatkan berbagai potensi yang dimiliki, pemerintah berusaha membiayai berbagai kegiatan pembangunan yang pengelolaannya masuk dalam kegiatan keuangan negara. Keuangan negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara berhubung dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut (Supramoko, 2008: 93).

Bidang pengelolaan keuangan negara yang luas tersebut dapat dikelompokkan ke dalam :

1. Sub-bidang pengelolaan fiskal
2. Sub-bidang pengelolaan moneter, dan
3. Sub-bidang pengelolaan kekayaan negara yang dipisahkan.

Setiap penyelenggara negara wajib mengelola keuangan negara secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Pengelolaan keuangan negara mencakup keseluruhan kegiatan perencanaan, penguasaan, penggunaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban. Sedangkan fungsi-fungsi dari keuangan negara menurut Kosim, (2009: 5-6) adalah :

1. **Fungsi Otorisasi** mengandung arti bahwa anggaran negara menjadi dasar untuk melaksanakan pendapatan dan belanja pada tahun yang bersangkutan.
2. **Fungsi Perencanaan** mengandung arti bahwa anggaran negara menjadi pedoman bagi manajemen dalam merencanakan kegiatan pada tahun yang bersangkutan.
3. **Fungsi Pengawasan** mengandung arti bahwa anggaran negara menjadi pedoman untuk menilai apakah kegiatan penyelenggaraan pemerintahan negara sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
4. **Fungsi Alokasi** mengandung arti bahwa anggaran negara harus diarahkan untuk mengurangi pengangguran dan pemborosan sumber daya, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas perekonomian.
5. **Fungsi Distribusi** mengandung arti bahwa kebijakan anggaran negara harus memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.
6. **Fungsi Stabilisasi** mengandung arti bahwa anggaran pemerintah menjadi alat untuk memelihara dan mengupayakan keseimbangan fundamental perekonomian.

Dalam rangka mendukung terwujudnya *good governance* dalam penyelenggaraan negara, pengelolaan keuangan negara perlu diselenggarakan secara profesional, terbuka, dan bertanggung jawab sesuai dengan aturan pokok yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar. Undang-Undang tentang Keuangan Negara perlu menjabarkan aturan pokok yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar tersebut ke dalam asas-asas umum yang meliputi baik

asas-asas yang telah lama dikenal dalam pengelolaan keuangan negara, seperti asas tahunan, asas universalitas, asas kesatuan, dan asas spesialisasi maupun asas-asas baru sebagai pencerminan *best practices* (penerapan kaidah-kaidah yang baik) dalam pengelolaan keuangan negara (Kosim, 2009: 12), antara lain:

1. **Akuntabilitas**, berorientasi pada hasil
2. **Profesionalitas**
3. **Proporsionalitas**
4. **Keterbukaan** dalam pengelolaan keuangan negara
5. **Pemeriksaan Keuangan** oleh badan pemeriksa yang bebas dan mandiri.

Asas-asas umum tersebut diperlukan pula untuk menjamin terselenggaranya prinsip-prinsip pemerintahan daerah sebagaimana yang telah dirumuskan dalam Undang-Undang tentang Keuangan Negara, UU No. 17/ 2003 bukan hanya menjadi acuan dalam reformasi manajemen keuangan negara, tetapi juga dimaksudkan untuk memperkokoh landasan pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dalam menjamin ketersediaan dana untuk pembangunan ini, salah satu cara yang dilakukan pemerintah adalah dengan melakukan pemungutan pajak. Menurut Soeparman Soemahamidjaja dalam Brotodihardjo (2003:5), Pajak merupakan iuran wajib, berupa uang atau barang, yang dipungut oleh penguasa berdasarkan norma-norma hukum, guna menutup biaya produksi barang-barang dan jasa-jasa kolektif dalam mencapai kesejahteraan umum. Walaupun demikian, menurut Edwin R.A Seligman dalam Brotodihardjo (2003: 3), pembayaran pajak

tidak mendapat manfaat langsung dari pembayaran pajak, karena bagaimanapun pajak yang dibayarkan akan digunakan untuk pembangunan yang nantinya dirasakan juga oleh pembayar pajak.

Dari pengertian tersebut diatas, penulis berkesimpulan bahwa pajak berfungsi untuk menutup biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh pemerintah dalam menjalankan pemerintahannya (fungsi *budgetair*). Fungsi ini merupakan fungsi yang utama dibandingkan dengan fungsi *regulerend* (fungsi mengatur), yaitu pajak dijadikan sebagai alat kebijakan pemerintah untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu (Suandy, 2000: 116).

Terdapat bermacam-macam batasan atau definisi tentang “pajak” yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya adalah:

1. Menurut Adriani, Pajak adalah iuran masyarakat kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan umum (undang-undang) dengan tidak mendapat prestasi kembali yang langsung dapat ditunjuk dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubung tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan (Devano, 2006: 22)
2. Menurut Prof. Dr. H. Rochmat Soemitro SH, pajak adalah iuran rakyat kepada Kas Negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontra prestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Definisi tersebut kemudian dikoreksinya yang berbunyi sebagai berikut: pajak adalah peralihan kekayaan dari pihak rakyat kepada Kas Negara untuk membiayai pengeluaran rutin dan surplusnya digunakan untuk public saving yang merupakan sumber utama untuk membiayai *public investment*. (Mardiasmo, 2002: 17).
3. Sedangkan menurut Sommerfeld Ray M., Anderson Herschel M., & Brock Horace R, Pajak adalah suatu pengalihan sumber dari sektor swasta ke sektor pemerintah, bukan akibat pelanggaran hukum, namun wajib dilaksanakan, berdasarkan ketentuan yang ditetapkan lebih dahulu, tanpa mendapat imbalan

yang langsung dan proporsional, agar pemerintah dapat melaksanakan tugas-tugasnya untuk menjalankan pemerintahan. (Zain, 2005: 80)

Pajak dari perspektif ekonomi dipahami sebagai beralihnya sumber daya dari sektor privat kepada sektor publik. Pemahaman ini memberikan gambaran bahwa adanya pajak menyebabkan dua situasi menjadi berubah. *Pertama*, berkurangnya kemampuan individu dalam menguasai sumber daya untuk kepentingan penguasaan barang dan jasa. *Kedua*, bertambahnya kemampuan keuangan negara dalam penyediaan barang dan jasa publik yang merupakan kebutuhan masyarakat. Sementara pemahaman pajak dari perspektif hukum menurut Soemitro dalam Suandy (2000:8) merupakan suatu perikatan yang timbul karena adanya undang-undang yang menyebabkan timbulnya kewajiban warga negara untuk menyetorkan sejumlah penghasilan tertentu kepada negara, negara mempunyai kekuatan untuk memaksa dan uang pajak tersebut harus dipergunakan untuk penyelenggaraan pemerintahan.

Dari berbagai definisi yang diberikan terhadap pajak baik pengertian secara ekonomis (pajak sebagai pengalihan sumber dari sektor swasta ke sektor pemerintah) atau pengertian secara yuridis dapat ditarik kesimpulan tentang ciri-ciri yang terdapat pada pengertian pajak (Devano, 2006: 23-25) antara lain sebagai berikut:

1. Pajak dipungut berdasarkan undang-undang yang bersifat memaksa untuk keperluan negara diatur dalam undang-undang.
2. Tidak mendapatkan jasa timbal balik (kontraprestasi perseorangan) yang dapat ditunjukkan secara langsung.

3. Pemungutan pajak diperuntukkan bagi keperluan pembiayaan umum pemerintah dalam rangka menjalankan fungsi pemerintahan, baik rutin maupun pembangunan.
4. Pemungutan pajak dapat dipaksakan. Pajak dapat dipaksakan apabila wajib pajak tidak memenuhi kewajiban perpajakan dan dapat dikenakan sanksi sesuai peraturan perundang-undangan.
5. Selain fungsi budgeter (anggaran) yaitu fungsi mengisi Kas Negara/ Anggaran Negara yang diperlukan untuk menutup pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan, pajak juga berfungsi sebagai alat untuk mengatur atau melaksanakan kebijakan negara dalam lapangan ekonomi dan sosial (fungsi mengatur/ regulatif).

Secara fungsi, pajak mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan bernegara, khususnya di dalam pelaksanaan pembangunan karena pajak merupakan sumber pendapatan negara untuk membiayai semua pengeluaran termasuk pengeluaran pembangunan. Berdasarkan hal diatas maka pajak mempunyai beberapa fungsi (Suandy, 2000: 9-10) yaitu:

1. **Fungsi anggaran (budgetair)**, sebagai sumber pendapatan negara, pajak berfungsi untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran negara. Untuk menjalankan tugas-tugas rutin negara dan melaksanakan pembangunan, negara membutuhkan biaya. Biaya ini dapat diperoleh dari penerimaan pajak. Dewasa ini pajak digunakan untuk pembiayaan rutin seperti belanja pegawai, belanja barang, pemeliharaan, dan lain sebagainya.
2. **Fungsi mengatur (regulerend)**, pemerintah bisa mengatur pertumbuhan ekonomi melalui kebijaksanaan pajak. Dengan fungsi mengatur, pajak bisa digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan.
3. **Fungsi stabilitas**, Dengan adanya pajak, pemerintah memiliki dana untuk menjalankan kebijakan yang berhubungan dengan stabilitas harga sehingga inflasi dapat dikendalikan, hal ini bisa dilakukan antara lain dengan jalan mengatur peredaran uang di masyarakat, pemungutan pajak, penggunaan pajak yang efektif dan efisien.
4. **Fungsi redistribusi pendapatan**, pajak yang sudah dipungut oleh negara akan digunakan untuk membiayai pembangunan sehingga dapat membuka kesempatan kerja, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan pendapatan masyarakat. (Devano, 2016: 26-30).

Tidaklah mudah untuk membebankan pajak pada masyarakat. Bila terlalu tinggi, masyarakat akan enggan membayar pajak. Namun bila terlalu rendah, maka pembangunan tidak akan berjalan karena dana yang kurang. Agar tidak menimbulkan berbagai masalah, maka pemungutan pajak harus memenuhi persyaratan yaitu:

1. Pemungutan pajak harus adil (Azas Keadilan), adil dalam perundang-undangan maupun adil dalam pelaksanaannya.
2. Pengaturan pajak harus berdasarkan UU, dilakukan oleh negara yang berdasarkan UU dengan adanya jaminan hukum serta harus dijamin kelancarannya
3. Pungutan pajak tidak mengganggu perekonomian, baik kegiatan produksi, perdagangan, maupun jasa. Pemungutan pajak jangan sampai merugikan kepentingan masyarakat dan menghambat lajunya usaha masyarakat.
4. Pemungutan pajak harus efisien. Biaya-biaya yang dikeluarkan dalam rangka pemungutan pajak harus diperhitungkan. Jangan sampai pajak yang diterima lebih rendah daripada biaya pengurusan pajak tersebut.
5. Sistem pemungutan pajak harus sederhana. Sistem yang sederhana akan memudahkan wajib pajak dalam menghitung beban pajak yang harus dibiayai sehingga akan memberikan dampak positif bagi para wajib pajak untuk meningkatkan kesadaran dalam pembayaran pajak. Sebaliknya, jika sistem pemungutan pajak rumit, orang akan semakin enggan membayar pajak. (Suandy, 2000:19-25).

Untuk dapat mencapai tujuan dari pemungutan pajak, beberapa ahli yang mengemukakan tentang asas pemungutan pajak, antara lain Adam Smith, dalam Devano (2006: 56-65) pencetus teori *The Four Maxims* dalam bukunya *Wealth of Nations* dengan ajaran yang terkenal "*The Four Maxims*", bahwa asas pemungutan pajak adalah sebagai berikut:

1. **Asas Equality** (asas keseimbangan dengan kemampuan atau asas keadilan): pemungutan pajak yang dilakukan oleh negara harus sesuai dengan

kemampuan dan penghasilan wajib pajak. Negara tidak boleh bertindak diskriminatif terhadap wajib pajak.

2. **Asas Certainty** (asas kepastian hukum): semua pungutan pajak harus berdasarkan UU, sehingga bagi yang melanggar akan dapat dikenai sanksi hukum.
3. **Asas Convinience of Payment** (asas pemungutan pajak yang tepat waktu atau asas kesenangan): pajak harus dipungut pada saat yang tepat bagi wajib pajak (saat yang paling baik), misalnya disaat wajib pajak baru menerima penghasilannya atau disaat wajib pajak menerima hadiah.
4. **Asas Effeciency** (asas efisien atau asas ekonomis): biaya pemungutan pajak diusahakan sehemat mungkin, jangan sampai terjadi biaya pemungutan pajak lebih besar dari hasil pemungutan pajak.

Menurut Adam Smith, prinsip yang paling utama dalam rangka pemungutan pajak adalah keadilan dalam perpajakan yang dinyatakan dengan suatu pernyataan bahwa setiap warga negara hendaknya berpartisipasi dalam pembiayaan pemerintah, secara proporsional sesuai dengan kemampuan masing-masing, yaitu dengan cara membandingkan apa yang diperolehnya dengan perlindungan yang dinikmatinya dari Negara (Setiawati, 2013: 41-42).

## **2.2 Tinjauan Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu yang Sejenis**

Adapun tinjauan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut: Pertama, tesis yang disusun oleh Nilam Wulandari, Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Konsentrasi Administrasi Negara Universitas Garut (2013). Tesis tersebut berjudul **Pengaruh Implementasi Kebijakan Pajak Daerah Terhadap Manajemen Pelayanan Pajak Untuk Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Pajak Daerah Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset**

**Kabupaten Garut.** Latar belakang penelitian ini adalah bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelaksanaan kebijakan pajak daerah dalam manajemen pelayanan pajak untuk meningkatkan efektifitas pengelolaan keuangan pajak daerah di Kabupaten Garut.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis, yang berhubungan dengan pemaparan suatu fenomena atau hubungan antara dua atau lebih fenomena. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan situasi dan kondisi empiris implementasi kebijakan. Dengan menggunakan teknik penelitian survey, penelitian dimaksudkan agar dapat menggambarkan realita dan fakta-fakta dari sifat populasi penelitian secara teliti dan mendalam.

Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa:

1. Evaluasi terhadap setiap hasil pelaksanaan Perda Nomor 1 Tahun 2011 tentang pajak daerah sangat penting dilakukan untuk menemukan kelemahan dan kesalahan sehingga akan diperoleh cara yang optimal dalam pelaksanaan kebijakan pajak daerah dimasa datang. Namun setiap selesai sosialisasi Perda Nomor 1 Tahun 2011 tentang pajak daerah selalu dievaluasi melalui rapat para pelaksana dan langsung menindaklanjuti berbagai masukan/ komplain dari masyarakat.
2. Dalam pelaksanaan manajemen pelayanan pajak daerah koreksi selalu dilakukan bila mendapatkan kekeliruan atau kesalahan maupun penyimpangan dalam penyelesaian tugas pelayanan pajak daerah, masih

kurangnya rekrutmen pegawai dilaksanakan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengetahuan dan skill untuk memenuhi kebutuhan pelayanan pajak daerah. Pelaksanaan kebijakan pola pengelolaan keuangan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap manajemen keuangan.

3. Tingkat ketercapaian transparansi dan akuntabilitas manajemen pajak dalam pengelolaan sistem manajemen pajak terkendala dengan tingkat profesionalisme pegawai dalam pengelolaan sistem penerimaan pajak.

Adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

melaksanakan sosialisasi secara menyeluruh terhadap seluruh komponen, baik terhadap aparatur pemerintah maupun kepada masyarakat yang menjadi objek pajak. Dalam melaksanakan sosialisasi perlu adanya kejelasan tujuan yang ingin dicapai, sehingga perencanaannya harus dibuat sematang mungkin, hal ini tentu saja tidak terlepas dari sasaran, target serta waktu yang diperlukan untuk terjadinya perubahan peserta sosialisasi terhadap tujuan yang diinginkan.

Kedua, tesis yang disusun oleh Hadi Juansyah, Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Konsentrasi Administrasi Negara Universitas Garut (2017). Tesis tersebut berjudul **Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan ASN Terhadap Manajemen Pembinaan PNS Dalam Mewujudkan Efektivitas Pelaksanaan Program Kerja SKPD Kabupaten Garut**. Latar belakang penelitian ini adalah bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelaksanaan kebijakan ASN terhadap

manajemen Pembinaan PNS dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan program kerja SKPD di wilayah Kabupaten Garut.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dengan teknik survey. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 75 orang. Dengan teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian adalah analisis statistik dengan model Analisis Jalur (*Path Analysis*).

Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa:

1. Pelaksanaan kebijakan Aparatur Sipil Negara (ASN) menunjukkan kriteria baik, hal ini menunjukkan bahwa kebijakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara memiliki maksud yang jelas, dapat dipahami dan diimplementasikan melalui sosialisasi dan dibuatnya peraturan turunannya di Kabupaten Garut.
2. Manajemen pembinaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang membahas kewajiban dan larangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) lebih mengedepankan netralitas Aparatur Sipil Negara dari pengaruh partai politik dengan menjaga kode etik dan perilaku Aparatur Sipil Negara dalam mentaati peraturan tentang keanggotaan partai politik, seperti larangan keikutsertaan dalam kelompok atau organisasi politik.

3. Efektifitas pelaksanaan program kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dapat terlaksana dengan pemberdayaan sumberdaya yang ada dalam berbagai program kegiatan yang ada di masing-masing SKPD untuk mendukung program pembangunan yang telah dicanangkan yang tertuang dalam RPJMD diterjemahkan ke dalam masing-masing RENSTRA SKPD sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. SKPD di Kabupaten Garut agar melaksanakan langkah untuk menyesuaikan persepsi maupun pandangan Aparatur Sipil Negara atas hal-hal yang diatur dalam Kebijakan ASN diantaranya terkait hak, kewajiban, larangan, tugas dan wewenangnya dan meningkatkan aparatur yang memiliki kemampuan memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan yang termuat dalam kebijakan ASN.
2. Perlu menyusun rencana kebutuhan pegawai dengan optimal sebagai antisipasi terjadinya perubahan struktur organisasi untuk memenuhi formasi jabatan terkait ketika terjadi rotasi dan mutasi pegawai sehingga dapat terwujud rasio yang ideal antara pegawai terhadap beban kerja.
3. Meningkatkan koordinasi diantara unit kerja dan lebih mengakomodasi kebutuhan pembangunan yang disampaikan oleh masyarakat pada saat musyawarah pembangunan.

Ketiga tesis yang disusun oleh Neti Setiawati, Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Konsentrasi Administrasi Negara Universitas Garut (2013). Tesis tersebut berjudul **Pengaruh Implementasi Kebijakan Basis Data Pajak Bumi dan Bangunan Terhadap Kinerja Pengawasan Pegawai Untuk Meningkatkan Optimalisasi Penerimaan Pajak dan Kesesuaian Nilai Jual Objek Pajak dan Kesesuaian Nama Objek Pajak dengan Pemilik di Kabupaten Garut**. Latar belakang penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran pelaksanaan basis data pajak bumi dan bangunan di Kabupaten Garut, serta melihat faktor-faktor penunjang dan penghambat yang mempengaruhi implementasi. Selain itu dikaji pula strategi yang harus dilakukan dalam rangka keberhasilan implementasi kebijakan guna memberikan rekomendasi bagi Pemerintah Daerah dalam optimalisasi pengawasan kesesuaian nilai jual objek pajak dengan nama objek pajak.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis, yang berhubungan dengan pemaparan suatu fenomena atau hubungan antara dua atau lebih fenomena. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan data sekunder yang berkaitan dengan situasi dan kondisi empiris implementasi kebijakan. Dengan menggunakan teknik penelitian survey, penelitian dimaksudkan agar dapat menggambarkan realita dan fakta-fakta dari sifat populasi penelitian secara teliti dan mendalam.

Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa:

1. Implementasi basis data pajak bumi dan bangunan menunjukkan sebagian besar wajib pajak kantor perpajakan memahami isi dari kebijakan peningkatan realisasi wajib pajak, pada sumber daya yang tersedia telah dimanfaatkan dengan maksimal dalam mendorong keberhasilan program.
2. kinerja pengawasan wajib pajak bumi dan bangunan pada keterlibatan dalam penyusunan dan pengesahan rencana peningkatan optimalisasi penerimaan pajak bumi dan bangunan menunjukkan baik, begitu pula keterkaitan wajib pajak dalam pembiayaan peningkatan optimalisasi penerimaan dengan berbagai kepentingan dan aspirasi wajib pajak.
3. Optimalisasi penerimaan pajak prosedur yang tidak berbelit-belit akan memperlancar pembayaran pajak bumi dan bangunan, sehingga tidak terjadi mis pemahaman masyarakat terhadap peraturan tentang pajak bumi dan bangunan.
4. Kesesuaian nilai jual objek pajak dengan nama objek pajak pemilik yaitu sebelum menetapkan besaran pajak yang harus dibayar oleh wajib pajak, pemerintah senantiasa melakukan survey lapangan untuk menentukan nilai jual objek pajak, serta dalam evaluasi terhadap penilaian harga jual objek pajak untuk menentukan besaran pajak layaknya dilakukan secara berkala.

Adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. Optimalisasi penerimaan pajak sesuai dengan yang diharapkan, maka hendaknya kepala kantor pajak pratama garut membuat kebijakan kepada

semua staf agar meningkatkan wawasan secara komprehensif terkait jenis dan mekanisme program basis data pajak bumi dan bangunan.

2. Agar kinerja pengawasan pegawai meningkat dalam proses basis data pajak bumi dan bangunan maka perlu dilakukan koordinasi antara pihak kementerian keuangan pusat secara intens dan lembaga audit internal dan eksternal yang ada di Kantor Pajak Pratama.
3. Perlu adanya sinergitas antara pemerintah kantor perpajakan dengan wajib pajak melalui sosialisasi dan launching program melalui kegiatan yang massif.
4. Peningkatan intensitas akurasi database objek pajak agar kesesuaian nilai jual objek pajak dengan pemilik memiliki tingkat presisi yang tinggi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah Peneliti kemukakan, maka kemudian Peneliti sajikan persamaan dan perbedaan dari ke-4 (empat) penelitian tersebut dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1  
Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

<b>Penelitian Terdahulu I</b>	<b>Penelitian Terdahulu II</b>	<b>Penelitian Terdahulu III</b>	<b>Penelitian Peneliti</b>
<b>Nama Peneliti dan Universitas:</b> Nilam Wulandari Universitas Garut	<b>Nama Peneliti dan Universitas:</b> Hadi Juansyah Universitas Garut	<b>Nama Peneliti dan Universitas:</b> Neti Setiawati Universitas Garut	<b>Nama Peneliti dan Universitas:</b> Thiara Khaerani Universitas Garut
<b>Judul Penelitian dan Tahun:</b> Pengaruh Implementasi Kebijakan Pajak Daerah Terhadap Manajemen	<b>Judul Penelitian dan Tahun:</b> Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan ASN Terhadap Manajemen Pembinaan	<b>Judul Penelitian dan Tahun:</b> Pengaruh Implementasi Kebijakan Basis Data Pajak Bumi dan	<b>Judul Penelitian dan Tahun:</b> Pengaruh Implementasi Kebijakan

<b>Penelitian Terdahulu I</b>	<b>Penelitian Terdahulu II</b>	<b>Penelitian Terdahulu III</b>	<b>Penelitian Peneliti</b>
Pelayanan Pajak Untuk Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Pajak Daerah Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Garut 2013	PNS dalam Mewujudkan Efektivitas Pelaksanaan Program Kerja SKPD di Kabupaten Garut 2017	Bangunan Terhadap Kinerja Pengawasan Pegawai Untuk Meningkatkan Optimalisasi Penerimaan Pajak dan Kesesuaian Nilai Jual Objek Pajak dan Kesesuaian Nama Objek Pajak dengan Pemilik di Kabupaten Garut 2013	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
<b>Lokasi Penelitian:</b> Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Garut	<b>Lokasi Penelitian:</b> Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Wilayah Kabupaten Garut	<b>Lokasi Penelitian:</b> Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Garut	<b>Lokasi Penelitian:</b> Badan Pendapatan, Daerah Kabupaten Garut
<b>Masalah Penelitian</b>	<b>Masalah Penelitian</b>	<b>Masalah Penelitian</b>	<b>Masalah Penelitian</b>
<b>Variabel Penelitian:</b> Variabel X: Implementasi Kebijakan Pajak Daerah Variabel Y: Manajemen Pelayanan Pajak Variabel Z: Efektivitas Pengelolaan Pajak Daerah	<b>Variabel Penelitian:</b> Variabel X: Pelaksanaan Kebijakan ASN Variabel Y: Manajemen Pembinaan PNS Variabel Z: Efektivitas Program kerja SKPD	<b>Variabel Penelitian:</b> Variabel X: Implementasi Kebijakan Basis Data Pajak Bumi dan Bangunan Variabel Y: Kinerja Pengawasan Variabel Z1: Optimalisasi Penerimaan Pajak Variabel Z2: Kesesuaian NJOP dan Nama Objek Pajak dengan Pemilik	<b>Variabel Penelitian:</b> Variabel X: Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Variabel Y: Manajemen Penagihan Pajak Variabel Z: Pencapaian Target PAD
<b>Metodologi Penelitian:</b> Metode deskriptif dengan teknik survey	<b>Metodologi Penelitian:</b> Metode deskriptif dengan teknik survey	<b>Metodologi Penelitian:</b> Metode deskriptif dengan teknik survey	<b>Metodologi Penelitian:</b> Metode deskriptif dengan teknik survey

Sumber: Peneliti, 2018

Dari tabel di atas dapat diketahui orisinalitas yang dilakukan Peneliti, antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan merupakan kajian Ilmu Administrasi Negara, dimana fokus penelitian adalah implementasi kebijakan Pajak Daerah dari Perda Kabupaten Garut Nomor 1 Tahun 2016 dan hubungannya dengan manajemen penagihan pajak untuk mewujudkan pencapaian target PAD.
2. Teori sebagai rujukan dimensi yang digunakan pada penelitian ini merupakan teori yang berkaitan dengan Ilmu Administrasi dalam kaitannya dengan Administrasi Negara dan Kebijakan Publik, seperti teori implementasi kebijakan pajak daerah merupakan teori Implementasi kebijakan dari Edward III, teori manajemen Penagihan pajak merupakan teori manajemen dari Stoner dan teori yang mendukung efektivitas pencapaian target PAD dari Rosjidi.
3. Fokus kajian dalam penelitian ini merupakan masalah kebijakan yang sifatnya masih sangat baru sehingga semakin menambah unsur orisinalitas penelitian mengenai Pajak Daerah ini. Walaupun pada Penelitian Terdahulu (II) memiliki persamaan locus penelitian, dan Kebijakan yaitu di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah tetapi Tahun Kebijakan yaitu 2011 dan Locus Penelitian sudah berubah. Berbeda dalam penelitian ini yang menggunakan Perda Tahun 2016 dan dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut.

### 2.3 Relevansi Masalah Penelitian dengan Ilmu Administrasi Negara

Vieg (dalam Syafri, 2016: 8) berpendapat bahwa *in simple terms, administration is determined action in pursuit of conscious purpose* (dalam arti yang sederhana, administrasi ialah tindakan yang ditetapkan untuk mengejar maksud yang disadari). Batasan tersebut mengindikasikan 2 (dua) hal, yaitu (Syafri, 2016: 8):

1. Kegiatan yang telah ditetapkan atau direncanakan; dan
2. Kegiatan itu dilakukan untuk mencapai maksud yang dikehendaki.

Adapun pendapat lain menurut Daryanto (2011: 1-2) mengatakan bahwa kini administrasi itu telah mengalami perkembangan yang pesat sehingga administrasi ini mempunyai pengertian atau konotasi yang luas. Secara garis besarnya pengertian itu, antara lain sebagai berikut:

1. Mempunyai pengertian sama dengan manajemen;
2. Menyuruh orang agar bekerja secara produktif;
3. Memanfaatkan manusia, material, uang dan metode secara terpadu;
4. Mencapai suatu tujuan melalui orang lain; serta
5. Fungsi eksekutif Pemerintah.

Sedangkan menurut Gie (dalam Syafiie, 2010: 65-66) administrasi dalam arti sempit, yaitu tata usaha. Mengam tata usaha merupakan unsur daripada

administrasi dalam arti luas, secara lengkap unsur-unsur pelaksanaannya tersebut sebagai berikut:

1. Pengorganisasian;
2. Manajemen;
3. Tata hubungan;
4. Kepegawaian;
5. Keuangan;
6. Perbekalan;
7. Tata Usaha; dan
8. Perwakilan.

Bila Peneliti rangkum bahwa pada dasarnya administrasi merupakan sekumpulan orang yang diwadahi dalam suatu organisasi yang didalamnya melakukan suatu kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah direncanakan sebelumnya. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan berupa tata usaha tersebut, yaitu seperti 8 (delapan) poin yang diutarakan oleh ahli di atas yang dalam hal ini sangat berkaitan erat dengan topik masalah yang Peneliti angkat.

Kranenburg (dalam Syafiie, 2011: 79) berpendapat bahwa Negara adalah suatu sistem dari tugas-tugas umum dan organisasi, yang diatur dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan yang juga menjadi tujuan rakyat yang diliputinya, sehingga harus ada Pemerintah yang berdaulat.

Menurut Hoegerwerf (dalam Syafiie, 2007: 100) mengatakan bahwa Negara adalah suatu kelompok yang terorganisasi, yaitu suatu kelompok yang mempunyai tujuan-tujuan yang sedikit banyak dipertimbangkan, pembagian tugas dan perpaduan kekuatan-kekuatan. Negara mempunyai fungsi yang salah satunya adalah mengorganisasi dan mengintegrasikan kegiatan manusia dan golongan-golongan ke arah tercapainya tujuan-tujuan dari masyarakat seluruhnya atau tujuan sosial (Soelaeman, 2011: 266).

Administrasi Negara meliputi seluruh upaya penyelenggaraan Pemerintahan yang meliputi kegiatan manajemen Pemerintahan (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan) dengan mekanisme kerja dan dukungan SDM serta dukungan administrasi atau tata laksana. Dalam mekanisme kerjanya diperlukan partisipasi stakeholders pembangunan, SDM penyelenggara Negara dan stakeholders yang berkualitas, dan dalam dukungan administrasi diperlukan dukungan tata laksana, sarana prasarana, anggaran, sistem informasi yang sesuai pula, sehingga penyelenggaraan Negara yang demokratis, sesuai tujuan yang digariskan (oleh undang-undang dan kebijakan politik) dapat dicapai secara bertahap (Ibrahim, 2013: 17-18). Pendapat ini tentunya sangatlah sesuai dengan masalah penelitian yang diangkat oleh Peneliti, yaitu mengenai manajemen penagihan pajak yang akan berjalan baik bila administrasi berupa kebijakan yang mendukung kualitas SDM penyelenggara Negara terpenuhi.

White (dalam Iskandar, 2017: 142) menyatakan bahwa Administrasi Publik terdiri atas semua kegiatan Negara dengan maksud untuk menunaikan dan melaksanakan kebijakan Negara (*Public Administration consists of all those operations having for their purpose the fulfillment and enforcement of public policy*).

Selanjutnya menurut Kasim (dalam Waluyo, 2007: 34) mengatakan bahwa Administrasi Publik (*Public Administration*) yang lebih dikenal di Indonesia dengan istilah Administrasi Negara adalah salah satu aspek dalam kegiatan Pemerintahan. Administrasi Publik merupakan salah satu bagian dari Ilmu Administrasi yang erat kaitannya dengan proses politik, terutama kaitannya dengan perumusan berbagai kebijakan Negara, sehingga Administrasi Publik itu, sudah dikenal sejak keberadaan sistem politik di suatu Negara. Oleh karena itu, Administrasi Publik sangatlah berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan kebijakan, melainkan pula pada tingkat implementasi kebijakan, karena memang Administrasi Publik berfungsi untuk mencapai tujuan program yang telah ditentukan oleh pembuat kebijakan politik.

Dari rumusan di atas dapat dilihat bahwa Administrasi Negara pada ujungnya, yaitu untuk menetapkan kebijakan publik, dimana kebijakan tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui kebijakan publik lah suatu Negara dapat eksis menjalankan cita-citanya, yaitu kesejahteraan rakyat. Salah satu kebijakan publik yang diangkat dalam penelitian ini adalah Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 1 Tahun 2016 Tentang

Pajak Daerah bahwa berdasarkan pasal 2 ayat (2) Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang merupakan turunan dari amanat konstitusi Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, terutama dalam Pasal 18 ayat (6) menyatakan bahwa pemerintah daerah berhak menetapkan peraturan daerah dan peraturan-peraturan lain untuk melaksanakan otonomi daerah dan tugas pembantuan.

Berbicara mengenai kebijakan publik, ada baiknya Peneliti sajikan pengertian kebijakan publik dari beberapa ahli yang menurut Peneliti perlu disampaikan karena salah satu variabel dalam penelitian ini, yaitu pelaksanaan suatu kebijakan publik itu sendiri. Kebijakan publik dalam rangka substantif adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh Pemerintah untuk memecahkan masalah publik yang dihadapi. Dengan membawa kebijakan publik dalam ranah upaya memecahkan masalah publik maka warna Administrasi Publik akan lebih terasa kental. Kebijakan publik diarahkan untuk memecahkan masalah publik demi memenuhi kepentingan dan penyelenggaraan urusan-urusan publik. Kebijakan publik sejauh mungkin diupayakan berada dalam rel kebijakan yang beraras pada sebesar-besarnya kepentingan publik (Indiahono, 2009: 18-19).

Di dalam Pembukaan Undang-Undang Negara Republik Indonesia Tahun 1945 tersurat cita-cita dan tujuan pembentukan Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Alinea ke-4 (empat) Undang-Undang Negara Republik Indonesia Tahun 1945, secara tegas menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang hendak dicapai oleh Pemerintah Republik Indonesia adalah untuk

“melindungi segenap Bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, perdamaian abadi dan keadilan sosial”. Persoalannya, bagaimana mewujudkan tujuan dan cita-cita luhur bangsa itu? Tentu ini tidaklah mudah, karena kompleksnya permasalahan yang harus ditangani Pemerintah. Setiap tindakan Pemerintah dipastikan akan mempunyai dampak dari kehidupan kemasyarakatan. Akibat pentingnya arti tindakan dan kegiatan yang bersifat publik itu, maka kemudian berkembang satu kajian baru, yang dikenal dengan nama studi kebijakan publik (*public policy*). Beberapa ahli memandang studi kebijakan publik merupakan dimensi baru dalam Administrasi Publik, yang diambilnya tentu ditujukan untuk melayani kepentingan rakyat banyak. Tanggungjawab organisasi-organisasi birokratik semakin jelas bila dikaitkan dengan tugas-tugasnya di dalam Negara yang sedang membangun (Santosa, 2012: 25-26).

Kebijakan adalah kompas atau pedoman untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Kebijakan sebagai sebuah pedoman terdiri dari 2 (dua) nilai luhur, yaitu bahwa kebijakan harus cerdas (*intelligent*) yang secara sederhana dapat dipahami sebagai suatu cara yang mampu menyelesaikan masalah sesuai dengan masalahnya sehingga sebuah kebijakan harus disusun setelah meneliti data dan menyusunnya dengan cara-cara yang ilmiah, dan kebijakan haruslah bijaksana, dimana bijaksana sebenarnya didapat dari mengikuti credo dari Perusahaan Umum Pegadaian, yaitu menyelesaikan masalah tanpa membuat masalah (baru). Untuk dapat mencapai kebijakan yang baik, perlu didapat data

kebijakan, untuk kemudian dianalisis dan dijadikan rumusan kebijakan. Karakter ketiga, setelah cerdas dan bijaksana, adalah memberikan harapan. Kebijakan publik tidak identik dengan hukum publik, karena hukum publik berkenaan dengan larangan-larangan yang tidak boleh dilanggar oleh publik, agar kehidupan bersama berjalan dengan tertib, sementara kebijakan publik utamanya berkenaan dengan kepentingan publik, bukan semata-mata kepentingan Negara. Karena itu, ukuran ketiga dari kebijakan ideal adalah memberikan harapan bagi publik, baik yang menjadi pemanfaat maupun konstituen secara luas (Nugroho, 2016: 138-139).

Berdasarkan uraian di atas, relevansi Administrasi Negara dengan variabel-variabel pada penelitian ini adalah dilihat implementasinya untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan diwujudkan sebagai hasil akhir kegiatan-kegiatan yang dilakukan Pemerintah. Sebagian besar persoalan Administrasi Negara merupakan suatu sistem untuk menjawab persoalan-persoalan masyarakat yang senantiasa berkembang, sehingga ketidakpuasan masyarakat dapat diperkecil dan dipersempit jaraknya. Jika persoalan tersebut dapat dipecahkan dengan baik, maka tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kebijakan yang diimplementasikan akan efektif, bila dalam praktek pembangunan ditunjang oleh program yang optimal, kemampuan aparat yang profesional dan lain sebagainya.

Kemudian beberapa definisi di atas pun memberikan gambaran secara sederhana bahwa Ilmu Administrasi Negara merupakan ilmu yang mempelajari

tentang penyelenggaraan Negara. Sedangkan proses kebijakan Pajak Daerah merupakan satu tahapan penting dalam pelaksanaan manajemen penerimaan pajak bagi terlaksananya proses Pemerintahan, sehingga kebijakan pajak daerah merupakan urusan Negara yang memiliki fungsi strategis. Dengan demikian kebijakan pajak daerah berkaitan erat dengan Ilmu Administrasi Negara.

## **2.4 Tinjauan Teoritik Tentang Variabel-Variabel Penelitian**

### **2.4.1 Tinjauan Teoritik Variabel Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak**

Menurut Terry (dalam Syafiie, 2011: 101) *actuating is setting all members of the group to want to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts* (pelaksanaan adalah pengaturan semua anggota kelompok untuk mencapai dan menemukan tujuan, rela dan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha pengorganisasian).

Adapun menurut Pressman dan Wildavsky (dalam Purwanto dan Sulistyastuti, 2015: 20) implementasi dimaknai dengan beberapa kata kunci sebagai berikut: untuk menjalankan kebijakan (*to carry out*), untuk memenuhi janji-janji sebagaimana dinyatakan dalam dokumen kebijakan (*to fulfill*), untuk menghasilkan output sebagaimana dinyatakan dalam tujuan kebijakan (*to produce*), untuk menyelesaikan misi yang harus diwujudkan dalam tujuan kebijakan (*to complete*).

Secara umum, implementasi menghubungkan tujuan-tujuan kebijakan terhadap hasil-hasil kegiatan Pemerintah. Ketidakberhasilan implementasi suatu kebijakan disebabkan keterbatasan SDM, struktur organisasi yang kurang memadai dan koordinasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Oleh karena itu, implementasi kebijakan mendapat perhatian khusus dari para ahli sehingga merupakan bagian dari bidang kajian kebijakan publik (Anggara, 2012: 530).

Dye (dalam Syafiie, 2011: 115-116) mengatakan bahwa kebijakan Negara adalah *whatever government choose, to do or not to do* (apapun yang Pemerintah pilih, melakukan atau tidak melakukan), artinya kebijakan Negara adalah apapun yang diambil Pemerintah, baik melakukan sesuatu itu atau tidak melakukan sama sekali. Jadi kalau melakukan sesuatu menjadi keputusan, maka tidak melakukan apa-apa sama sekali adalah juga keputusan.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (dalam Anggara, 2012: 503) memberikan pengertian kebijakan sebagai ketentuan-ketentuan yang harus dijadikan pedoman, pegangan atau petunjuk bagi setiap usaha dan kegiatan Aparatur Pemerintah sehingga tercapai kelancaran dan keterpaduan dalam mencapai tujuan. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia mengemukakan bahwa kebijakan dapat dibedakan, yaitu kebijakan internal dan eksternal, serta tertulis dan tidak tertulis. Kebijakan internal (kebijakan manajerial), yaitu kebijakan yang hanya mempunyai kekuatan mengikat aparatur dalam organisasi Pemerintahan sendiri. Adapun kebijakan eksternal, yaitu kebijakan yang mengikat masyarakat (kebijakan publik). *Policy* merupakan

praktika sosial, ia bukan *event* yang tunggal atau terisolir. Dengan demikian, sesuatu yang dihasilkan Pemerintah berasal dari segala kejadian dalam masyarakat dan dipergunakan pula untuk kepentingan masyarakat (Thoha, 2014: 106).

Pengelolaan administrasi penerimaan pajak tidak lepas dari konsepsi Administrasi Negara, sebab PAD memiliki peranan yang sangat penting dalam perekonomian daerah (Candrasari, 2016: 6). Apabila suatu daerah PAD-nya meningkat maka dana yang dimiliki pemerintah akan meningkat pula. Peningkatan ini akan menguntungkan pemerintah, karena dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan daerahnya (Basuki, 2017). Menurut Pfifner dan Presthus (dalam Pasolong 2014: 7) administrasi meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan, koordinasi dan usaha untuk melaksanakan kebijakan pemerintah dan proses pelaksanaan kebijakan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tak terhingga jumlahnya memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Implementasi kebijakan memerlukan perangkat yang digunakan untuk mengetahui kesesuaian pelaksanaan suatu program dengan kebijakan publik yang menjadi acuannya (Kusumanegara, 2010: 108). Lester dan Stewart (dalam Winarno, 2012: 147) menyatakan bahwa implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian yang luas, merupakan tahap dari proses kebijakan segera setelah penetapan undang-undang. Implementasi dipandang secara luas mempunyai makna pelaksanaan undang-undang dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur

dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program.

Dalam proses implementasi sebuah kebijakan, para ahli mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sebuah kebijakan. Dari kumpulan faktor tersebut, bisa ditarik benang merah faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik. Faktor-faktor tersebut adalah (Sugandi, 2011: 90-91):

1. Isi atau *content* kebijakan tersebut. Kebijakan yang baik dari sisi *content* setidaknya mempunyai sifat-sifat sebagai berikut: jelas, tidak distorsif, didukung oleh dasar teori yang teruji, mudah dikomunikasikan ke kelompok target, didukung oleh sumber daya, baik manusia maupun finansial yang baik.
2. Implementor dan kelompok target. Pelaksanaan implementasi kebijakan tergantung pada badan pelaksana kebijakan (*implementator*) dan kelompok target (*target groups*). Implementator harus mempunyai kapabilitas, kompetensi, komitmen dan konsistensi untuk melaksanakan sebuah kebijakan sesuai dengan arahan dari penentu kebijakan (*policy makers*), selain itu, kelompok target yang terdidik dan relatif homogen akan lebih mudah menerima sebuah kebijakan dari pada kelompok yang tertutup, tradisional dan heterogen. Lebih lanjut, kelompok target yang merupakan bagian besar dari populasi juga akan lebih mempersulit keberhasilan implementasi kebijakan.
3. Lingkungan. Keadaan sosial-ekonomi, politik, dukungan publik maupun kultur populasi tempat sebuah kebijakan diimplementasikan juga akan

mempengaruhi keberhasilan kebijakan publik. Kondisi sosial-ekonomi sebuah masyarakat maju, sistem politik yang stabil dan demokratis, dukungan baik dari konstituen maupun elit penguasa dan budaya keseharian masyarakat yang mendukung akan mempermudah implementasi sebuah kebijakan.

Adapun selain itu menurut Edward III (dalam Nugroho, 2014: 225) bahwa terdapat 4 (empat) variabel yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi. Faktor-faktor tersebut dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

#### 1. Komunikasi

Komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus ditransmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat dan konsisten. Komunikasi diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat.

Terdapat 3 (tiga) indikator yang dapat dipakai dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi tersebut di atas, yaitu:

- a. Transmisi, penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali penyaluran komunikasi terjadi salah pengertian (miskomunikasi) karena penyaluran komunikasi tersebut telah melalui beberapa tingkatan birokrasi. Indikator ini diukur oleh 3 (tiga) butir item, yaitu: 1. Sosialisasi Kebijakan Telah Diinformasikan; 2. Penyampaian Kebijakan Sudah Benar Sehingga Dapat Dipahami; serta 3. Manfaat Kebijakan Telah Disadari oleh Pelaksana Kebijakan.
- b. Kejelasan, komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu). Walaupun pada tataran tertentu pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi karena ada kalanya pelaksana kebijakan membutuhkan fleksibilitas, tapi pada tataran tertentu fleksibilitas justru dapat menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai dari yang telah ditetapkan. Indikator ini diukur oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Penyampaian Kebijakan Telah Menyeluruh Terhadap Isi dari Kebijakan; serta 2. Petunjuk-Petunjuk Kebijakan Telah Jelas untuk Dilaksanakan.
- c. Konsistensi, perintah yang diberikan dalam pelaksanaan haruslah konsisten dan jelas karena bila perintah yang diberikan berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan. Indikator ini diukur oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Kebijakan Tidak Saling Bertentangan

dengan Kebijakan Lainnya; serta 2. Penjelasan Kebijakan Sudah Tepat Sehingga Tidak Ada Kebingungan Penafsiran Berbeda-Beda.

## 2. Sumberdaya

Sumberdaya merupakan hal penting lainnya dalam mengimplementasikan kebijakan. Indikator sumberdaya terdiri dari beberapa elemen, yaitu:

- a. Staf, kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya adalah staf yang tidak mencukupi, memadai ataupun tidak kompeten di bidangnya. Penambahan jumlah staf saja tidak cukup, perlu dibarengi dengan kecukupan dalam kompetensi dan kapabilitas. Indikator ini diukur oleh 3 (tiga) butir item, yaitu: 1. Kuantitas Staf Sudah Memadai; 2. Kualitas Staf Sudah Memadai; serta 3. Staf Telah Memenuhi Standar Sesuai Bidang Tugasnya.
- b. Informasi, dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai 2 (dua) bentuk, yaitu pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementor harus mengetahui apa yang akan mereka kerjakan saat diberi perintah. Kedua informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi Pemerintah yang telah ditetapkan. Implementor harus tahu apakah orang lain yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan taat pada hukum. Indikator ini diukur oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Pengetahuan Implementor akan Perintah

yang Diberikan; serta 2. Data Kepatuhan Terhadap Peraturan dan Regulasi Pemerintah.

- c. Fasilitas, fasilitas juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Akan menjadi percuma bila faktor-faktor di atas telah baik, tetapi sarana prasarana kurang mendukung bagi staf. Indikator ini diukur oleh 3 (tiga) butir item, yaitu: 1. Fasilitas Telah Memadai untuk Pelaksanaan Kebijakan; 2. Fasilitas yang Ada Didayagunakan Secara Optimal untuk Pelaksanaan Kebijakan; serta 3. Sumber Daya Material Berpengaruh kepada Pelaksanaan Kebijakan

### 3. Disposisi

Disposisi artinya adalah sikap dari pelaksana kebijakan. Jika pelaksanaan kebijakan ingin efektif, maka pelaksana kebijakan tidak cukup hanya dengan mengetahui apa yang akan dilakukannya, tetapi memiliki kemampuan juga dalam melaksanakannya. Hal yang perlu diperhatikan salah satunya adalah mengenai pengangkatan birokrat. Pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga agar kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh Pejabat-Pejabat Tinggi dapat terlaksana. Dimensi ini diukur oleh 2 (dua) indikator, yaitu: Pertama, Kesepakatan di Kalangan Pelaksana atau Birokrat yang Telah Diangkat untuk Melaksanakan Kebijakan yang diukur kembali oleh 3 (tiga) butir item, yaitu: 1. Kepala

Badan dan Para Pegawai Bapenda Telah Mempunyai Komitmen yang Kuat untuk Melaksanakan Kebijakan; 2. Kepala Badan dan Para Pegawai Bapenda Mempunyai Sikap Konsisten untuk Menjalankan Komitmen Pelaksanaan Kebijakan; serta 3. Kepala Bapenda dan Para Pegawai Bapenda Telah Menerima pada Kebijakan Tersebut; Kedua, Kemampuan Pelaksana yang diukur kembali oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Kemampuan Sumber Daya Didukung Penuh untuk Mencapai Tujuan Kepala Bapenda dan Para Pegawai Bapenda; serta 2. Adanya Keinginan Kepala Bapenda dan Para Pegawai Bapenda untuk Melaksanakan Kebijakan dengan Baik.

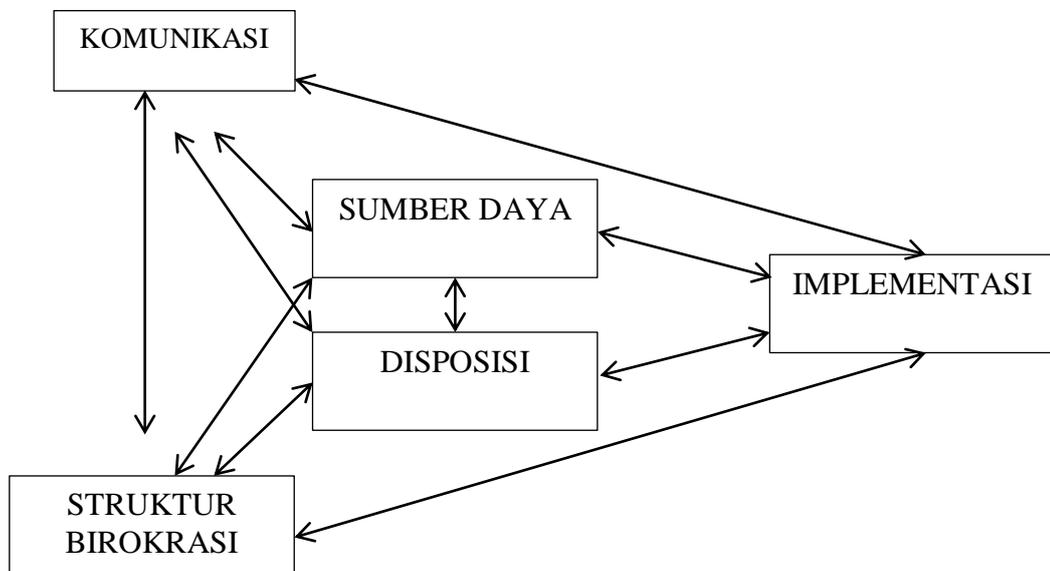
#### 4. Struktur Birokrasi

Walaupun variabel-variabel yang telah dijelaskan di atas telah tersedia dengan baik, tetapi pelaksanaan kebijakan akan kurang maksimal bila terdapat kelemahan dalam struktur birokrasi-nya. Ketika struktur birokrasi kurang kondusif, maka akan menyebabkan sumberdaya-sumberdaya yang lain menjadi tidak efektif. Birokrasi harus dapat mendukung kebijakan yang telah ditetapkan secara politik dengan cara melakukan koordinasi yang baik. Hal yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi ke arah yang lebih baik, antara lain:

- a. Standar Operasional Prosedur (SOP), adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para birokrat untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan kesehariannya sesuai dengan standar yang ditetapkan (atau standar

minimum yang dibutuhkan warga). Indikator ini diukur oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. SOP Pelaksanaan Kebijakan Telah Lengkap; serta 2. Para Pelaksana Kebijakan Menjalankan Tugasnya Sesuai SOP.

- b. Fragmentasi, adalah upaya penyebaran tanggungjawab kegiatan-kegiatan atau aktivitas pegawai diantara beberapa unit kerja. Indikator ini diukur oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Pertanggungjawaban Para Pelaksana Kebijakan akan Tugasnya; serta 2. Peran dan Fungsi Para Pelaksana Kebijakan Telah Baik.



Gambar 2.2

Model Implementasi Edward III

Sumber: Nugroho (2014: 225)

## 2.4.2 Tinjauan Teoritik Variabel Manajemen Penagihan Pajak

Manajemen diartikan sebagai aktivitas pendayagunaan SDM dan materil dalam suatu kerja sama organisasional melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Silalahi, 2013: 137). Pada garis besarnya manajemen adalah kemampuan mengurus organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan semua. Selain itu, manajemen dapat dilihat dari fungsi manajemen itu sendiri, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pengoordinasian, pelaporan, pembiayaan, pengaturan, pengarahan, pendorongan dan pengomandoan (Syafiie, 2014: 118).

Salah satu manajemen kontemporer, yang sekarang ini banyak dibaca oleh para pakar manajemen termasuk publik, mengatakan sudah terjadi *Evolution Toward Fifth Generation Management* (Evolusi Menuju Manajemen Generasi Kelima). Evolusi tersebut terjadi dalam 5 (lima) tahapan/ generasi, yaitu (Pranoto dan Indrawijaya, 2011: 2-3):

### a. Generasi Pertama

*Jungle Management*, yaitu manajemen yang berorientasi kepada pelaksana (*management by doing*) yang dalam banyak hal kegiatan dilakukan oleh kelompok pimpinan.

### b. Generasi Kedua

*Management by Objective* (Manajemen dengan Tujuan), yaitu tahapan generasi manajemen yang menjadikan isu pengarahan, komando, kekepalaan dan hal-

hal yang senada menjadi komponen dasar dalam wacana dan dalam praktik manajemen.

c. Generasi Ketiga

*Management by Objective* (Manajemen dengan Tujuan), yaitu masa dimana manajemen telah mengalami pergeseran dan pengendalian melalui berbagai instrumen, seperti rencana, program, anggaran, laporan dan sebagainya menjadi “hanya” melalui penentuan tujuan penetapan, sasaran dan target. Pada generasi ini, maka anggota organisasi termotivasi agar selalu berusaha untuk mencapai tujuan, sasaran dan target yang telah ditetapkan secara bersama. Para anggota organisasi sudah diberikan keleluasaan dalam mencapainya.

d. Generasi Keempat

*Value Creation Management* (Manajemen Penciptaan Nilai), yaitu generasi manajemen yang selalu berorientasi untuk meningkatkan nilai dan berbagai aspek yang terkait dalam proses manajemen.

e. Generasi Kelima

*Management by Knowledge, Networking Virtual Enterprise and Dynamic Teaming*. Tahapan ini adalah tahapan yang paling muktahir, yang melihat manajemen tidak saja berkaitan dengan modal-modal material, tetapi juga *human capital* (modal manusia), *brain capital* (modal otak) bahkan *intellectual* (intelektual) dan *emotional capital* (modal emosional). Perhatian juga diberikan kepada jejaring kerja (*networking*), teknologi informasi dan pengembangan tim yang dinamis.

Keuangan Negara merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keuangan publik atau bahkan ada yang berpendapat bahwa keuangan Negara adalah sama dengan keuangan publik. Bagi setiap Negara tidak terlalu jelas subjek dari keuangan Negara tergantung dari bentuk dan sistem Pemerintahan dari masing-masing Negara yang diatur dalam konstitusi (Akbar, 2013: 29).

Pandangan pakar lain dikemukakan oleh Eckstein (dalam Akbar, 2015: 27-28) yang mendasarkan pandangannya bahwa keuangan Negara membahas kegiatan-kegiatan penerimaan dan pengeluaran Pemerintah, yang dibahas adalah anggaran Negara, pajak-pajak, pengeluaran Pemerintah dan utang-utang Pemerintah. Bahasannya meliputi ruang lingkup kegiatan Pemerintah, efisiensi dalam pengeluaran, baik yang dilakukan di tingkat Pemerintah Pusat maupun di tingkat Pemerintah Daerah, masalah-masalah koordinasi dan perencanaan, efisiensi dan pertumbuhan pajak dan peranan utang Negara dan ekonomi.

Bila melihat pendapat di atas, bahwa pengelolaan keuangan pada intinya adalah mengelola anggaran pendapatan dan anggaran belanja. Jadi manajemen keuangan Desa menjelaskan bagaimana caranya memanajementi anggaran pendapatan dan anggaran belanja. Manajemen pendapatan menurut Mahmudi (dalam Halim dan Iqbal, 2012: 27) meliputi 5 (lima) tahapan, yaitu:

1. Identifikasi Sumber Pendapatan
2. Administrasi Pendapatan
3. Koleksi Pendapatan
4. Pencatatan (Akuntansi) Pendapatan
5. Alokasi Pendapatan

Pengertian manajemen begitu luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Mary Parker Follett (Handoko, 2013: 15) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Sedangkan menurut Stoner (Handoko, 2013: 15 – 16) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut George R. Terry (dalam inu kencana, 2010: 49) manajemen adalah suatu proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya.

Dari teori-teori di atas peneliti menentukan teori Stoner (Handoko, 2013: 15 – 16) lebih relevan untuk digunakan menjadi teori rujukan pada penerapan Manajemen Penagihan Pajak karena didalam teori Stoner mencakup salah satu fenomena masalah yang ada dalam penelitian ini.

Menurut Stoner Fungsi - fungsi manajemen itu meliputi:

e. Perencanaan (*planning*).

Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen mempunyai beberapa pengertian adalah sebagai berikut:

1. Pemilihan dan penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, langkah, kebijaksanaan, program, proyek, metode dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Indikator ini diukur oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Perumusan Tujuan Organisasi Dirumuskan Setiap Tahunnya; serta 2. Penetapan Program dan Proyek untuk Mencapai Tujuan.
2. Kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu. Indikator ini diukur oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Perumusan Langkah-Langkah Penyelesaian Masalah Keuangan Agar Tujuan Tetap Tercapai; serta 2. Penetapan Alternatif Kebijakan Pajak Daerah Bila Kebijakan Awal Tidak Efektif.

f. Pengorganisasian ( *organizing* ).

Merupakan sistem kerjasama sekelompok orang pengelola anggaran, yang dilakukan dengan pembedaan dan pembagian seluruh pekerjaan atau tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja, yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satuan-satuan kerja. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan wewenang dan tanggungjawab masing-masing diikuti dengan mengatur hubungan kerja, baik secara vertikal maupun horizontal. Peneliti menyimpulkan bahwa organisasi publik perlu membentuk struktur organisasi yang jelas, kemudian tiap-

tiap struktur yang berada di dalamnya tersebut haruslah mempunyai uraian tugas yang jelas pula. Dimensi ini diukur oleh 2 (dua) indikator, yaitu: Pertama, Struktur Organisasi yang diukur kembali oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Struktur Organisasi Telah Ditetapkan; serta 2. Pegawai Bapenda Dihimpun Berdasarkan bidang Kerjanya; Kedua, Uraian Tugas yang diukur kembali oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Kegiatan yang Dilaksanakan Mengacu pada Uraian Tugas pegawai Bapenda; serta 2. Pertanggungjawaban pekerjaan Didasarkan pada Hierarki Jabatan.

g. Pelaksanaan (*Actuating*).

Pelaksanaan atau penggerakan yang berkaitan dengan pengelola anggaran dilakukan organisasi setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana sesuai dengan kebutuhan unit atau satuan kerja yang dibentuk. Dengan begitu organisasi menurut Peneliti setelah tersedianya personil, maka yang yang perlu dilakukan adalah pembagian tugas kepada personil-personil tersebut, kemudian antarsatuan kerja tersebut harus terus terjalin suatu koordinasi. Dimensi ini diukur oleh 2 (dua) indikator, yaitu: Pertama, Pembagian Tugas yang diukur kembali oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Pegawai Bapenda Melaksanakan Pekerjaan Sesuai Tugas Pokok dan Fungsi; serta 2. Pegawai Bapenda Telah Optimal dalam Bekerja; Kedua, Koordinasi yang

diukur kembali oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Koordinasi dengan Pegawai Lainnya; serta 2. Koordinasi dengan Instansi Terkait.

h. Pengawasan ( *Controlling* ).

Pengawasan atau kontrol harus selalu dilaksanakan pada organisasi sektor publik. Fungsi ini dilakukan oleh manajer sektor publik terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam satuan atau unit kerjanya. Hal ini menurut Peneliti merupakan pengawasan yang ruang lingkungannya, yaitu pengawasan internal. Adapun menurut Soleh dan Rochmansjah (2010: 136) pengawasan adalah suatu bentuk pengawasan yang dilakukan oleh suatu unit pengawasan yang sama sekali berasal dari luar lingkungan organisasi Pemerintah. Ini yang menurut Peneliti disebut sebagai pengawasan eksternal. Dimensi ini diukur oleh 2 (dua) indikator, yaitu: Pertama, Pengawasan Internal yang diukur kembali oleh 3 (tiga) butir item, yaitu: 1. Program Kerja pada Laporan yang Dibuat Telah Sesuai dengan Program Kerja pada Perencanaan; 2. Pelaporan Disampaikan oleh Kepala Bapenda kepada Pelaksananya sebagai Wujud Evaluasi Internal; serta 3. Pengendalian Internal Dilaksanakan; Kedua, Pengawasan Eksternal yang diukur kembali oleh 2 (dua) butir item, yaitu: 1. Pelaporan Disampaikan kepada Pimpinan dengan Tepat Waktu; serta 2. Pengendalian Eksternal selalu Dilaksanakan oleh Instansi kepada Pimpinan.

Disampaikan pula (Handoko, 2013: 35 – 38) bahwa dalam setiap fungsi manajemen tersebut terdapat proses manajemen yang merupakan suatu rangkaian

aktivitas yang harus dilakukan seorang pimpinan dalam suatu organisasi, erat kaitannya proses manajemen tersebut dalam efektivitas hasil pekerjaan. Maka selanjutnya peneliti menemukan hubungan dari Manajemen Penagihan Pajak terhadap efektivitas pencapaian Target PAD.

#### **2.4.3 Tinjauan Teoritik Variabel Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah**

Efektivitas dapat dikatakan sebagai ketepatan harapan, implementasi dan hasil yang dicapai (Makmur, 2015: 6). Lebih lanjut unsur-unsur dari efektivitas dapat dilihat dari segi kriteria, antara lain (Makmur, 2015: 7-8):

- a. Ketepatan Penentuan Waktu
- b. Ketepatan Perhitungan Biaya
- c. Ketepatan dalam Pengukuran
- d. Ketepatan dalam Menentukan Pilihan
- e. Ketepatan Berpikir
- f. Ketepatan dalam Melakukan Perintah
- g. Ketepatan dalam Menentukan Tujuan
- h. Ketepatan Sasaran

Steers (dalam Meitaningrum dkk., 2013: 193) menyatakan bahwa efektivitas adalah kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang berharga dengan sependai mungkin dalam mengejar tujuan operasional. Program merupakan kumpulan kegiatan-kegiatan yang sistematis dan terpadu guna mencapai sasaran dan tujuan yang telah

ditetapkan (Anggarini dan Puranto, 2010: 170). Program pembangunan Daerah adalah merupakan kumpulan dari beberapa kegiatan pembangunan Daerah terkait (Sjafrizal, 2015: 342). Adapun sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pasal 1 angka (41) disebutkan bahwa program adalah penjabaran kebijakan SKPD dalam bentuk upaya yang berisi satu atau lebih kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang disediakan untuk mencapai hasil yang terukur sesuai dengan misi SKPD.

Menurut Emerson (dalam Iskandar, 2016: 329-330) pengertian efektivitas sebagai pengukuran dalam arti tercapainya sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti dapat dikatakan suatu kegiatan dapat mencapai efektivitas jika terjadi sasaran dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Mahmudi (2010:143) menyatakan bahwa efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Dikatakan efektif jika proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan. Semakin besar output yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang ditentukan maka semakin efektif proses kerja suatu unit. Efektivitas pada pemerintah daerah dalam merealisasikan pendapatan asli daerah yang didapatkan dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan berdasarkan potensi riil daerah.

Dari definisi diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa efektivitas merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja dengan melihat kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Indikator efektivitas pemungutan pajak tidak hanya dapat dilihat dari kinerja kantor pajak daerah dalam merealisasikan target penerimaan pajak, namun juga dilihat dari kinerja dalam menjangking wajib pajak baru melalui kegiatan ekstensifikasi dan intensifikasi pajak serta menciptakan kepatuhan wajib pajak. Perpajakan dikatakan efektif, jika dapat menyelesaikan masalah berikut ini

- 5) Wajib Pajak yang tidak terdaftar, maksudnya mengetahui sejauh mana anggota yang dapat terdeteksi dan mengambil tindakan terhadap anggota masyarakat yang belum terdaftar sebagai wajib pajak walaupun sebenarnya masyarakat tersebut telah memenuhi kriteria wajib pajak
- 6) Wajib pajak yang tidak menyampaikan surat pemberitahuan, maksudnya wajib pajak yang sudah mendaftarkan usahanya namun tidak menyampaikan surat pemberitahuan.
- 7) Penyelundupan pajak, maksudnya wajib pajak yang melaporkan pajak lebih kecil dari yang seharusnya menurut ketentuan perundang-undangan.
- 8) Penunggakan pajak, pajak dapat diperoleh secara maksimal apabila masyarakat percaya akan pengenaan pajak tersebut sehingga dengan adanya kepercayaan, penunggakan pun dapat terhindarkan.

Menurut Nasucha (Depdagri, Kepmendagri No. 690.900.327) instrument operasional yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas yaitu

berupa intensitas dan ekstensifikasi pajak. Dengan adanya kedua tingkatan tersebut diharapkan terwujudnya kepatuhan wajib pajak, dimana tingkatan intensifikasi dan ekstensifikasi mempunyai pengaruh terhadap tingkatan penerimaan pajak. Selain itu penegakan hukum pajak dan kepatuhan wajib pajak juga mempunyai pengaruh tersendiri terhadap penerimaan pajaknya.

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa penerimaan pajak tidak hanya diukur dengan optimalisasi pajak saja, namun pengukuran penerimaan pajak dapat diukur juga dengan melihat realisasi. Apakah penerimaan pajak sudah mencapai target yang diharapkan atau tidak. Sehingga dengan adanya target maka sasaran dalam penerimaan pajak dapat tercapai.

Dari tabel indikator diatas dapat dilihat bahwa tingkat rasio melebihi angka 100% atau ( $<100\%$ ) maka dapat dikategorikan pemungutan pajak tersebut sangat efektif, sedangkan jika rasio efektivitas kurang dari 100% maka pemungutan pajak dikategorikan tidak efektif ( $>100\%$ ). Efektivitas dijelaskan oleh Rosjidi (dalam Iskandar, 2017: 330) bahwa efektivitas dalam suatu organisasi Pemerintah pertama-tama harus dilihat dari sesuai tidak dengan peraturan yang ada, dan keduanya adalah sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik menyangkut sumber daya manusia, biaya, materi, peralatan dan prosedur.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dimensi efektivitas pencapaian target pendapatan asli daerah terkait untuk mengukur tingkat efektivitas suatu

target (angka) pendapatan yang merujuk pada definisi efektivitas menurut Rosjidi (dalam Iskandar, 2017: 330) bahwa efektifitas adalah hasil guna yang dapat dicapai dengan melakukan serangkaian kegiatan sesuai peraturan dan perencanaan yang telah ditetapkan.

## **2.5 Hubungan Konseptual Antarvariabel Penelitian (Proposisi)**

Peneliti beranggapan bahwa pelaksanaan suatu kebijakan selalu melalui proses pengelolaan agar pelaksanaan kebijakan tersebut selalu dalam koridor yang tetap atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Itu pun sejalan dengan apa yang diutarakan oleh Nugroho (2016: 14-15) bahwa proses kebijakan publik dalam ilmu manajemen berkenaan dengan 5 (lima) tahap, yaitu:

1. *Planning*, tahap dimana kebijakan direncanakan untuk dibuat.
2. *Formulating*, tahap dimana kebijakan dirumuskan dan ditetapkan.
3. *Implementing*, tahap dimana kebijakan dilaksanakan melalui organisasi yang ada atau yang akan dibuat.
4. *Leading*, kebijakan publik harus dipimpin.
5. *Controlling*, kebijakan publik harus dikendalikan agar tidak menjadi liar.

Fungsi manajemen pun salah satunya, yaitu *acting*. Pengertian dari *acting* merupakan tindakan pelaksanaan dari rencana yang dibuat. Pelaksanaan dilakukan jika fungsi perencanaan sudah matang dibuat. Pelaksanaan dalam manajemen lebih dikenal dengan bahasa implementasi program (Badrudin, 2015:

15-16). Manajemen strategis dalam suatu organisasi mempunyai manfaat dan keuntungan sebagai berikut (Iskandar, 2017: 235-236):

1. Memberikan arah jangka panjang yang dituju.
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat organisasi menjadi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktivitas pembuatan strategis akan mempertinggi kemampuan organisasi untuk mencegah timbulnya masalah di masa yang akan datang.
6. Keterlibatan karyawan dalam membuat strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
8. Dapat mengurangi keengganan untuk berubah dari karyawan lama.

Berdasarkan pendapat tersebut, makna manajemen strategis dalam memberikan pelayanan publik merupakan aplikasi manajemen yang strategis, baik dalam bentuk tindakan maupun implementasi kebijakan yang terseleksi dalam rangka memenuhi kebutuhan publik, melalui sasaran dan tujuan tertentu dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Iskandar, 2017: 236). Peneliti menarik benang merah bahwa pelaksanaan kebijakan mempunyai hubungan sebab akibat dengan suatu proses manajemen.

Melalui proses manajemen lah suatu kebijakan publik dapat memenuhi akan kepentingan masyarakat demi mencapai kesejahteraan. Salah satu ahli di atas pun menyatakan bahwa proses pelaksanaan kebijakan publik yang baik harus diantaranya melalui *planning* dan *controlling* dimana hal itu merupakan fungsi-fungsi manajemen yang dipakai juga oleh Peneliti sebagai dimensi pada variabel manajemen penagihan pajak. Jadi kesimpulannya bahwa teori-teori di atas cukup relevan menyatakan bahwa adanya hubungan proposisi antara pelaksanaan kebijakan dengan manajemen.

Implementasi kebijakan adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk melaksanakan sesuatu kebijakan secara efektif (Santosa, 2012: 43). Solichin (dalam Iskandar, 2017: 206) menyatakan ada sejumlah alasan yang dapat diberikan mengapa implementasi kebijakan merupakan batu sandungan dalam mewujudkan efektivitas organisasi birokrasi, salah satunya adalah birokrasi Pemerintah belum merupakan kesatuan yang efektif dan berorientasi kepada tujuan.

Menurut Edward III (dalam Subarsono, 2015: 91) menyatakan bahwa walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud SDM, yakni kompetensi implementor dan sumber daya finansial. Sumber daya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja.

Memperhatikan pendapat ahli di atas bahwa secara tersurat dapat disimpulkan, yaitu variabel pelaksanaan atau implementasi suatu kebijakan publik mempunyai hubungan konseptual dengan variabel efektivitas. Dapat diulangi oleh Peneliti bahwa pelaksanaan kebijakan merupakan suatu aktivitas untuk menuju suatu kebijakan yang efektif sesuai ekspektasi. Kemudian faktor kecakapan maupun kuantitas dari SDM pun sangat mempengaruhi efektivitas suatu program Pemerintah untuk dilaksanakan, dimana faktor SDM tersebut merupakan salah satu dimensi variabel pelaksanaan kebijakan yang dipakai dalam penelitian ini.

Manajemen salah satunya menginginkan tujuan tercapai secara efektif. Dengan kata lain keberhasilan manajer diukur salah satunya dari tingkat efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Efektif adalah kemampuan mengerjakan sesuatu dengan benar. Efektivitas banyak berkaitan dengan tujuan karena semakin dekat organisasi kepada tujuannya, semakin efektif organisasi tersebut (Badrudin, 2015: 21). Menurut Kast dan Rosenzweig (dalam Iskandar, 2017: 27) mengemukakan bahwa tugas manajemen salah satunya, yaitu mengkoordinir SDM, material dan keuangan ke arah tercapainya sasaran organisasi secara efektif.

Manajemen diartikan sebagai aktivitas pendayagunaan SDM dan materil dalam suatu kerja sama organisasional melalui proses perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Silalahi, 2013: 137). Dari pemaparan di atas mengenai hubungan konseptual,

maka dapat disimpulkan bahwa memang manajemen itu mempunyai hubungan konseptual antarvariabel dengan variabel efektivitas.

Karena pada dasarnya seorang manajer yang diwadahi oleh sebuah organisasi melakukan proses manajemen yang pada akhirnya ingin mencapai suatu efektivitas itu sendiri dari tujuan-tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan sedemikian rupa. Dari salah satu ahli di atas pun menyebutkan bahwa tugas manajemen salah satunya, yaitu mengkoordinir keuangan agar sasaran organisasi tercapai secara efektif, sehingga ini sangat relevan dengan topik masalah yang diangkat oleh Peneliti bahwa efektivitas pencapaian target PAD dipengaruhi salah satunya oleh proses manajemen penagihan pajak.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data yang objektif, valid dan reliabel dengan tujuan dapat ditentukan, dibuktikan, dan dikembangkan suatu pengetahuan, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah yang diteliti. Menurut Iskandar (2017: 2) penelitian adalah suatu cara untuk menyelesaikan suatu masalah guna menekan batas-batas ketidaktahuan manusia.

Dengan kata lain, penelitian adalah suatu pemikiran untuk melakukan kegiatan meneliti, mengumpulkan serta memproses fakta-fakta yang ada, sehingga kumpulan fakta-fakta tersebut dapat dikombinasikan oleh peneliti. Proses penelitian memerlukan metode-metode ilmiah dalam memecahkan suatu masalah dan menguraikan pertanyaan-pertanyaan yang tidak terjawab.

#### **3.1 Metode yang Digunakan**

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, 2017: 174). Teknik penelitian ini menggunakan teknik survey. Penelitian survey adalah penelitian yang dilakukan dengan atau terhadap populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi, sehingga

ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antarvariabel, sosiologis maupun psikologis (Pasolong, 2013: 72-73). Lebih lanjut Pasolong (2013: 73) menjelaskan bahwa penelitian survey adalah penyelidikan yang menggunakan sampel representatif untuk mendeskripsikan populasi.

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.

## **3.2 Variabel-Variabel Penelitian dan Paradigma Penelitian**

### **3.2.1 Variabel-Variabel Penelitian**

Dalam penelitian sosial, pengertian abstrak biasanya disebut konsep (penggunaan kata konsep secara terbatas) sementara pengertian-pengertian empirik disebut variabel. Variabel adalah suatu karakteristik yang mempunyai lebih dari satu nilai. Variabel dapat dibedakan menjadi variabel bebas (*independent*) dan variabel tergantung (akibat, *dependent*). Variabel bebas kejadiannya mendahului variabel terikat dalam struktur teori (Iskandar, 2017: 73). Adapun variabel *intervening*, yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan

antara variabel independen dengan *dependent* menjadi hubungan yang tidak langsung (Pasolong, 2013: 93).

Pada penelitian yang akan dilakukan ini, yaitu menggunakan 1 (satu) variabel bebas, 1 (satu) variabel antara dan 1 (satu) variabel terikat yang hubungan antarvariabelnya bersifat *causal effectual*, yaitu dengan rincian sebagai berikut:

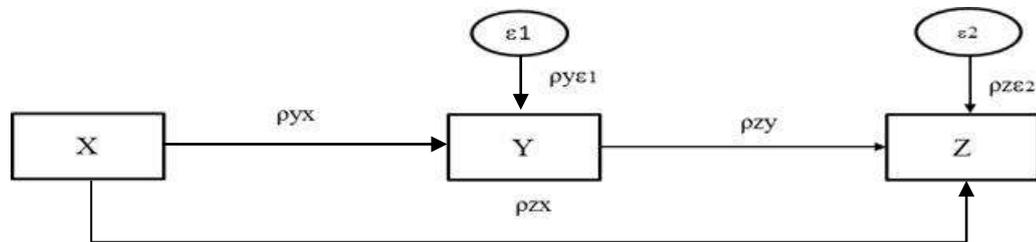
1. Variabel bebas (*independent variable*), yaitu implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak
2. Variabel antara (*intervening variable*), yaitu manajemen penagihan pajak
3. Variabel terikat (*dependent variable*), yaitu pencapaian target PAD

### **3.2.2 Paradigma Penelitian**

Menurut Ritzer (dalam Pasolong, 2013: 26) menjelaskan bahwa paradigma adalah pandangan yang mendasar dari para ilmuwan tentang apa yang menjadi pokok persoalan yang semestinya dipelajari dalam salah satu cabang disiplin ilmu pengetahuan. Sedangkan paradigma penelitian berarti cara pandang atau kerangka pemikiran suatu penelitian. Dengan kata lain, paradigma penelitian akan memberikan petunjuk cara penelitian itu dilakukan (Pasolong, 2013: 27).

Posisi paradigma, yaitu sebagai alat bantu bagi ilmuwan untuk merumuskan berbagai hal yang berkaitan dengan (1) apa yang harus dikerjakan; (2) persoalan-persoalan apa yang harus dijawab; (3) bagaimana metode untuk menjawabnya; dan (4) aturan-aturan apa yang harus diikuti dalam menginterpretasikan informasi yang diperoleh (Pasolong, 2013: 27).

Paradigma penelitian ini menggunakan pendekatan *causal effectual*, dimana hubungan ketiga variabel penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1

### Paradigma Penelitian

Keterangan:

- : Hubungan kausal
- X : Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak
- Y : Manajemen Penagihan Pajak
- Z : Pencapaian target Pendapatan Asli Daerah
- $\rho_{YX}$  : Parameter struktur yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y
- $\rho_{ZX}$  : Parameter struktur yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Z
- $\rho_{ZY}$  : Parameter struktur yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel Y terhadap variabel Z
- $\epsilon$  : Variabel lain yang tidak diteliti
- $\rho_{Y\epsilon_1}$  : Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap variabel Y
- $\rho_{Z\epsilon_2}$  : Pengaruh variabel lain yang tidak diteliti terhadap variabel Z

### 3.3 Definisi Operasional Variabel-Variabel Penelitian

Menurut Singarimbun (dalam Riduwan, 2014: 222) menjelaskan bahwa definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberikan petunjuk bagaimana variabel itu diukur. Definisi operasional variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak adalah suatu tindakan yang terencana untuk mengubah situasi menjadi lebih baik atau lebih terarah menuju kemajuan, dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah untuk melakukan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan pajak daerah. Yang diukur melalui skor total jawaban responden dari item-item pernyataan yang diajukan melalui dimensi sebagai berikut:
  - a. Sosialisasi, indikatornya adalah : Perumusan tujuan kebijakan, Sasaran kebijakan, Penetapan jadwal sosialisasi dan Tindak lanjut sosialisasi
  - b. Pelaksanaan Kebijakan, dengan indikator : Penyusunan perubahan kewenangan daerah, Penyusunan rencana kegiatan, evaluasi pelaksanaan kebijakan.
  - c. Pengawasan, dengan indikator : Penyusunan rencana pengawasan kebijakan, Monitoring pelaksanaan kebijakan, Penentuan standar pengawasan, tindakan koreksi serta evaluasi pengawasan kebijakan.

2. Manajemen Penagihan Pajak adalah serangkaian proses atau kegiatan yang diarahkan secara khusus pada terselenggaranya penagihan pajak guna memenuhi kepentingan publik melalui cara-cara yang cepat dan memuaskan pihak wajib pajak secara efektif, efisien dan akuntabel yang diukur melalui skor total jawaban responden dari butir-butir item pernyataan yang meliputi dimensi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).
3. Pencapaian target Pendapatan Asli Daerah adalah suatu tindakan yang dilaksanakan sesuai dengan ketepatan waktu, pencapaian target, sasaran dan tujuan yang dikehendaki yang diukur melalui skor total jawaban responden dari butir-butir item pernyataan yang meliputi dimensi hasil guna yang dapat dicapai dengan melakukan serangkaian kegiatan sesuai peraturan dan perencanaan yang telah ditetapkan.

### **3.4 Operasionalisasi Variabel-Variabel Penelitian**

Berdasarkan definisi operasional variabel yang telah ditentukan dan model paradigma penelitian, maka untuk mengoperasionalkan variabel penelitian terlebih dahulu digambarkan pada tingkat dimensi dan indikator. Langkah ini dilakukan untuk mempermudah pengukuran variabel-variabel sebagai bahan analisis dan pembahasan hasil penelitian.

Tabel 3.1

## Operasionalisasi Variabel Penelitian

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Item	
1.	Variabel X Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak (Edward III dalam Nugroho, 2014: 225)	1. Komunikasi	a. Transmisi	1. Sosialisasi kebijakan telah di informasikan	
				2. Penyampaian kebijakan sudah benar sehingga dapat dipahami	
			b. Kejelasan Kebijakan	3. Penyampaian kebijakan telah menyeluruh terhadap isi dari kebijakan	
				4. Petunjuk-petunjuk kebijakan telah jelas untuk dilaksanakan	
				c. Konsistensi Kebijakan	5. Kebijakan tidak saling bertentangan dengan kebijakan lainnya
					6. Penyampaian kebijakan sudah tepat sehingga tidak ada penafsiran berbeda-beda
		2. Sumberdaya	a. Staf atau SDM	7. Kuantitas Staff (pengolah pajak) sudah memadai	
				8. Kualitas Staff (Pengolah Pajak)sudah memadai	
			b. Informasi	9. Pengetahuan Implementor	

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Item
				akan perintah yang diberikan
				10. Data kepatuhan terhadap peraturan dan regulasi Pemerintah
			c. Pemenuhan Fasilitas	11. Fasilitas telah memadai untuk pelaksanaan kebijakan
				12. Fasilitas telah digunakan secara maksimal untuk pelaksanaan kebijakan
		3. Disposisi	a. Kemampuan Kognitif	13. Kemampuan pengetahuan terhadap implementasi kebijakan pajak daerah dalam pengelolaan administrasi pajak
				14. Kemampuan pengetahuan terhadap isi kebijakan pajak daerah dalam pengelolaan administrasi pajak
			b. Kemampuan Afektif	15. Kemampuan sumber daya didukung penuh untuk mencapai tujuan Kepala Bapenda dan staff
				16. Adanya keinginan Kepala Bapenda dan

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Item
				staff untuk melaksanakan kebijakan dengan konsisten
			c. Kemampuan Psikomotorik	17. Pegawai Bapenda memiliki keterampilan dalam kebijakan pengelolaan administrasi pajak
				18. Pegawai Bapenda mampu bertindak sesuai regulasi
		4. Struktur Birokrasi	a. Penggunaan SOP yang Rutin	19. SOP pelaksanaan kebijakan telah lengkap
				20. Para Pelaksana Kebijakan menjalankan tugasnya sesuai SOP
			b. Penggunaan Sikap	21. Pengetahuan tugas dan fungsi pegawai Bapenda terhadap kebijakan
				22. kemampuan menerapkan kebijakan oleh pegawai Bapenda
				23. keinginan kuat untuk menerapkan kebijakan
			c. Fragmentasi dalam Pertanggung jawaban	24. Pertanggung jawaban para Pelaksana

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Item
				Kebijakan akan tugasnya
				25. Peran dan fungsi para Pelaksana Kebijakan telah baik
2.	Variabel Y Manajemen Penagihan Pajak (Stoner (Handoko, 2013: 15-16)	1. Perencanaan ( <i>Planning</i> )	a. Pemilihan dan Penetapan Tujuan Organisasi	1. Perumusan tujuan penagihan pajak dirumuskan setiap tahunnya
				2. Penetapan penagihan pajak untuk mencapai tujuan
			b. Perumusan Masalah	3. Perumusan masalah-masalah dan penyelesaian masalah standar penagihan pajak
				4. penentuan program-program standar operasional prosedur
			c. Penyusunan alternatif kegiatan	5. Penetapan capaian/target suatu program
				6. Capaian/target sesuai dan tepat waktu
		2. Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> )	a. Struktur Organisasi	7. Struktur organisasi telah ditetapkan
				8. pembagian wewenang dan tanggung jawab kerja
			b. wewenang dan tanggungjawab	9. pertanggungjawaban program
				10. wewenang

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Item
				didasarkan pada hierarki Jabatan
		3. Pelaksanaan ( <i>Actuating</i> )	a. Dorongan Pelaksanaan kerja	11. melaksanakan program pekerjaan penagihan pajak dievaluasi secara rutin
				12. evaluasi program penagihan pajak bila terjadi masalah
			b. Pengarahan Tupoksi	13. Pimpinan memberi arahan program
				14. arahan dan petunjuk pimpinan membantu tugas penagihan pajak
			c. Komunikasi	15. pimpinan memberikan motivasi lewat komunikasi
				16. meningkatkan kinerja lewat komunikasi
		4. Pengawasan ( <i>Controlling</i> )	a. standar pelaksanaan kerja	17. koordniasi Program kerja yang dibuat telah sesuai dengan program kerja pada perencanaan
				18. cara mengukur pelaksanaan program kerja secara kontinu
			b. Penilaian pelaksanaan kerja	19. memberi penilaian pada pelaksanaan

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Item
				pekerjaan
				20. adanya nilai baik dan buruk pada pelaksanaan pekerjaan
			c. Upaya perbaikan	21. Koreksi internal dalam standar penagihan pajak
				22. Koreksi eksternal
3.	Variabel Z Pencapaian Target PAD (Rosjidi dalam Iskandar, 2017: 330)	1. Sesuai Peraturan	a. adanya landasan hukum dalam penetapan program	1. penetapan prosedur program dalam pencapaian PAD
				2. pelaksanaan pencapaian PAD sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan
			b. SOP (Standar Operasional Prosedur)	3. Terdapat SOP dalam proses pencapaian PAD
				4. Tingkat pelaksanaan SOP dalam proses pencapaian PAD
			c. Pelaksanaan sesuai SOP	5. Pelaksanaan SOP pencapaian target PAD secara maksimal
			d. Mekanisme Pertanggungjawaban	6. Pertanggungjawab SOP pencapaian target PAD
		2. Sesuai perencanaan	a. sesuai rencana	7. Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efektif dalam penyelesaian pekerjaan
				8. Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efisien dalam

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Item
				penyelesaian pekerjaan
			b. Target Sesuai Rencana	9. Tingkat penyesuaian rencana yang diperlukan untuk meningkatkan target hasil pekerjaan
				10. Tingkat keterlibatan manajemen dengan stakeholders dalam penyesuaian rencana pencapaian target PAD
			c. Evaluasi hasil kerja	11. Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kuantitas yang telah ditetapkan
				12. Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kualitas yang telah ditetapkan

Sumber: Peneliti, 2018

### 3.5 Alat Ukur Penelitian serta Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat

#### Ukur Penelitian

##### 3.5.1 Alat Ukur Penelitian

Pengukuran adalah sebagai penghubung antara masalah penelitian yang dirumuskan secara teoritik dengan data yang dikumpulkan melalui pengamatan empirik (Iskandar, 2017: 10). Lebih lanjut bahwa salah satu tahapan penting

dalam proses penelitian ilmiah adalah menyusun alat ukur penelitian sebagai pedoman untuk mengukur variabel-variabel penelitian (Iskandar, 2017: 1). Bentuk alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu berupa angket yang sudah disusun secara terstruktur yang memuat sejumlah item pernyataan yang bersifat tertutup berikut alternatif jawaban yang telah disediakan sehingga responden tinggal memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan keadaan sebenarnya dengan satuan pengukuran yang digunakannya, yaitu *scoring*. Keuntungan pola jawaban tertutup, antara lain memudahkan untuk memberi nilai dan kode serta responden tidak perlu menulis, sedangkan kelemahannya adalah ketidakmampuan Peneliti memberikan alternatif jawaban yang relevan kepada responden sehingga menyulitkan responden untuk memilihnya (Iskandar, 2017: 2).

Adapun tingkat pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah ordinal. Skala ordinal ialah skala yang didasarkan pada ranking yang diurutkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya (Riduwan, 2014: 82). Sedangkan tingkatan kategori jawabannya yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala Likert yang terdiri dari 5 (lima) kategori jawaban, yaitu sangat baik, baik, cukup, tidak baik dan sangat tidak baik. Dengan skala Likert item, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi sub variabel. Kemudian sub variabel dijabarkan lagi menjadi komponen-komponen yang terukur kemudian dijadikan sebagai tolak ukur menyusun item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan yang kemudian dijawab oleh

responden (Pasolong, 2013: 153). Seperti sudah dijelaskan di atas bahwa tingkatan kategori jawaban dalam penelitian ini adalah menggunakan skala Likert, sehingga skala indeks tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Jawaban Sangat Benar/ Selalu/ Seluruhnya diberi skor 5
- b. Jawaban Benar/ Sangat Sering/ Sebagian Besar diberi skor 4
- c. Jawaban Cenderung Benar/ Sering/ Sebagian diberi skor 3
- d. Jawaban Tidak Benar/ Kadang-Kadang/ Sebagian Kecil diberi skor 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Benar/ Tidak Pernah/ Sangat Kecil diberi skor 1

### **3.5.2 Pengujian Validitas Alat Ukur Penelitian**

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu alat ukur. Validitas suatu alat ukur didefinisikan sebagai sifat suatu ukuran yang memungkinkan Peneliti beranggapan bahwa alat ukur itu dapat dipergunakan untuk mengukur karakter yang hendak diukurnya (Iskandar, 2017: 147).

Oleh karena itu, mengingat ketepatan alat ukur sangat tergantung pada kualitas data yang akan dipakai dalam pengujian hipotesis, maka terlebih dahulu perlu dilaksanakan uji validitas konseptual dan uji validitas lapangan.

Uji validitas konseptual yang akan Peneliti lakukan meliputi:

#### **1. Validitas Konstruk**

Konstruk (*construct*) adalah kerangka dari suatu konsep. Misalnya seorang Peneliti ingin mengukur konsep “religius”. Pertama-tama yang harus

dilakukan oleh Peneliti ialah mencari apa saja yang merupakan dari kerangka tersebut, seorang Peneliti dapat menyusun tolok ukur operasional konsep tersebut (Pasolong, 2013: 175).

## 2. Validitas Isi

Validitas isi atau validitas muka secara eksklusif merupakan suatu tipe validitas atau alat tes kuantitatif. Item-item itu harus tercakup dalam ukuran sehingga mencerminkan kemampuan-kemampuan dan tujuan orang yang melakukan pengujian atau pengalaman pribadi dan latar belakang profesional mereka. Dengan demikian, pengujian atau alat ukur yang ada memiliki validitas isi, Peneliti harus dapat menjamin bahwa alat ukur tersebut mengandung contoh item yang logis dari keseluruhan item tersebut sehingga benar-benar mencerminkan karakteristik yang harus diukur dan sesuai dengan bentuk yang konsisten (Iskandar, 2017: 152-153).

## 3. Validitas Budaya

Validitas budaya, yaitu suatu alat pengukur yang membandingkan budaya suatu bangsa dengan bangsa lain atau budaya suatu daerah dengan daerah lain dan/ atau suku dengan suku lainnya (Pasolong, 2013: 177).

#### 4. Validitas Rupa

Validitas rupa, yaitu suatu alat pengukur yang tidak menunjukkan apakah alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur, akan tetapi validitas rupa, yaitu hanya menunjukkan bahwa dari segi rupanya suatu alat pengukur kelihatannya dapat mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun, dalam Pasolong 2013: 178).

Selanjutnya Peneliti melakukan uji validitas lapangan dengan cara mengumpulkan data kepada sejumlah responden dengan menggunakan alat ukur yang Peneliti gunakan, yaitu berupa angket. Peneliti akan melakukan terhadap 66 responden terhadap uji validitas lapangan ini. Menurut Soepeno (dalam Iskandar Lampiran 7, 2017: 65-66) untuk menguji validitas alat ukur dapat melalui angket terlebih dahulu dengan dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasi setiap butir alat ukur dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir dengan menggunakan rumus korelasi *Product Moment Pearson* dengan tahapan sebagai berikut:

##### 1. Penentuan Nilai Korelasi

Untuk menentukan nilai korelasi, yaitu menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n (\sum X Y) - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[n (\sum X^2) - (\sum X)^2] [n (\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

X = Jumlah skor tiap item ke-1

Y = Total seluruh item

n = Responden

## 2. Penentuan Nilai $t_{hitung}$

Untuk menentukan nilai  $t_{hitung}$ , yaitu menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Keterangan:

t = Nilai hitung

r = Koefisien korelasi hasil hitung

n = Jumlah responden

## 3. Penarikan Kaidah Keputusan

Kaidah keputusan nilai  $t_{hitung}$  yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf nyata sebesar  $\alpha = 0,1$  dan derajat kebebasan (dk) = n - 2. Setelah dibandingkan, kemudian diambil keputusannya dengan kaidah sebagai berikut:

- a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka instrumen tersebut valid
- b. Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka instrumen tersebut tidak valid

#### 4. Kriteria Penafsiran

Dilihat dari kriteria pengujian di atas, maka koefisien validitas dianggap signifikan apabila harga  $t_{hitung}$  lebih besar dari pada  $t_{tabel}$ .

Adapun hasil pengujian validitas lapangan terhadap item-item yang terdapat dalam alat ukur penelitian dari masing-masing variabel terhadap 66 orang responden, yaitu diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Uji Validitas Variabel X**  
**(Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak)**

Nomor Item Pernyataan	Nilai Korelasi (r)	Nilai $t_{hitung}$	Keterangan
1	0,631	3,455	Valid
2	0,635	3,488	Valid
3	0,315	1,409	Tidak Valid
4	0,638	3,519	Valid
5	0,815	5,974	Valid
6	0,545	2,760	Valid
7	0,493	2,404	Valid
8	0,744	4,721	Valid
9	0,684	3,974	Valid
10	0,278	1,229	Tidak Valid
11	0,829	6,282	Valid
12	0,882	7,940	Valid
13	0,870	7,497	Valid
14	0,711	4,287	Valid
15	0,208	0,903	Tidak Valid
16	0,711	5,137	Valid
17	0,739	4,653	Valid
18	0,286	1,264	Tidak Valid
19	0,720	4,406	Valid
20	0,774	5,178	Valid
21	0,655	3,674	Valid
22	0,544	2,751	Valid
23	0,671	3,840	Valid

Nomor Item Pernyataan	Nilai Korelasi (r)	Nilai $t_{hitung}$	Keterangan
24	0,663	3,757	Valid
25	0,884	6,663	Valid

Sumber: Peneliti, 2018

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[n (\sum X^2) - (\sum X)^2] [n (\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

$t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,1$  dan  $dk = n - 2 = 20 - 2 = 18$ , diperoleh = 1,330

Kaidah Keputusan:

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow$  Valid
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel} \rightarrow$  Tidak Valid

Dari tabel diatas, terlihat bahwa terdapat 4 (empat) item pernyataan yang “Tidak Valid”, yaitu item nomor 3, 10, 15, 18. Terhadap item yang “Tidak Valid” ini dilakukan penghapusan dari daftar pernyataan pada alat ukur penelitian.

**Tabel 3.3**  
**Uji Validitas Variabel Y**  
**(Manajemen Penagihan Pajak)**

Nomor Item Pernyataan	Nilai Korelasi (r)	Nilai $t_{hitung}$	Keterangan
1	0,734	4,587	Valid
2	0,709	4,268	Valid
3	0,650	3,633	Valid
4	0,681	3,942	Valid
5	0,788	5,426	Valid
6	0,708	4,250	Valid

Nomor Item Pernyataan	Nilai Korelasi (r)	Nilai $t_{hitung}$	Keterangan
7	0,866	7,348	Valid
8	0,784	5,350	Valid
9	0,850	6,835	Valid
10	0,860	7,152	Valid
11	0,938	11,524	Valid
12	0,905	9,025	Valid
13	0,573	2,965	Valid
14	0,702	4,183	Valid
15	0,716	4,347	Valid
16	0,688	4,024	Valid
17	0,768	5,083	Valid
18	0,834	6,401	Valid
19	0,878	7,781	Valid
20	0,764	5,025	Valid
21	0,828	6,261	Valid
22	0,048	0,204	Tidak Valid

Sumber: Peneliti, 2018

$$r = \frac{n (\sum X Y) - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[n (\sum X^2) - (\sum X)^2] [n (\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,1$  dan  $dk = n - 2 = 20 - 2 = 18$ , diperoleh = 1,330

Kaidah Keputusan:

- a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow$  Valid
- b. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel} \rightarrow$  Tidak Valid

Dari tabel diatas, terlihat bahwa terdapat 1 item pernyataan yang “Tidak Valid”, yaitu item nomor 22. Terhadap item yang “Tidak Valid” ini dilakukan penghapusan dari daftar pernyataan pada alat ukur penelitian.

**Tabel 3.4**  
**Uji Validitas Variabel Z**  
**(Pencapaian target PAD)**

Nomor Item Pernyataan	Nilai Korelasi (r)	Nilai $t_{hitung}$	Keterangan
1	0,764	5,027	Valid
2	0,812	5,900	Valid
3	0,757	4,909	Valid
4	0,842	6,610	Valid
5	0,852	6,919	Valid
6	0,875	7,675	Valid
7	0,887	8,142	Valid
8	0,887	8,142	Valid
9	0,882	7,923	Valid
10	0,907	9,121	Valid
11	0,912	9,458	Valid
12	0,919	9,905	Valid

Sumber: Peneliti, 2018

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[n (\sum X^2) - (\sum X)^2] [n (\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

$$t = \frac{r \sqrt{n - 2}}{\sqrt{1 - r^2}}$$

$t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,1$  dan  $dk = n - 2 = 20 - 2 = 18$ , diperoleh = 1,330

Kaidah Keputusan:

- a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow$  Valid
- b. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel} \rightarrow$  Tidak Valid

Dari tabel diatas, terlihat bahwa tidak terdapat item pernyataan yang “Tidak Valid” maka seluruh pernyataan masuk ke dalam alat ukur penelitian.

### 3.5.3 Pengujian Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

Selain harus valid, alat ukur penelitian juga harus reliabel (handal). Suatu alat ukur dikatakan reliabel, apabila alat ukur penelitian memberikan hasil yang tetap selama variabel yang diukur tidak berubah. Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur penelitian dapat dipercaya atau diandalkan. Hal ini dicirikan apabila suatu alat ukur dipakai 2 (dua) kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya relatif konsisten, maka alat ukur penelitian tersebut reliabel. Dengan demikian, reliabilitas menunjukkan konsistensi alat ukur penelitian dalam mengukur gejala yang sama (Iskandar Lampiran 7, 2017: 67).

Seperti halnya pada validitas alat ukur, maka untuk menguji reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alfa Cronbach* dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

#### 1. Penentuan Nilai Korelasi (r)

Untuk menentukan nilai korelasi digunakan rumus sebagai berikut:

Rumus menghitung  $S_i^2$  dan  $S_T^2$

$$S_i^2 = \frac{Jki}{n} - \frac{Jks}{n^2}$$

$$S_T^2 = \frac{\sum X_T^2}{n} - \frac{(\sum X_T)^2}{n^2}$$

$$r = \left\{ \frac{K}{K-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right\}$$

Keterangan:

n = Jumlah responden

$K$  = Jumlah item

$JK_i$  = Penjumlahan dari kuadrat seluruh skor tiap item

$JK_s$  = Penjumlahan dari kuadrat jumlah skor tiap item

$X_r$  = Skor masing-masing responden

## 2. Penentuan Nilai $t_{hitung}$

Rumus yang digunakan untuk mendapatkan nilai  $t_{hitung}$  adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

$r$  = Koefisien korelasi

$n$  = Jumlah responden

## 3. Penentuan Kaidah Keputusan

Kaidah keputusan dengan nilai  $t_{hitung}$  yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf nyata sebesar  $\alpha = 0,1$  dan derajat kebebasan sebesar  $dk = n - 2$ . Setelah dibandingkan, kemudian diambil keputusannya dengan kaidah sebagai berikut:

- a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka alat ukur penelitian yang digunakan handal (reliabel)
- b. Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka alat ukur penelitian yang digunakan tidak handal (tidak reliabel)

Adapun hasil pengujian reliabilitas terhadap item-item yang terdapat dalam alat ukur penelitian dari masing-masing variabel terhadap 66 orang responden, yaitu diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.5

## Uji Reliabilitas Variabel X

(Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak)

Nomor Item Pertanyaan	$\sum X_i$	$[\sum X_i]^2$	Rumus-Rumus Hitungan Reliabilitas
1	91	8281	$S_i^2 = \frac{Jki}{n} - \frac{Jks}{n^2} = 15,816$ $S_T^2 = \frac{\sum X_T^2}{n} - \frac{(\sum X_T)^2}{n^2} = 154,063$ $r = \left\{ \frac{K}{K-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right\} = 0,890$ $t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = 8,626$
2	88	7744	
3	87	7569	
4	87	7569	
5	84	7056	
6	78	6084	
7	79	6241	
8	76	5776	
9	76	5776	
10	91	8281	
11	85	7225	
12	85	7225	
13	73	5329	
14	82	6724	
15	85	7225	
16	89	7921	
17	84	7056	
18	61	3721	
19	80	6400	
20	91	8281	
21	81	6561	
22	83	6889	
23	82	6724	
24	84	7056	
25	74	5476	
			$t_{tabel}, \alpha = 0,1$ dan $dk = n - 2 = 18$ diperoleh = 2,101
Keterangan:			Kaidah Keputusan:
K	25	Jk <sub>s</sub>	164714

$\sum X_T$	2056	$\sum X_{T^2}$	199001	Jika $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow$ Reliabel Jika $t_{hitung} < t_{tabel} \rightarrow$ Tidak Reliabel
$[\sum X_T]^2$	170190	$\sum Jk_i$	8520	
N	20	$N^2$	400	<b>Kesimpulan: Reliabel</b>

Sumber: Peneliti, 2018

Dari hasil uji reliabilitas terhadap variabel X yang disajikan pada Tabel 3.5 di atas, menunjukkan bahwa hasilnya reliabel.

**Tabel 3.6**  
**Uji Reliabilitas Variabel Y**  
**(Manajemen Penagihan pajak)**

Nomor Item Pertanyaan	$\sum X_i$	$[\sum X_i]^2$	Rumus-Rumus Hitungan Reliabilitas
1	82	6724	$S_i^2 = \frac{Jki}{n} - \frac{Jks}{n^2} = 15,363$ $S_T^2 = \frac{\sum X_{T^2}}{n} - \frac{(\sum X_T)^2}{n^2} = 182,842$ $r = \left\{ \frac{K}{K-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right\} = 0,916$ $t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = 9,686$
2	86	7396	
3	84	7056	
4	78	6084	
5	90	8100	
6	84	7056	
7	84	7056	
8	83	6889	
9	79	6241	
10	81	6561	
11	82	6724	
12	77	5929	
13	96	9216	
14	89	7921	
15	93	8649	
16	94	8836	
17	92	8464	
18	88	7744	
19	86	7396	
20	88	7744	
21	84	7056	
22	80	6400	
			$t_{tabel}, \alpha = 0,1$ dan $dk = n - 2 = 18$ diperoleh = 2,101

Nomor Item Pertanyaan	$\sum X_i$	$[\sum X_i]^2$	Rumus-Rumus Hitungan Reliabilitas	
Keterangan:			Kaidah Keputusan:	
K	22	Jk <sub>s</sub>	175700	Jika $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow$ Reliabel
$\sum X_T$	1880	$\sum X_{T^2}$	214602	Jika $t_{hitung} < t_{tabel} \rightarrow$ Tidak Reliabel
$[\sum X_T]^2$	3534400	Jk <sub>i</sub>	9125	<b>Kesimpulan: Reliabel</b>
N	20	N <sup>2</sup>	400	

Sumber: Peneliti, 2018

Dari hasil uji reliabilitas terhadap variabel Y yang disajikan pada Tabel 3.6 di atas, menunjukkan bahwa hasilnya reliabel.

**Tabel 3.7**  
**Uji Reliabilitas Variabel Z**  
**(Pencapaian Target PAD)**

Nomor Item Pertanyaan	$\sum X_i$	$[\sum X_i]^2$	Rumus-Rumus Hitungan Reliabilitas	
1	81	6561	$S_i^2 = \frac{Jki}{n} - \frac{Jks}{n^2} = 7,076$ $S_T^2 = \frac{\sum X_{T^2}}{n} - \frac{(\sum X_T)^2}{n^2} = 62,345$ $r = \left\{ \frac{K}{K-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right\} = 0,886$ $t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = 8,128$	
2	85	7225		
3	81	6561		
4	81	6561		
5	84	7056		
6	85	7225		
7	88	7744		
8	88	7744		
9	87	7569		
10	90	8100		
11	88	7744		
12	89	7921		
			$t_{tabel}, \alpha = 0,1$ dan $dk = n - 2 = 18$ diperoleh = 2,101	
Keterangan:			Kaidah Keputusan:	
K	12	Jk <sub>s</sub>	193328	Jika $t_{hitung} > t_{tabel} \rightarrow$ Reliabel
$\sum X_T$	1027	$\sum X_{T^2}$	254632	

Nomor Item Pertanyaan	$\sum X_i$	$[\sum X_i]^2$		Rumus-Rumus Hitungan Reliabilitas
$[\sum X_T]^2$	1054729	$Jk_i$	9954	Jika $t_{hitung} < t_{tabel} \rightarrow$ Tidak Reliabel
N	20	$N^2$	400	<b>Kesimpulan: Reliabel</b>

Sumber: Peneliti, 2018

Dari hasil uji reliabilitas terhadap variabel Y yang disajikan pada Tabel 3.7 di atas, menunjukkan bahwa hasilnya reliabel.

### 3.6 Populasi Penelitian dan Teknik Sampling

#### 3.6.1 Populasi Penelitian

Populasi merupakan kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri tertentu (Iskandar, 2017: 230). Adapun pendapat lain mengatakan bahwa populasi ialah semua nilai baik hasil perhitungan maupun pengukuran, baik kuantitatif maupun kualitatif, daripada karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang lengkap dan jelas (Usman dan Akbar, 2014: 42).

Adapun populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Pegawai Bapenda Bidang Pendataan dan Penagihan yang berada di Kantor Bapenda Kabupaten Garut. Yang dimaksud dengan Pegawai Bidang Pendataan adalah yang bertugas dalam mendata dan menyusun jumlah wajib pajak sedangkan bidang penagihan adalah yang bertugas dalam mencatat dan terjun langsung ke lapangan dalam menagih pajak kepada wajib pajak. Populasi penelitian yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Bapenda Bidang Pendataan dan Penagihan yang berada di Bapenda Kabupaten Garut

sebanyak 66 Orang dalam pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran ini bertindak sebagai pemegang dan pengolah data sebagaimana tertera dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.8

## Data Populasi Penelitian

No.	Pegawai Penerima Pajak	Jumlah
1.	Bidang Penagihan	36 Pegawai Bidang penagihan
<b>Jumlah</b>		<b>36 Orang</b>
2.	Bidang Pendataan dan Penetapan	30 Pegawai Bidang Pendataan
<b>Jumlah</b>		<b>30 Orang</b>
<b>Jumlah Total</b>		<b>66 Orang</b>

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut, 2018

### 3.6.2 Teknik Sampling

Mengenai sensus Ruslan (2008:142) mengatakan bahwa alasan melakukan sensus, yaitu peneliti sebaiknya mempertimbangkan untuk meneliti seluruh elemen-elemen dari populasi, jika elemen populasi relatif sedikit dan variabilitas setiap elemennya yang tinggi (heterogen). Sensus lebih layak dilakukan jika penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan karakteristik setiap elemen dari suatu populasi. Sehubungan dengan jumlah populasi penelitian yang akan dilaksanakan sebanyak 66 Orang maka teknik penarikan sampel yang tepat dengan menggunakan sensus.

### **3.7 Sumber Data, Jenis Data, Teknik Pengumpulan Data dan Proses Pengumpulan Data**

#### **3.7.1 Sumber Data dan Jenis Data**

Jenis data yang ditangkap dalam penelitian ini, yaitu berupa data primer dan data sekunder. Data primer, yaitu data yang mendekati kebenaran dan data tersebut sifatnya valid yang mencakup data tentang Implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak, Kinerja Pegawai dan efektivitas pencapaian target Pendapatan Asli Daerah yang diperoleh langsung dari responden, yang dalam hal ini sebanyak 66 orang Pegawai yang berada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut sebagai objek penelitian sesuai ruang lingkup dan kebutuhan.

Sedangkan data sekunder, yaitu data yang peroleh dari dokumen-dokumen, peraturan perundang-undangan dan laporan-laporan yang berkaitan dengan masalah penelitian, juga bisa berupa pendapat atau pandangan dari pihak lain selain responden yang berkaitan dengan objek penelitian pada Pajak Daerah, Potensi-potensi Pendapatan Daerah, serta Institusi Perpajakan

#### **3.7.2 Teknik Pengumpulan Data**

Adapun dalam proses penelitian ini, Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Studi dokumentasi, yaitu ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan,

laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter dan data yang relevan dengan penelitian (Riduwan, 2014:105). Pada penelitian ini, studi dokumentasi yang dimaksud antara lain Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah beserta turunannya dari mulai Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri terkait sampai ke Peraturan Bupati Garut dan mempelajari buku-buku yang berkaitan dengan kebijakan publik terutama tentang Pajak Daerah, pengelolaan penerimaan pajak dan buku-buku tentang konsep pemungutan Pajak Daerah.

2. Studi lapangan, yaitu meneliti secara langsung variabel-variabel yang dijadikan objek penelitian di lokasi yang telah di tentukan dengan teknik sebagai berikut:
  - a. Angket, yaitu disebut juga dengan kuesioner atau daftar pertanyaan. Angket adalah teknik pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden (Anggara, 2015: 116). Angket tersebut meliputi pelaksanaan kebijakan Pajak Daerah dan manajemen Penagihan Pajak dalam meningkatkan efektivitas pencapaian Target PAD.
  - b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan kepada responden dan jawaban responden dicatat atau direkam (Anggara, 2015: 113). Wawancara ini dilakukan dengan para pegawai dan pihak terkait seputar kebijakan pajak daerah dan manajemen penagihan pajak secara konseptual maupun implementatif.

- c. Observasi, yaitu teknik pengamatan dan pencacatan sistematis dari fenomena yang diselidiki (Anggara, 2015: 109). Dalam hal ini Peneliti melakukan pengamatan langsung di lapangan tentang fenomena penelitian, yaitu pelaksanaan kebijakan pajak daerah dan manajemen penagihan pajak dalam upaya meningkatkan efektivitas pencapaian target PAD.

### **3.7.3 Proses Pengumpulan Data**

Proses pengumpulan data merupakan rangkaian kegiatan pengumpulan data yang dilakukan oleh Peneliti melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tahap persiapan. Pada tahap ini Peneliti melakukan hal-hal sebagai berikut:
  - a. Mengurus surat-surat izin yang diperlukan dalam penelitian;
  - b. Melaksanakan rekrutmen tenaga pengumpul data; dan
  - c. Melaksanakan pelatihan tenaga pengumpul data yang bertujuan agar tenaga pengumpul data:
    - Menguasai materi pengumpulan data;
    - Mengetahui metodologi penelitian; serta
    - Mengetahui profil sosio budaya objek penelitian.
2. Tahap pelaksanaan pengumpulan data. Peneliti melakukan proses penarikan sampel dilapangan, menetapkan responden, menulis identitas responden, menyusun agenda kegiatan, jadwal dan waktu pengumpulan data, melakukan konsultasi dan perizinan di lapangan serta melakukan pengumpulan data.

3. Tahap evaluasi. Peneliti menilai hasil yang dicapai dalam proses pengumpulan data, menilai hambatan-hambatan atau kesulitan-kesulitan dalam pengumpulan data, memperbaiki dan merevisi jadwal pengumpulan data serta melakukan tindak lanjut dari hal-hal tersebut di atas.
4. Tahap tindak lanjut. Langkah ini bertujuan untuk menindaklanjuti fase evaluasi terhadap masalah yang ditemukan dan mencari pemecahannya dalam pengumpulan data.
5. Tahap akhir. Merupakan langkah terakhir ke lapangan untuk memastikan pengecekan terakhir ke lapangan serta untuk memastikan seluruh angket telah diisi oleh responden dan dikembalikan kepada Peneliti untuk selanjutnya dilakukan analisis data. Pamitan dari lokasi penelitian dan meninggalkan lokasi penelitian.

### **3.8 Teknik Pengolahan dan Analisis Data Pengujian Hipotesis Penelitian**

#### **3.8.1 Teknik Pengolahan Data**

Proses pengolahan data yang akan Peneliti lakukan adalah sebagai berikut (Pasolong, 2013: 184-188):

1. *Editing*, yaitu pada prinsipnya sebelum pengumpulan data dilakukan, biasanya Peneliti sudah memberikan suatu penjelasan tentang data yang dibutuhkan. Peneliti telah memeriksa data dalam proses pengumpulannya. Namun pada kenyataannya, hasil edaran kuesioner yang sudah terkumpul, yang dianggap sudah selesai seringkali dijumpai kesalahan atau kekurangan.

2. *Coding*, yaitu suatu proses pemberian tanda dengan angka atau simbol atas semua jawaban yang terdapat dalam kuesioner. Untuk semua responden, jawaban yang sama diberikan kode yang sama.
3. *Tabulating*, yaitu suatu proses peringkasan data dan penampilannya dalam bentuk yang rapi untuk kepentingan analisis lebih lanjut.

Kemudian penelitian memasuki proses analisis data yang diarahkan untuk menjawab permasalahan penelitian yang dibahas secara mendalam untuk menggambarkan fenomena atas kasus yang dikaji dalam penelitian ini. Dalam setiap proses pengolahan dan analisis data, terdapat beberapa kegiatan pokok seperti yang dikatakan oleh salah satu ahli (Iskandar, 2017: 279-281), yaitu sebagai berikut:

1. Memeriksa kembali instrumen penelitian (alat ukur) yang memuat data hasil penelitian untuk mengetahui apakah semua data yang diharapkan sudah terkumpul atau belum.
2. Menuliskan kode-kode pada kategori jawaban responden dalam instrumen penelitian.
3. Membuat tabel-tabel pengolahan data.
4. Memindahkan data (kategori jawaban responden) dari instrumen penelitian ke dalam tabel-tabel pengolahan.
5. Melakukan pengecekan kembali pemasukan data ke dalam tabel-tabel pengolahan data untuk memperoleh keyakinan bahwa segala sesuatunya telah berjalan sebagaimana mestinya.
6. Melakukan pengelompokan data sesuai dengan tujuan dan kesimpulan penelitian yang diharapkan.
7. Membuat kerangka pola analisis data yang mencakup karakteristik responden, hasil uji validitas dan reliabilitas alat ukur serta hasil pengujian hipotesis.

8. Melakukan analisis data, baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif (statistik).

Sehubungan dengan pendekatan analisis yang akan digunakan, maka untuk keperluan analisis penulisan hipotesis data yang berskala ordinal, perlu terlebih dahulu ditransformasikan menjadi data berskala interval guna untuk memenuhi sebagian syarat analisis parametrik melalui Method Successive Interval (MSI). MSI adalah teknik penyekalan yang dapat digunakan untuk meningkatkan tingkat pengukuran data dari ordinal menjadi data interval. Langkah-langkah transformasi data tersebut adalah sebagai berikut (Riduwan dan Kuncoro, 2013: 30):

- a. Pertama perhatikan setiap butir jawaban responden dari angket yang disebarkan.
- b. Pada setiap butir ditentukan berapa orang yang mendapat skor 1, 2, 3, 4 dan 5 yang disebut sebagai frekuensi.
- c. Setiap frekuensi dibagi dengan banyaknya responden dan hasilnya disebut proporsi.
- d. Tentukan nilai proporsi kumulatif dengan jalan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan per kolom skor.
- e. Gunakan Tabel Distribusi Normal, hitung nilai  $Z$  untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
- f. Tentukan nilai tinggi densitas untuk setiap nilai  $Z$  untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh.
- g. Tentukan nilai skala dengan menggunakan rumus:

$$NS = \frac{(Density\ at\ Lower\ Limit) - (Density\ at\ Upper\ Limit)}{(Area\ Below\ Upper\ Limit) - (Area\ Below\ Lower\ Limit)}$$

h. Tentukan nilai transformasi dengan rumus:

$$Y = NS + \downarrow 1 + |NS_{min}| \downarrow$$

### 3.8.2 Analisis Data Pengujian Hipotesis Penelitian

Data yang terkumpul akan dianalisis secara statistik, baik secara deskriptif inferensial, maupun analisis hubungan antara variabel. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti serta melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan analisis statistik dengan model Analisis Jalur (*Path Analysis*). *Path Analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antarvariabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Riduwan dan Kuncoro, 2013: 2). Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut (Iskandar Lampiran 5, 2016: 46):

1. Menyusun Matrik Korelasi Variabel Penelitian

$$R = \begin{pmatrix} r_{xx} & r_{yx} & r_{zx} \\ & r_{yy} & r_{zy} \\ & & r_{zz} \end{pmatrix}$$

$$r_{yx} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{zx} = \frac{n \sum ZX - (\sum Z)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum Z^2 - (\sum Z)^2] [n \sum X^2 - (\sum X)^2]}}$$

$$r_{zy} = \frac{n \sum ZY - (\sum Z)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum Z^2 - (\sum Z)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

## 2. Menghitung Koefisien Jalur $\rho_{yx}$

Hipotesis statistik:

H<sub>0</sub>:  $\rho_{yx} \leq 0$  artinya pengaruh variabel X terhadap Y tidak signifikan

H<sub>1</sub>:  $\rho_{yx} > 0$  artinya pengaruh variabel X terhadap Y signifikan

Statistik uji:

$$t = \frac{\rho_{yx}}{\sqrt{\frac{1 - \rho_{yx}^2}{n - 2}}} \quad \rho_{yx} = r_{yx}$$

Kriteria uji:

Tolak H<sub>0</sub> apabila  $t > t_{(1-\alpha)(n-2)}$

## 3. Membuat Invers Matriks Korelasi ( $R^{-1}$ )

$$R^{-1} = \begin{pmatrix} C_{xx} & C_{yx} & C_{zx} \\ & C_{yy} & C_{zy} \\ & & C_{zz} \end{pmatrix}$$

## 4. Menghitung Besarnya Pengaruh

$$\rho_{zx} = \frac{-C_{zx}}{C_{zz}}$$

$$\rho_{zy} = \frac{-C_{zy}}{C_{zz}}$$

$$R^2_{zxy} = \rho_{zx} \cdot r_{zx} + \rho_{zy} \cdot r_{zy}$$

Menguji hipotesis keberartian koefisien jalur

$H_0: \rho_{zx} \leq 0$  melawan  $H_0: \rho_{zx} > 0$

$H_0: \rho_{zy} \leq 0$  melawan  $H_0: \rho_{zy} > 0$

Statistik uji:

$$t_x = \frac{\rho_{zx}}{\sqrt{\frac{1 - R^2_{zyx}}{(n - k - 1)(1 - R^2_{yx})}}}$$

$$t_y = \frac{\rho_{zy}}{\sqrt{\frac{1 - R^2_{zyx}}{(n - k - 1)(1 - R^2_{yx})}}}$$

Kriteria uji:

Tolak  $H_0$  apabila  $t > t_{(1-\alpha)(n-k-1)}$  artinya terdapat pengaruh yang signifikan

#### 5. Menentukan Besarnya Pengaruh Variabel Lain

Besar pengaruh variabel lain terhadap Z

$$\rho_{x^2} = \sqrt{1 - R^2_{zyx}}$$

$$\rho_{x^1} = \sqrt{1 - R^2_{xy}}$$

#### 6. Menghitung Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

a. Pengaruh langsung variabel X terhadap Z

$$\rho_{zy} = r_{zy} \cdot r_{zx}$$

b. Pengaruh tidak langsung variabel X terhadap variabel Z

$$\rho_{zxy} = \rho_{zx} \cdot r_{yx} \cdot \rho_{zy}$$

c. Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel Z

$$z = \rho_{zy} + \rho_{zxy}$$

d. Pengaruh langsung variabel Y terhadap variabel Z

$$\rho_{zy} = r_{zy} \cdot r_{zy}$$

### **3.9 Lokasi, Jadwal Waktu Penelitian dan Tahap-Tahap Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut pada 66 Pegawai yang dibagi sesuai dengan mode, dengan waktu pelaksanaan yang diperlukan mulai dari tahap persiapan sampai pada publikasi tesis adalah 6-8 bulan, dengan langkah-langkah dan jadwal waktu penelitian sebagai berikut:

1. Memilih masalah penelitian
2. Melakukan studi kepustakaan
3. Merumuskan masalah penelitian (identifikasi masalah penelitian)
4. Menyusun Usulan Penelitian
5. Melakukan Seminar Usulan Penelitian
6. Melakukan uji validitas dan reliabilitas
7. Perbaiki Usulan Penelitian
8. Proses pengumpulan data
9. Lakukan pengolahan dan analisis data
10. Menyusun Tesis
11. Ujian Sidang Tesis
12. Perbaiki Tesis
13. Publikasi Tesis

**Tabel 3.11**  
**Tahap dan Jadwal Penelitian**

No.	Uraian Kegiatan	Jadwal Kegiatan											
		2017						2018					
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4		
1.	Memilih Masalah Penelitian												
2.	Melakukan Studi Kepustakaan												
3.	Merumuskan Masalah Penelitian (Identifikasi Masalah Penelitian)												
4.	Menyusun Usulan Penelitian												
5.	Melakukan Seminar Usulan Penelitian												
6.	Melakukan Uji Validitas dan Reliabilitas												
7.	Perbaikan Usulan Penelitian												
8.	Proses Pengumpulan Data												
9.	Melakukan Pengolahan dan Analisis Data												
10.	Menyusun Tesis												
11.	Ujian Sidang Tesis												
12.	Perbaikan Tesis												
13.	Publikasi Tesis												

Sumber: Peneliti, 2018

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Permasalahan Pajak Daerah Di Kabupaten Garut**

Kabupaten Garut merupakan salah satu daerah yang memiliki potensi sumber daya yang minim sehingga untuk dapat mendukung peningkatan pendapatan asli daerahnya pemerintah daerah sebagian besar masih tergantung pada subsidi pemerintah pusat. Secara nominal, penerimaan daerah dari sektor pajak mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan dengan pertumbuhan rata-rata penerimaan dari sektor pajak per tahun 123,94% (Sumber: APBD Pemerintah Daerah Kabupaten Garut, 2018), namun pada kenyataannya tidak dapat mendongkrak target penerimaan PAD. Hal ini dimungkinkan dari masih rendahnya penerimaan selain pajak.

Permasalahan pajak daerah di Kabupaten Garut berdasarkan wawancara dengan Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut adalah sebagai berikut:

- a. Masih rendahnya tingkat pemahaman pajak baik oleh aparatur pajak maupun masyarakat sebagai wajib pajak.
- b. Adanya paradigma yang terjadi terkait pajak daerah adalah pada umumnya hampir setiap wajib pajak baik orang maupun badan

cenderung berpendapat bahwa pajak merupakan beban yang harus ditekan jumlahnya bahkan sebisa mungkin untuk dapat dihindari.

- c. Rendahnya kesadaran, pemahaman, serta penghayatan wajib pajak terhadap kewajibannya sebagai akibat dari pelayanan yang dilaksanakan aparatur pajak tidak optimal.
- d. Kompetensi sumberdaya manusia pegawai pajak yang realtif belum memadai.
- e. Adanya keterbatasan sarana dan prasarana pelayanan pajak, karena keterbatasan anggaran.
- f. Seperti yang telah diketahui bersama bahwa dengan kondisi kenaikan angka target PAD tiap tahunnya, maka diperlukan adanya pengawasan terhadap pengusaha baik untuk pengusaha hotel dan restoran sehingga tercipta keabsahan angka pada saat penyeteroran dan penerimaan nominal ketetapan pajak untuk *self assesment*.
- g. Inovasi dari Badan Pendapatan Daerah untuk menghadapi kondisi tersebut adalah pengawasan dalam bentuk *tapping box* sehingga dengan inovasi tersebut diharapkan dapat mengurangi tingkat kecurangan bahkan permainan dari wajib pajak pengusaha hotel dan restoran.
- h. Adanya sistem aplikasi yang dibentuk oleh Bapenda antara akhir Tahun 2017 menuju awal Tahun 2018 untuk mempermudah proses administrasi

pelayanan penerimaan pajak yaitu *e-Pad* (Elektronik Pendapatan Asli Daerah).

#### **4.1.2 Kebijakan Pemerintah Kabupaten Garut Tentang Pajak Daerah**

Pajak daerah merupakan salah satu sumber pendapatan daerah yang penting guna membiayai pelaksanaan pemerintahan daerah, sehingga perlu dilaksanakan berdasarkan prinsip demokrasi, pemerataan dan keadilan, peran serta masyarakat dan akuntabilitas dengan memperhatikan potensi daerah.

Menindaklanjuti ketentuan Pasal 2 ayat (2) Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Pemerintah Kabupaten Garut telah menyusun Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 1 Tahun 2016 Tentang Pajak Daerah. Selanjutnya untuk melaksanakan Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 1 Tahun 2016 tentang Pajak Daerah, maka implementasinya diatur dalam Peraturan Bupati tentang sistem dan prosedur pelaksanaan pemungutan pajak daerah.

Tujuan adanya Kebijakan Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 1 Tahun 2016 tentang Pajak Daerah adalah dalam rangka meningkatkan pendapatan daerah dari sektor pajak sehingga dapat membiayai kebutuhan untuk pembangunan.

#### **4.1.3 Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut**

#### **a. Sejarah Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut**

Badan Pendapatan Daerah disingkat Bapenda Kabupaten Garut sejak berdirinya sampai dengan saat ini telah mengalami beberapa perubahan dan perkembangan, Sejarah perkembangan Bapenda Kabupaten Garut adalah sebagai berikut :

1. Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Garut berdiri sejak tahun 1967 merupakan bagian dari Organisasi Biro Keuangan Propinsi Jawa Barat, cabang Priangan Timur yang meliputi wilayah Kabupaten Garut, Tasikmalaya dan Ciamis.
2. Sejak tahun 1972 dikeluarkan Surat keputusan Gubernur Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat Nomor.2119/PD/SK/1971 tanggal 25 September tahun 1971, dinas yang mengelola pendapatan ini berubah nama menjadi Jawatan Perpajakan dan Pendapatan Daerah (P2D) Kabupaten Daerah Tingkat II Garut.
3. Pada Tahun 1978 Jawatan Perpajakan dan Pendapatan Daerah (P2D) mengalami perubahan baik nama maupun struktur organisasi dan tata kerjanya menjadi Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Garut (DIPENDA) Tingkat II Garut, sesuai dengan Perda kabupaten garut Nomor 7 Tahun 1978 tanggal 24 Juli 1978 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Garut.
4. Mulai tahun 1990 Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Kabupaten Garut mengalami perubahan

kembali dengan dikeluarkannya Peraturan Daerah kabupaten Garut Nomor 13 Tahun 1990.

5. Sejalan dengan bergulirnya otonomi daerah dan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka mulai tahun 2001 Dinas Pendapatan daerah Kabupaten Garut mengalami perubahan nama menjadi Dinas pengelolaan Pendapatan Kabupaten Garut disingkat DIPPENDA, sesuai dengan Perda Kabupaten Garut Nomor 27 tahun 2001, serta Keputusan Bupati Garut Nomor 23 tahun 2001 tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pengelolaan Pendapatan Kabupaten Garut.
6. Pada Tahun 2003 dinas Pengelolaan Pendapatan Kabupaten Garut kembali mengalami perubahan nomen klatur menjadi Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten disingkat DIPENDA Kabupaten Garut, sesuai dengan Perda Kabupaten Garut Nomor 6 Tahun 2003 tentang Perubahan atas Peraturan daerah Nomor 27 Tahun 2000 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Daerah kabupaten Garut dan Sekretariat DPRD Kabupaten Garut, serta keputusan Bupati Garut Nomor 589 Tahun 2003 Tentang Tugas Pokok, fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Garut.
7. Berdasarkan Perda Nomor 10 Tahun 2006 dan Peraturan Bupati Nomor 77A dinas, pada tahun 2006 Dinas Pendapatan Daerah kabupaten Garut kembali mengalami perubahan menjadi Badan Pengelola Keuangan Daerah disingkat

BPKD, yaitu merupakan institusi baru gabungan dari Dinas Pendapatan daerah, Bagian Keuangan dan perlengkapan Setda kabupaten Garut.

8. Diakhir tahun 2008 Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Kabupaten Garut kembali dirubah menjadi Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset disingkat DPPKA yang didasarkan kepada Perda Nomor 23 Tahun 2008 Tentang Dinas Daerah dan Peraturan Bupati nomor 413 tentang Tugas Pokok dan Fungsi DPPKA Kabupaten Garut.
9. Diawal Tahun 2017 berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 74 Tahun 2016 tentang Tugas, pokok dan fungsi Badan Pendapatan Daerah yang semula tergabung dalam Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKA) dibagi menjadi 2 Badan Organisasi yakni BAPENDA dengan BPKAD.

#### **b. Tugas Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut**

Badan merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui sekretaris Daerah. Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut membawahi:

- a) Sekretariat
- b) Bidang Pendataan dan Penetapan
- c) Bidang Penagihan
- d) Bidang Akuntansi dan Pelaporan
- e) Bidang Pengembangan dan Kerjasama
- f) Unit Pelaksana Teknis, dan
- g) Kelompok Jabatan Fungsional.

Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut diatur dalam Peraturan Bupati Garut Nomor 74 Tahun 2016 adalah sebagai berikut :

### **1. Kepala Badan**

Kepala Badan mempunyai tugas memimpin, merumuskan kebijakan teknis operasional, mengkoordinasikan, melaksanakan kerja sama dan mengendalikan pelaksanaan urusan pemerintahan bidang keuangan pendapatan daerah yang meliputi Kesekretariatan, Pendataan Dan Penetapan, Penagihan, Akuntansi dan Pelaporan serta Pengembangan dan Kerjasama. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, maka kepala badan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a) Perumusan dan pengaturan kebijakan teknis bidang pendapatan sesuai dengan kebijakan nasional dan provinsi serta kebijakan umum daerah;
  - b) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang Pendataan dan Penetapan, Penagihan, Akuntansi dan Pelaporan, Pengembangan dan Kerjasama;
  - c) Pembinaan, pengendalian dan fasilitasi pelaksanaan tugas kesekretariatan, pendataan dan penetapan, penagihan, akuntansi dan pelaporan, pengembangan dan kerjasama, unit pelaksana teknis dan kelompok jabatan fungsional dengan berpedoman pada kebijakan umum daerah;
  - d) Penyelenggaraan dan pengelolaan sumberdaya aparatur, keuangan, sarana dan prasarana badan;
  - e) Penyelenggaraan koordinasi dan kerjasama dalam rangka pelaksanaan tugas;
- dan

- f) Penyelenggaraan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja badan.

Adapun rincian tugas Kepala Badan adalah sebagai berikut :

- a) Menyelenggarakan perumusan kebijakan teknis Badan yang meliputi kesekretariatan, pendataan dan penetapan, penagihan, akuntansi dan pelaporan serta pengembangan dan kerjasama, unit pelaksana teknis serta jabatan fungsional berdasarkan visi dan misi serta tugas dan fungsi badan;
- b) Menyelenggarakan perumusan dan penetapan rencana kerja yang meliputi kesekretariatan, pendataan dan penetapan, penagihan, akuntansi dan pelaporan serta pengembangan dan kerjasama, unit pelaksana teknis serta jabatan fungsional berdasarkan kebijakan umum badan dan Standar Pelayanan Minimal;
- c) Menyelenggarakan dan mengkoordinasikan penyusunan dan penetapan Rencana Strategis (Renstra), Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU), Rencana Kerja Tahunan (RKT), Perjanjian Kinerja, Standar Operasional Prosedur (SOP), Standar Pelayanan (SP) Badan serta mengkoordinasikan kebutuhan data dan informasi bagi penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) dan Laporan pertanggungjawaban akhir masa jabatan Kepala Daerah, Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) serta dokumen-dokumen perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, penilaian dan pelaporan kinerja lainnya;
- d) Menyelenggarakan perumusan dan menetapkan kebijakan teknis di bidang kesekretariatan, pendataan dan penetapan, penagihan, akuntansi dan

pelaporan serta pengembangan dan kerjasama, unit pelaksana teknis, berdasarkan visi dan misi serta tugas dan fungsi badan;

- e) Menyelenggarakan pembinaan, pengawasan, pengendalian monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang pendapatan daerah;
- f) Menyelenggarakan pembentukan dan pengembangan kelembagaan bidang pendapatan daerah di kabupaten berdasarkan kebijakan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria yang ditetapkan pemerintah;
- g) Menyelenggarakan kerjasama dalam program pembangunan bidang pendapatan daerah;
- h) Melaksanakan kebijakan pengelolaan pendapatan daerah yang meliputi :
- i) Menyusun rencana pendapatan daerah dan perubahan pendapatan daerah;
  - 1) Melaksanakan koordinasi dan mengkoordinir satuan kerja perangkat daerah yang mengolah retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya;
  - 2) Melaksanakan pemungutan pendapatan daerah yang telah ditetapkan dengan peraturan daerah;
  - 3) Melaksanakan koordinasi dana perimbangan dengan pemerintah pusat dan pemerintah provinsi;
  - 4) Memberikan petunjuk teknis pelaksanaan sistem penerimaan kas daerah;
  - 5) Menetapkan SPD;
  - 6) Melaksanakan sistem akuntansi;
  - 7) Menyajikan informai pendapatan daerah;

- j) Melaksanakan kebijakan dalam pengelolaan pendapatan daerah sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Daerah;
- k) Menyelenggarakan kebijakan pemerintah dan provinsi serta kebijakan umum daerah dalam rangka pelaksanaan urusan pemerintahan bidang adiministrasi keuangan daerah lingkup pendapatan daerah;
- l) Memimpin, mengatur, membina, mengevaluasi, mengendalikan dan mengkoordinasikan pelaksanaan kebijakan teknis serta tugas badan;
- m) Menyelenggarakan perumusan rencana kebutuhan/ pembangunan bidang perencanaan dan pengendalian, pendataan dan penagihan, unit pelaksana teknis sebagai bahan perencanaan pembangunan daerah;
- n) Menyelenggarakan penetapan program dan rencana kerja lingkup pendapatan daerah serta unit pelaksana teknis badan;
- o) Menyelenggarakan perancangan dan pengembangan sistem informasi dan dokumentasi teknis pelaksanaan program pembangunan bidang pendapatan di Daerah;
- p) Menyelenggarakan pembinaan tenaga fungsional bidang pendapatan daerah;
- q) Mendistribusikan tugas kepada staf secara lisan maupun tertulis sesuai bidang tugasnya;
- r) Menyelenggarakan konsultasi tugas dengan pihak-pihak yang terkait baik teknis maupun administratif, untuk keserasian dan keharmonisan pelaksanaan tugas dan fungsi Badan;
- s) Menjelaskan perkembangan kebijakan-kebijakan dan prioritas kepada staf;

- t) Memantau pelaksanaan tugas staf melalui rapat-rapat intern dan petunjuk langsung untuk keterpaduan pelaksanaan tugas;
- u) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan tugas staf berdasarkan program kerja badan;
- v) Membina staf sesuai ketentuan kepegawaian untuk peningkatan kualitas dan karier staf;
- w) Memeriksa konsep-konsep surat yang diajukan oleh staf sebelum ditandatangani;
- x) Mengevaluasi pelaksanaan tugas staf melalui penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) untuk mengetahui prestasi kerjanya dan sebagai bahan pembinaan serta upaya tindak lanjut;
- y) Mengadakan koordinasi dan kerjasama dengan pihak terkait baik teknis maupun administratif untuk sinkronisasi pelaksanaan tugas;
- z) Melaporkan pelaksanaan tugas secara lisan, tertulis, berkala atau sesuai kebutuhan kepada pimpinan;
- aa) Memberikan saran dan pertimbangan kepada pimpinan yang menyangkut bidang tugas badan; dan
- bb) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikann oleh pimpinan sesuai dengan bidang tugasnya.

## **2. Bidang Pendataan dan Penetapan**

Bidang Pendataan dan Penetapan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan, mempunyai

tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan teknis dan menyelenggarakan penyusunan rencana kerja Bidang Pendataan dan Penetapan, meliputi pendataan dan penetapan PBB P2 dan BPHTB, pajak lainnya dan retribusi daerah dan pelayanan pajak daerah.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Kepala Bidang Pendataan dan Penetapan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Penyelenggaraan perumusan, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan teknis operasional Bidang Pendataan dan Penetapan meliputi pendataan dan penetapan PBB P2 dan BPHTB, pajak lainnya dan retribusi daerah dan pelayanan pajak daerah;
- 2) Penyelenggaraan rencana kerja Bidang Pendataan dan Penetapan meliputi pendataan dan penetapan PBB P2 dan BPHTB, Pajak lainnya dan retribusi daerah dan pelayanan pajak daerah;
- 3) Penyelenggaraan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- 4) Penyelenggaraan monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Bidang Pendataan dan Penetapan.

Uraian tugas Kepala Bidang Pendataan dan Penetapan Pajak adalah sebagai berikut:

- a) Menyelenggarakan perumusan kebijakan umum dan teknis Bidang Pendataan dan Penetapan;

- b) Menyelenggarakan penyusunan rencana kerja bidang Pendataan dan Penetapan berdasarkan sasaran, kebijakan teknis, strategi dan program kerja dinas serta kondisi dinamis lingkungan dan masyarakat;
- c) Menyelenggarakan kegiatan pendataan aktif potensi pajak daerah dan retribusi daerah;
- d) Menyelenggarakan kegiatan intensifikasi pendapatan pajak daerah dan retribusi daerah;
- e) Melaksanakan penetapan Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Kurang Bayar (SKPDB/SKRDKB), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Kurang Bayar Tambahan (SKPDKBT/SKRDKBT), Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah Lebih Besar (SKPDLB/SKRDLB);
- f) Menyelenggarakan pelayanan pajak daerah meliputi menerima dan memeriksa kelengkapan permohonan pelayanan PBB P-2 meliputi pendaftaran, perbaikan keberatan, pengurangan, penghapusan serta jenis pelayanan pajak daerah lainnya sesuai ketentuan yang berlaku;
- g) Penyelenggaraan perumasan kebijakan teknis operasional pembinaan pengembangan serta pengendalian pendataan dan penetapan pajak daerah;
- h) Penyelenggaraan pendaftaran dan pendataan Wajib Pajak, menghimpun dan mengolah data objek dan subjek Pajak Daerah;
- i) Penyelenggaraan Daftara Induk Wajib Pajak Daerah;
- j) Penyelenggaraan penghitungan dan penetapan pajak daerah dan retribusi daerah;

- k) Penyelenggaraan pelaksanaan dan pendistribusian serta menyimpan surat-surat perpajakan berkaitan dengan pendaftaran, pendataan dan penetapan pajak daerah;
- l) Penyelenggaraan pelaksanaan proses pengajuan keberatan dan pengurangan, pembetulan, pembatalan, pengurangan/penghapusan sanksi administrasi, restitusi, kompensasi dan permohonan banding;
- m) Menyelenggarakan pelayanan retribusi daerah;
- n) Menyelenggarakan proses penilaian obyek dan subyek pajak;
- o) Menyelenggarakan proses penetapan obyek dan subyek pajak;
- p) Menyelenggarakan penyusunan dan penetapan Daftar Biaya Komponen dan Bangunan (DBKB);
- q) Menyelenggarakan tahapan penyusunan Nilai Jual Obyek Pajak (NJOP);
- r) Menyelenggarakan penyusunan dan penetapan Zona Nilai Tanah (ZNT);
- s) Menyelenggarakan proses cetak massal Surat Pemberitahuan Pajak Terutang (SPPT) Pajak Bumi dan Bangunan;
- t) Menyelenggarakan kegiatan pendataan individual pajak daerah dan/atau retribusi daerah;
- u) Menyelenggarakan koordinasi dengan instansi terkait dalam hal pengelolaan pajak bumi dan bangunan di luar sektor pedesaan dan perkotaan;
- v) Menyelenggarakan pencatatan dan penyusunan Daftar Himpunan Ketetapan Pajak Daerah;
- w) Menyelenggarakan kegiatan pengelolaan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah;

- x) Menyelenggarakan perhitungan dan penetapan nilai pajak air dan pajak reklame;
- y) Menyelenggarakan koordinasi dengan dinas/instansi terkait dalam penetapan pajak reklame;
- z) Menyelenggarakan koordinasi dengan dinas/instansi terkait dalam perhitungan dan penetapan Nilai Perolehan Air Tanah;
- aa) Menyelenggarakan pengelolaan dan penatausahaan retribusi daerah;
- bb) Menyelenggarakan sosialisasi ketentuan pajak daerah dan retribusi daerah terkait pendataan dan penetapan;
- cc) Menyelenggarakan penyusunan rencana penerimaan pajak daerah dan retribusi daerah melalui koordinasi dengan bidang teknis lainnya;
- dd) Mengalokasikan sarana/prasarana serta meningkatkan sumber daya aparatur pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah;
- ee) Menyelenggarakan monitoring, evaluasi dan pelaporan pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah pada kegiatan pendataan dan penetapan;
- ff) Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja lain dan/ atau lembaga/ organisasi terkait dalam lingkup tugasnya;
- gg) Mendistribusikan tugas kepada staf sesuai dengan bidang tugasnya;
- hh) Mengkoordinasikan seluruh kegiatan subbidang dalam melaksanakan tugas;
- ii) Memberi petunjuk kepada staf untuk kelancaran pelaksanaan tugasnya;
- jj) Menyelia kegiatan staf dalam lingkup Bidang Pendataan dan Penetapan untuk mengetahui kesesuaiannya dengan rencana kerja masing-masing;

- kk) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan tugas staf berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan;
- ll) Menyusun dan memeriksa konsep surat dinas berdasarkan tata naskah dinas yang berlaku;
- mm) Mengevaluasi pelaksanaan tugas para staf melalui penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) untuk mengetahui prestasi kerjanya dan sebagai bahan pembinaan serta upaya tindak lanjut;
- nn) Melaporkan pelaksanaan tugas dalam lingkup bidang Pendataan dan Penetapan secara lisan, tertulis, berkala atau sesuai dengan kebutuhan kepada pimpinan;
- oo) Memberikan saran dan pertimbangan kepada pimpinan sesuai bidang tugasnya; dan
- pp) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan bidang tugasnya;
- qq) Mengoreksi dan menandatangani Surat Ketetapan Pajak/Retribusi Daerah, Surat Ketetapan Pajak Daerah Kurang Bayar (SKPDKB), Surat Ketetapan Pajak Daerah Kurang Bayar Tambahan (SKPDKBT), Surat Ketetapan Pajak Daerah Nihil (SKPDN) dan Surat Tagihan Pajak/Retribusi daerah sesuai ketentuan;
- rr) Menyampaikan telaahan staf dalam hal persetujuan atau penolakan atas permohonan pengurangan ketetapan pajak yang disampaikan oleh wajib pajak;

- ss) Melakukan kegiatan sosialisasi dan memberikan penghargaan termasuk penerapan sanksi bagi para pelanggar pajak daerah/retribusi jenis tertentu;
- tt) Mengalokasikan sarana/prasarana serta meningkatkan sumberdaya aparatur pengelola pendapatan daerah;
- uu) Menyelia kegiatan para bawahan dilingkungan bidang pendapatan daerah untuk mengetahui kesesuaiaanya dengan rencana kerja;
- vv) Mengevaluasi pelaksanaan tugas para bawahan untuk mengetahui prestasi kerja;
- ww) Menyusun dan atau memeriksa konsep-konsep naskah dinas yang diajukan oleh bawahan untuk memperoleh konsep yang benar;
- xx) Melaporkan pelaksanaan tugas bidang pendapatan daerah baik secara lisan, tertulis, berkala maupun insidental kepada atasan;
- yy) Memberi saran dan tanggapan kepada atasan menyangkut bidang pendapatan daerah;
- zz) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

Untuk melaksanakan tugas tersebut Kepala Bidang Pendataan dan Penetapan membawahi:

- 1) Subbidang Pendataan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB);
- 2) Subbidang Pendataan Pajak Lainnya dan Retribusi Daerah; dan
- 3) Subbidang Pelayanan dan Keberatan.

### **3. Bidang Penagihan**

Bidang Penagihan dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan, mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan kebijakan teknis dan menyelenggarakan penyusunan rencana kerja Bidang Penagihan meliputi PBB dan pajak BPHTB, pajak lainnya dan retribusi daerah serta pengawasan dan pengendalian.

Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana tersebut, Kepala Bidang Penagihan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyelenggaraan perumusan, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan teknis operasional Bidang Penagihan meliputi PBB dan Pajak BPHTB, Pajak lainnya dan retribusi daerah serta pengawasan dan pengendalian;
- 2) Penyelenggaran rencana kerja Bidang Penagihan meliputi PBB dan pajak BPHTB, pajak lainnya dan retribusi daerah serta pengawasan dan pengendalian;
- 3) Penyelenggaraan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sesuai dengan lingkup tugasnya; dan
- 4) Penyelenggaran monitoring, evaluasi dan pelaporan capaian kinerja Bidang Penagihan.

Sedangkan untuk uraian tugas kepala Bidang Penagihan adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan perumusan kebijakan umum dan teknis Bidang Penagihan;
- 2) Menyelenggarakan penyusunan rencana kerja Bidang Penagihan berdasarkan sasaran, kebijakan teknis, strategi dan program kerja Dinas serta kondisi dinamis lingkungan dan masyarakat;
- 3) Menyelenggarakan penagihan pajak daerah dan retribusi daerah dan pendapatan daerah lainnya serta melakukan penghapusan tunggakan;
- 4) Menyelenggarakan pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan retribusi dalam rangka melaksanakan peraturan perundang-undangan;
- 5) Menyelenggarakan kegiatan pembukuan penerimaan pajak daerah;
- 6) Menyelenggarakan pencatatan dan melaporkan realisasi penerimaan dan tunggakan pajak daerah;
- 7) Menyelenggarakan rekonsiliasi dan verifikasi penerimaan pajak daerah;
- 8) Menyelenggarakan kegiatan penagihan pajak daerah bagi yang telah melampaui batas jatuh tempo;
- 9) Menerbitkan surat tagihan pajak daerah serta surat perjanjian pencicilan pembayaran piutang pajak daerah;
- 10) Melaksanakan pengawasan yang ditindaklanjuti dengan pemeriksaan dan pengendalian;
- 11) Melaksanakan evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program kerja Bidang Penagihan;
- 12) Menyelenggarakan monitoring, evaluasi dan pelaporan Bidang Penagihan;

- 13) Menyelenggarakan koordinasi dengan unit kerja lain dan/atau lembaga/organisasi terkait dalam lingkup tugasnya;
- 14) Mendistribusikan tugas kepada staf sesuai dengan bidang tugasnya;
- 15) Mengkoordinasikan seluruh kegiatan subbidang dalam melaksanakan tugas;
- 16) Memberi petunjuk kepada staf untuk kelancaran pelaksanaan tugasnya;
- 17) Menyelia kegiatan staf dalam lingkup Bidang Penagihan untuk mengetahui kesesuaiannya dengan rencana kerja masing-masing;
- 18) Mengarahkan dan mengendalikan pelaksanaan tugas staf berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan;
- 19) Menyusun dan memeriksa konsep surat dinas berdasarkan tata naskah dinas yang berlaku;
- 20) Mengevaluasi pelaksanaan tugas para staf melalui penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) untuk mengetahui prestasi kerjanya dan sebagai bahan pembinaan serta upaya tindak lanjut;
- 21) Melaporkan pelaksanaan tugas dalam lingkup Bidang Penagihan secara lisan, tertulis, berkala atau sesuai dengan kebutuhan kepada pimpinan;
- 22) Memberikan saran dan pertimbangan kepada pimpinan sesuai bidang tugasnya, dan
- 23) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan bidang tugasnya.

#### **4.2 Karakteristik Responden**

Sesuai dengan sebaran populasi penelitian yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya bahwa responden merupakan sampel dari sumber informasi yang diambil. Responden yang dijadikan sebagai sumber informasi dalam penelitian ini adalah para pegawai yang bertugas mengelola pajak daerah pada 2 (dua) bidang di kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut yang berjumlah 66 orang. Adapun karakteristik responden yang diukur adalah jenis kelamin, usia responden, pendidikan formal dan masa kerja.

Secara umum karakteristik responden dari aspek-aspek tersebut cukup bervariasi. Karakteristik tersebut antara lain:

#### **4.2.1 Karakteristik Responden Menurut Usia**

Karakteristik responden yang kedua dapat dilihat menurut usia. Usia yang telah dicapai seseorang erat kaitannya dengan aktifitas dan pengalaman dalam kerjanya walaupun tidak menjadi jaminan apakah yang lebih muda tidak mempunyai pengalaman atau kemampuan dalam pengelolaan pajak daerah.

**Tabel 4.1**

#### **Karakteristik Responden Menurut Usia**

<b>No</b>	<b>Usia (tahun)</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
1	< 30	9	11,54

2	31-35	15	24,36
3	36-40	10	12,82
4	41-45	17	26,92
5	46-50	12	20,51
6	> 51	3	3,85
Jumlah		66	100

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Karakter responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa sebagian besar usia responden yaitu terdapat pada interval usia 41-45 tahun yaitu sebesar 26,92 % dari keseluruhan responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia yang relatif cukup matang untuk dijadikan sumber informasi dalam penelitian ini. Adapun jumlah usia responden yang memiliki persentase terkecil berada pada usia di atas 51 tahun yaitu sebanyak 3,85 % dari keseluruhan responden penelitian.

#### 4.2.2 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Selanjutnya pada tabel berikut dapat kita lihat karakteristik responden menurut tingkat pendidikan yang dibagi kedalam 5 kelompok latar belakang pendidikan responden yang dijadikan sampel, yaitu:

**Tabel 4.2**

#### **Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMP	2	2,56
2	SMA	31	51,28
3	Diploma	5	6,41
4	Sarjana (S1)	25	34,62
5	Pascasarjana (S2)	3	3,85
Jumlah		66	100

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel diatas, responden terbesar berpendidikan SMA yaitu 51,28 persen. Sedangkan responden dengan pendidikan sarjana S1 terdapat sebanyak 34,62 persen. Sedangkan pendidikan tertinggi dari responden adalah Pascasarjana (S2) sebanyak 3,85 %.

#### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Selanjutnya pada tabel berikut dapat kita lihat karakteristik responden menurut tingkat masa kerja yang dibagi kedalam 6 kelompok masa kerja yang dijadikan sample penelitian.

**Tabel 4.3**

#### Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (tahun)	Jumlah	Persentase (%)
----	--------------------	--------	----------------

1	2-3	3	1,28
2	3-5	8	10,26
3	5-7	9	11,54
4	8-10	10	12,82
5	> 10	36	64,10
<b>Jumlah</b>		66	100

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Hasil penelitian seperti terlihat dalam tabel di atas menunjukkan karakteristik responden berdasarkan masa kerja bahwa modus responden terdapat pada masa kerja di atas 10 tahun yaitu sebesar 64,10 %. Dengan demikian terlihat bahwa sebagian besar responden sudah cukup lama bekerja dalam bidang pendataan dan penagihan pajak, dengan lamanya bekerja maka responden mengetahui dan sudah berpengalaman dalam bidangnya.

#### 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan

Selanjutnya pada tabel berikut dapat kita lihat karakteristik responden berdasarkan golongan.

**Tabel 4.4**

#### **Jumlah Responden Berdasarkan Golongan**

No	Golongan/Ruang	Jumlah	Persentase (%)
1	I	3	3,85

2	II	12	19,23
3	III	35	56,41
4	IV	2	2,56
5	TKK	9	11,54
6	TKS	5	6,41
<b>Jumlah</b>		66	100

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel tersebut terlihat responden didominasi oleh golongan III dengan jumlah sebanyak 56,41 %. Jumlah responden dengan persentase terkecil adalah responden golongan IV yaitu sebanyak 2,56 %. Hal ini wajar karena responden golongan IV merupakan kepala bidang yang berjumlah 2 orang saja.

### 4.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Untuk mengetahui kondisi variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak, manajemen penagihan pajak dan pencapaian target PAD maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari X, Y dan Z pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Dari jawaban tersebut, kemudian disusun kriteria penilaian sebagai berikut:

1. Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap item pertanyaan yang merupakan jawaban dari 66 responden.

2. Persentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan dengan 100 %
3. Jumlah responden = 66 orang, dan nilai skala pengukuran terbesar = 5, sedangkan skala pengukuran terkecil = 1, sehingga diperoleh jumlah kumulatif nilai terbesar =  $66 \times 5 = 330$ , dan jumlah kumulatif nilai terkecil =  $66 \times 1 = 66$ . Adapun nilai persentase terbesar adalah  $(330/330) \times 100 \% = 100 \%$  dan nilai persentase terkecil =  $(66/330) \times 100 \% = 20 \%$ , dari kedua nilai persentase tersebut diperoleh nilai rentang =  $100\% - 20\% = 80 \%$  dan jika dibagi dengan 5 skala pengukuran didapat nilai interval persentase sebesar  $(80\%) / 5 = 16 \%$  sehingga diperoleh klasifikasi kriteria penilaian persentase sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Kriteria Penilaian Berdasarkan Persentase**

NO	PERSENTASE	KRITERIA PENILAIAN
1	20-35,99	Sangat kurang baik
2	36-51,99	Kurang baik
3	52-67,99	Cukup baik
4	68-83,99	Baik
5	84-100	Sangat baik

#### 4.3.1. Variabel Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak

Untuk mengetahui kondisi variabel Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 21 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Kriteria Penilaian Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran (X)**

No	Item	Skor total	Persentase	Kriteria
1	Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak telah disosialisasikan kepada semua pegawai Bapenda	296	89,70%	Sangat Baik
2	Penyampaian informasi kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak sudah dilaksanakan dengan baik sehingga mudah memahami maksud dan tujuan kebijakan tersebut	280	84,85%	Sangat Baik
3	Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak sudah disertai petunjuk-petunjuk yang jelas sehingga mudah dilaksanakan	253	76,67%	Baik
4	Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak tidak bertentangan dengan kebijakan lainnya dibidang pendataan dan penagihan pajak	257	77,88%	Baik
5	Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak sudah dijelaskan dengan tepat sehingga tidak menimbulkan kebingungan karena perbedaan penafsiran.	257	77,88%	Baik
6	Jumlah Pegawai Penerima Pajak yang ada sudah	236	71,52%	Baik

No	Item	Skor total	Persentase	Kriteria
	memadai untuk melaksanakan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak			
7	Kemampuan Pegawai Penerima Pajak yang ada sudah memadai untuk melaksanakan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	233	70,61%	Baik
8	Pegawai Penerima Pajak mengetahui aturan pelaksanaan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak yang disampaikan sudah benar	261	79,09%	Baik
9	Fasilitas yang ada sudah memadai untuk melakukan implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	239	72,42%	Baik
10	Fasilitas yang ada sudah didayagunakan secara optimal untuk implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	263	79,70%	Baik
11	Pengetahuan para pegawai bapenda sudah memadai terhadap implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	276	83,64%	Baik
12	Pemahaman para pegawai bapenda terhadap isi dari kebijakan penerimaan pajak sudah memadai	275	83,33%	Baik
13	konsisten dalam melaksanakan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	290	87,88%	Sangat Baik
14	Para pegawai bapenda memiliki keterampilan yang memadai untuk melaksanakan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	259	78,48%	Baik
15	Para pegawai bapenda sudah mengetahui apa yang harus dikerjakan dalam penerapan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	263	79,70%	Baik
16	Para pegawai bapenda memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	261	79,09%	Baik

No	Item	Skor total	Persentase	Kriteria
17	Para pegawai bapenda telah memiliki keinginan yang kuat untuk menerapkan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak dengan sebaik-baiknya	294	89,09%	Sangat Baik
18	Prosedur Tetap (Protap) pelaksanaan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak sudah lengkap	291	88,18%	Sangat Baik
19	Para pegawai bapenda telah menjalankan tugasnya sesuai prosedur tetap (protap)	278	84,24%	Sangat Baik
20	Para pegawai bapenda telah mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya dengan benar	260	78,79%	Baik
21	Para pegawai bapenda sudah dapat melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik.	240	72,73%	Baik
	Jumlah		1685,45%	
	Rata-Rata		79,53%	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Hasil pengolahan data terhadap 21 pertanyaan tentang Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak seperti terlihat dalam tabel 4.7 ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak adalah **baik** yaitu sebesar 79,53% dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada item ke - 1 yakni *Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak telah disosialisasikan kepada semua pegawai Bapenda* sebesar 89,70%.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, maksud dan tujuan kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak erat kaitannya dengan pelaksanaan manajemen penagihan pajak dalam mencapai tujuan dan target pendapatan asli daerah yang diimplementasikan ke dalam strategi, kebijakan dan program pada pola pendataan dan penagihan pajak yang mengacu pada Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Serta dari hasil wawancara pun dinyatakan bahwa seiring dengan rendahnya pengetahuan masyarakat dalam hal ini wajib pajak khususnya pengusaha hotel dan restoran terhadap kebijakan pajak daerah, maka Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut selaku lembaga pengelola pajak daerah mengadakan pembinaan dan sosialisasi mengenai manajemen dan administrasi pengelolaan penerimaan pajak daerah baik kepada pegawai Bapenda maupun kepada para pengusaha wajib pajak hotel dan restoran agar terciptanya ketertiban dan keteraturan sebagai roda penggerak pembangunan dan pemerintahan.

Sedangkan persentase terendah terdapat pada item ke – 7 *Kemampuan Pegawai Penerima Pajak yang ada sudah memadai untuk melaksanakan kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak* sebesar 70,61%. Jawaban responden menunjukkan bahwa masih adanya beberapa arah kebijakan yang tidak disertai dengan petunjuk-petunjuk yang lebih jelas dan terperinci sehingga wajib pajak baru yang akan menyeter atau mendaftar masih perlu bertanya dan diskusi terkait beberapa hal yang tidak terinci dalam kebijakan sesuai dengan Perda Nomor 1 Tahun 2016. Hasil observasi peneliti ditemukan bahwa sosialisasi yang disampaikan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut belum dapat

menyeluruh kepada pengusaha wajib pajak hotel dan restoran, rendahnya pemahaman pegawai dan kurangnya kesadaran wajib pajak bahwa tujuan dari pajak yang dibayarkan adalah merupakan bagian dari pembangunan pemerintahan Kabupaten Garut.

Hal ini pun sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh Peneliti bahwa selain masih kurangnya kesadaran dan rendahnya pemahaman pegawai serta wajib pajak, Perda Nomor 1 Tahun 2016 masih membahas seputar aturan kebijakan tentang pajak daerah belum membahas lebih spesifik tentang petunjuk-petunjuk yang lebih terperinci dan mendetail baik itu dalam hal standar operasional prosedur pengisian format SPTPD/SSPD sampai kepada perihal persentase omzet pajak yang harus dikeluarkan oleh pengusaha wajib pajak hotel dan restoran.

Untuk mengukur implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran, digunakan alat ukur dengan mengembangkan empat dimensi yaitu *dimensi komunikasi*, *dimensi sumber daya*, *dimensi disposisi* dan *dimensi struktur birokrasi*. Hasil pengolahan data terhadap tiap dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

#### **4.3.1.1 Dimensi Komunikasi**

Untuk mengetahui kondisi dimensi komunikasi, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 5 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap

sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 5 pertanyaan tentang dimensi komunikasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.8**

**Kriteria Penilaian Dimensi Komunikasi**

No	Item	Skor total	Persentase	Kriteria
1	Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak telah disosialisasikan kepada semua pegawai Bapenda	296	89,70%	Sangat Baik
2	Penyampaian informasi kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak sudah dilaksanakan dengan baik sehingga mudah memahami maksud dan tujuan kebijakan tersebut	280	84,85%	Sangat Baik
3	Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak sudah disertai petunjuk-petunjuk yang jelas sehingga mudah dilaksanakan	253	76,67%	Baik
4	Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak tidak bertentangan dengan kebijakan lainnya dibidang pendataan dan penagihan pajak	257	77,88%	Baik
5	Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak sudah dijelaskan dengan tepat sehingga tidak menimbulkan kebingungan karena perbedaan penafsiran.	257	77,88%	Baik
	Jumlah		406,97%	
	Rata-rata		81,39%	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi komunikasi adalah **baik** yaitu sebesar 81,39% dari seluruh

pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada item ke-1 yaitu "*Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak telah disosialisasikan kepada semua pegawai Bapenda*" sebesar 89,70%. Hal ini menunjukkan bahwa suatu kebijakan yang sudah jelas tidak bertentangan dengan kebijakan lainnya yang dibentuk oleh pemerintah, tentu harus dikomunikasikan dan disosialisasikan baik kepada masyarakat maupun kepada pegawai Bapenda, sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan maksud dan tujuan kebijakan. Sejalan dengan hasil observasi peneliti melalui komunikasi kebijakan maka seluruh masyarakat yang menjadi sasaran kebijakan dapat memahami dan mengerti disertai perbaikan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran dalam pelayanan penerimaan pajak hotel dan restoran oleh pegawai bapenda.

Selain itu, wawancara yang dilakukan pada informan menunjukkan bahwa keberadaan kebijakan pajak yang sejalan dengan kondisi saat ini pada gilirannya diharapkan timbul kesadaran kepada para wajib pajak betapa pentingnya membayar pajak khususnya bagi para pengusaha hotel dan restoran. Pencapaian tujuan kebijakan tidak terlepas pada hasil yang ingin dicapai dari rencana awal pembentukan kebijakan, dalam hal ini pemerintah bertindak sebagai pembuat kebijakan dengan memperhatikan keterpaduan perencanaan dan pelaksanaan kebijakan. Hal ini sesuai dengan pendapat Van Meter dan Van Horn (dalam Wahab, 2000 : 25) berkaitan dengan tujuan dilaksanakannya kebijakan adalah sebagai berikut:

Pelaksanaan kebijakan sebagai *“those action by public or private individuals (or group) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions”* (Tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu/pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan).

Indikator dengan nilai persentase terendah dan dianggap sebagai permasalahan dalam dimensi komunikasi kebijakan terdapat pada item ke-3 yaitu *“Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak sudah disertai petunjuk-petunjuk yang jelas sehingga mudah dilaksanakan”* sebesar 76,67%.

Hal tersebut dapat dipahami karena umumnya permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan Pajak masih ditemukan adanya prosedur penatausahaan administrasi penerimaan pajak yang berbelit-belit dikarenakan perbedaan petunjuk dalam pemahaman pajak baik oleh aparatur pajak maupun masyarakat sebagai wajib pajak. Selain itu paradigma yang terjadi terkait pajak daerah adalah pada umumnya hampir setiap wajib pajak baik orang maupun badan cenderung berpendapat bahwa pajak merupakan beban yang harus ditekan jumlahnya bahkan sebisa mungkin untuk dapat dihindari.

Didukung dengan hasil observasi oleh peneliti yakni rendahnya kesadaran, pemahaman, serta wawancara kepada para pegawai diakuinya kurang penghayatan wajib pajak terhadap kewajibannya sebagai akibat dari pelayanan yang dilaksanakan aparatur pajak tidak optimal. Sehingga pada

umumnya transaksi penyetoran pajak hanya menjadi sebagai pelebur kewajiban baik pegawai Bapenda maupun wajib pajak para pengusaha hotel dan restoran.

Kesimpulan dari uraian diatas mengenai dimensi komunikasi yaitu salah satu faktor yang mempengaruhi implementasi suatu kebijakan atau berhasil tidaknya suatu kebijakan adalah komunikasi dari sosialisasi kebijakan itu sendiri sebagai upaya pengenalan dan edukasi kepada berbagai pihak yang mempunyai peranan penting sebagai acuan, sehingga penerapan kebijakan tidak keluar dari sasaran yang dikehendaki dimana komunikasi menjadi syarat bagi implementasi kebijakan yang efektif.

#### 4.3.1.2 Dimensi Sumber Daya

Untuk mengetahui kondisi dimensi sumberdaya, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 5 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden.

**Tabel 4.9**

#### **Kriteria Penilaian Dimensi Sumber Daya**

<b>No</b>	<b>Item</b>	<b>Skor total</b>	<b>Persentase</b>	<b>Kriteria</b>
6	Jumlah Pegawai Penerima Pajak yang ada sudah memadai untuk melaksanakan kebijakan Pengelolaan	236	71,52%	Baik

	Administrasi penerimaan pajak			
7	Kemampuan Pegawai Penerima Pajak yang ada sudah memadai untuk melaksanakan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	233	70,61%	Baik
8	Pegawai Penerima Pajak mengetahui aturan pelaksanaan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak yang disampaikan sudah benar	261	79,09%	Baik
9	Fasilitas yang ada sudah memadai untuk melakukan implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	239	72,42%	Baik
10	Fasilitas yang ada sudah didayagunakan secara optimal untuk implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	263	79,70%	Baik
	Jumlah		373,33%	
	Rata-rata		74,67%	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Hasil pengolahan data terhadap 5 pertanyaan tentang dimensi sumberdaya terlihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi sumberdaya adalah **baik** yaitu sebesar 74,67% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi terdapat pada item ke - 10 yaitu “ *Fasilitas yang ada sudah didayagunakan secara optimal untuk Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak*” sebesar 79,70%. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan responden positif terhadap pernyataan terkait fasilitas terkait pendataan pajak dalam melaksanakan kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran.

Didukung dengan hasil wawancara kepada kepala bidang pendataan dan penagihan yakni dalam menyikapi akan pentingnya tertib administrasi pendataan pajak, maka diperlukan adanya kegiatan evaluasi terkait pencatatan dan pelaporan data pendataan pajak. Kegiatan evaluasi sebagai fungsi manajemen bermaksud untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan yang terjadi setelah perencanaan dibuat dan dilaksanakan. Dan dari Observasi peneliti terkait keberhasilan perlu dipertahankan dan jika mungkin ditingkatkan. Sebaliknya, setiap kegagalan harus diperbaiki dengan menghindari penyebabnya, baik dalam menyusun perencanaan maupun pelaksanaannya. Untuk itu evaluasi harus dilaksanakan sedini mungkin untuk mendapatkan umpan balik (*feed back*) untuk melakukan perbaikan bila terdapat kekeliruan atau penyimpangan, sebelum menjadi lebih buruk dan sulit diperbaiki.

Berkaitan dengan hal ini Islamy (Wulandari, 2013:105) mengemukakan bahwa kekurangan atau kesalahan suatu kebijakan akan diketahui setelah kebijakan itu dilaksanakan, begitu juga suksesnya pelaksanaan kebijakan dapat dilihat dari akibat yang ditimbulkan sebagai hasil pelaksanaan kebijakan. Suatu kebijakan negara akan efektif bila dilaksanakan dan mempunyai dampak positif bagi anggota-anggota masyarakat. Dengan kata lain tindakan atau perbuatan manusia yang menjadi anggota-anggota masyarakat itu bersesuaian dengan apa yang diinginkan oleh pemerintah atau negara.

Sedangkan indikator dengan nilai persentase terendah terdapat pada item ke - 6 yaitu *“Jumlah Pegawai Penerima Pajak yang ada sudah memadai untuk melaksanakan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak”* sebesar 71,52%. Dari jawaban tersebut dapat diketahui bahwa kekuatan personil pegawai Bapenda diduga masih belum memadai.

Diperkuat dengan hasil observasi pada data jumlah kepegawaian bahwa tercantum jumlah pegawai sebanyak 66 orang, tetapi beberapa diantaranya melaksanakan tugas dinas ke lapangan untuk melaksanakan monitoring, pendataan dan penagihan langsung ke objek wajib pajak. Ini menunjukkan bahwa masih adanya ketimpangan personil yang dapat mengakibatkan kurang koordinasi yang baik. Selanjutnya hasil wawancara guna mendukung indikator tersebut yakni bahwa disampaikan para petugas lapangan yang terbagi ke beberapa wilayah tersebut masih harus melaksanakan tugas penagihan disebabkan masih adanya beberapa wajib pajak yang belum sadar bayar pajak karena kurangnya sosialisasi dan penegasan perihal perkembangan sistem dan pola pembayaran pajak daerah.

Masalah tersebut bukan hal baru, karena ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Islamy (Wulandari, 2013:106) bahwa : *“Dalam rangka pelaksanaan kebijakan, banyak pejabat dan badan-badan pemerintah lebih dominan peranannya dalam perumusan kebijakan, dan kurang dalam implementasi. Hal ini akan berakibat kurang efektifnya pelaksanaan kebijakan.*

Selain itu juga, pejabat dan badan-badan pemerintah masih lemah dalam mendesiminasikan kebijakan-kebijakan publik baru kepada masyarakat.”

Kesimpulan dari uraian tersebut bahwa pelaksanaan kebijakan merupakan hal yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan akan sekedar impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi kalau tidak diimplementasikan.

#### **4.3.1.3 Dimensi Sikap Aparatur (Disposisi)**

Untuk mengetahui kondisi dimensi Sikap Aparatur (Disposisi), maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 4 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 4 pertanyaan tentang dimensi Sikap Aparatur (Disposisi) dapat terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.10**

#### **Kriteria Penilaian Dimensi Sikap Aparatur (Disposisi)**

<b>No</b>	<b>Item</b>	<b>Skor total</b>	<b>Persentase</b>	<b>Kriteria</b>
11	Pengetahuan para pegawai bapenda sudah memadai terhadap implementasi kebijakan	276	83,64%	Baik

	Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak			
12	Pemahaman para pegawai bapenda terhadap isi dari kebijakan penerimaan pajak sudah memadai	275	83,33%	Baik
13	konsisten dalam melaksanakan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	290	87,88%	Sangat Baik
14	Para pegawai bapenda memiliki keterampilan yang memadai untuk melaksanakan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	259	78,48%	Baik
	Jumlah		333,33%	
	Rata-Rata		83,33%	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi pengawasan adalah **baik** yaitu sebesar 83,33% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi terdapat pada item ke - 13 yaitu *“Pengetahuan para pegawai bapenda sudah memadai terhadap implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak”*, sebesar 87,88%.

Didukung hasil observasi peneliti dimana pelaksanaan kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak pada dasarnya diarahkan pada meningkatnya pendapatan daerah dari sektor pajak. Pemerintah Kabupaten Garut melalui Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) bertugas melaksanakan pengendalian atas pelaksanaan pajak daerah agar pelaksanaannya tidak melenceng dari tujuan kebijakan sehingga dapat memberikan dampak yang

positif. Dan dari hasil wawancara bahwa para pegawai Bapenda sedikitnya sudah mengetahui terkait pengelolaan administrasi penerimaan pajak tersebut dari hasil peraturan daerah sebelumnya.

Sedangkan persentase dengan nilai terendah terdapat pada item ke - 14 yaitu *“konsisten dalam melaksanakan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak”* sebesar 78,48%.

Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak selama ini ternyata masih belum dilakukan secara optimal sehingga konsistensi pelaksanaan kebijakan menjadi kurang efektif. Adapun dari hasil observasi peneliti yakni dalam pelaksanaan kebijakan diharapkan pemerintah baik tingkat pusat, provinsi maupun daerah dapat melakukan implementasi dan evaluasi secara periodik sebagai upaya mencegah terjadinya penyimpangan dan penyelewengan dalam pelaksanaan kebijakan. Dengan diperkuat oleh hasil wawancara peneliti kepada kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut tentang masih rendahnya konsistensi dan kepatuhan dalam pelaksanaan kebijakan baik pegawai Bapenda maupun wajib pajak.

Melalui pengawasan dan evaluasi ini (Wulandari, 2013:110) dapat dilakukan perbaikan-perbaikan pelaksanaan kebijakan dengan cara :

1. Menunjukkan kekeliruan-kekeliruan dan kesalahan-kesalahan

2. Menunjukkan cara atau metode yang lebih sesuai dengan kondisinya ditinjau dari sudut *cost and benefits*
3. Memberikan kritik-kritik yang membangun yang dapat mencegah pelaksanaan kebijakan terbawa oleh arus yang keliru.

Dari dimensi ini dapat disimpulkan bahwa dalam seluruh kebijakan, fungsi pengawasan pelaksanaan kebijakan sangat diperlukan karena dengan adanya pengawasan akan memudahkan evaluasi pada seluruh rangkaian pelaksanaan kebijakan sehingga dapat dilakukan pengukuran dan penilaian dari berbagai kegiatan.

#### **4.3.1.4 Dimensi Struktur Birokrasi**

Untuk mengetahui kondisi dimensi struktur birokrasi, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan alat ukur penelitian berupa angket yang terdiri dari 7 (tujuh) pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap 7 (tujuh) pernyataan dimaksud, disajikan dalam table 4.11 berikut

**Tabel 4.11**

#### **Kriteria Penilaian Dimensi Struktur Birokrasi**

No	Item	Skor total	Persentase	Kriteria

No	Item	Skor total	Persentase	Kriteria
15	Para pegawai bapenda sudah mengetahui apa yang harus dikerjakan dalam penerapan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	263	79,70%	Baik
16	Para pegawai bapenda memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak	261	79,09%	Baik
17	Para pegawai bapenda telah memiliki keinginan yang kuat untuk menerapkan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak dengan sebaik-baiknya	294	89,09%	Sangat Baik
18	Prosedur Tetap (Protap) pelaksanaan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak sudah lengkap	291	88,18%	Sangat Baik
19	Para pegawai bapenda telah menjalankan tugasnya sesuai prosedur tetap (protap)	278	84,24%	Sangat Baik
20	Para pegawai bapenda telah mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya dengan benar	260	78,79%	Baik
21	Para pegawai bapenda sudah dapat melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik.	240	72,73%	Baik
	Jumlah		571,82%	
	Rata-Rata		81,69%	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi struktur birokrasi adalah **Baik**, yaitu sebesar 81,69% dari seluruh pernyataan pada dimensi tersebut. Item pernyataan dengan nilai persentase

tertinggi ada pada item ke - 17 sebesar 89,09%, yaitu *“Para pegawai bapenda telah memiliki keinginan yang kuat untuk menerapkan kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak dengan sebaik-baiknya”*. Hal ini menunjukkan bahwa para responden telah benar-benar dalam hal pertanggungjawaban pekerjaan pengelolaan administrasi penerimaan pajak.

Hasil observasi oleh Peneliti pun melihat bahwa secara administratif, teknis maupun data, pendapatan pajak daerah untuk Kabupaten Garut telah berusaha untuk membuat suatu pertanggungjawaban yang terdokumentasi secara baik walaupun masih belum optimal. Dan dari wawancara peneliti mendukung bahwa keberadaan kebijakan tersebut erat kaitanya dengan paham pegawai Bapenda terhadap pelaksanaan kebijakan dengan aktivitas sehari-hari dalam pengelolaan administrasi penerimaan pajak. Sejalan dengan apa yang diutarakan oleh Iskandar (dalam Purwanto dan Sulistyastuti, 2015: 90-91) bahwa pertanggungjawaban Pemerintah merupakan salah satu faktor untuk melihat kinerja organisasi publik dalam mengelola sumber-sumber daya kepada masyarakat sebagai pengguna jasanya.

Sedangkan persentase terendah terdapat pada item pernyataan ke - 21 sebesar 72,73%, yaitu *“Para pegawai bapenda sudah dapat melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik”*. Didukung hasil observasi peneliti yakni beberapa pegawai kurang cakap dalam penguasaan pengelolaan administrasi penerimaan pajak. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Bapenda belum secara penuh dalam

hal pengelolaan administrasi penerimaan pajak sebagai acuan dalam pelaksanaan kebijakan secara efektif. Kesimpulan yang dapat ditarik oleh Peneliti dalam dimensi struktur birokrasi adalah bahwa pelaksanaan kebijakan menurut Peneliti perlu penekanan pada pemahaman dalam pelaksanaan kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak untuk para pegawai.

#### 4.3.2 Variabel Manajemen Penagihan Pajak

Untuk mengetahui kondisi variabel manajemen penagihan pajak, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 21 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 21 pertanyaan tentang manajemen penagihan pajak adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Kriteria Penilaian Manajemen Penagihan Pajak (Y)**

No Item	Tentang	Jumlah kumulatif	Persentase	Kriteria
22	Perumusan tujuan organisasi ditetapkan setiap tahunnya sebagai perwujudan manajemen penagihan pajak yang baik	278	84,24%	Sangat Baik
23	Ditetapkannya program-program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan agar penagihan pajak berjalan efektif	276	83,64%	Baik
24	Terdapat Perumusan masalah yang mengacu pada standar penagihan pajak	269	81,52%	Baik

25	Program-program yang akan dilaksanakan memiliki standar operasional prosedur	251	76,06%	Baik
26	Penetapan capaian/target suatu program disesuaikan dengan kondisi di lapangan	286	86,67%	Sangat Baik
27	Capaian/target yang telah ditetapkan dilaksanakan dan tercapai sesuai waktunya.	283	85,76%	Sangat Baik
28	Pembagian tugas dan kerja para pegawai Bapenda berdasarkan struktur organisasi yang telah ditetapkan	275	83,33%	Baik
29	Wewenang dan tanggung jawab para pegawai Bapenda berdasarkan pembagian tugas dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya	276	83,64%	Baik
30	Pertanggungjawaban pelaksanaan program-program berdasarkan hierarki jabatan	283	85,76%	Sangat Baik
31	Para pengelola pajak memiliki kewenangan sesuai jabatannya dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan sebelumnya	275	83,33%	Baik
32	Pelaksanaan program-program penagihan pajak yang dilakukan dievaluasi secara rutin	270	81,82%	Baik
33	Evaluasi program-program penagihan pajak dilaksanakan apabila terjadi permasalahan	271	82,12%	Baik
34	Pimpinan memberikan arahan atau petunjuk mengenai program atau kegiatan yang akan dilaksanakan	307	93,03%	Sangat Baik
35	Arahan atau petunjuk dari pimpinan sangat membantu para pegawai dalam melaksanakan penagihan pajak	301	91,21%	Sangat Baik
36	Pimpinan melakukan komunikasi dengan para pegawai melalui pemberian motivasi	305	92,42%	Sangat Baik
37	Motivasi pimpinan dapat meningkatkan kinerja para pegawai	282	85,45%	Sangat Baik
38	Para pegawai melaksanakan program-program untuk mencapai ukuran pelaksanaan penagihan pajak dilakukan secara terkoordinasi	290	87,88%	Sangat Baik
39	Cara-cara untuk mengukur pelaksanaan program seperti kontiniu dalam beberapa kali	285	86,36%	Sangat Baik

40	Memberi nilai ke setiap pekerjaan yang dilaksanakan	271	82,12%	Baik
41	Adanya penilaian baik atau buruk dalam pelaksanaan kerja	278	84,24%	Sangat Baik
42	Koreksi internal oleh Pegawai Penagih Pajak dengan mengevaluasi berbagai metode pengawasan yang ada seperti standar penagihan pajak yang terlalu maksimal	268	81,21%	Baik
Jumlah			1781,82%	
Rata-rata			84,85%	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel manajemen penagihan pajak adalah **baik** yaitu sebesar 84,85% dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada item ke – 34 sebesar 93,03% yakni “*Pimpinan memberikan arahan atau petunjuk mengenai program atau kegiatan yang akan dilaksanakan*”. Hasil dari observasi Peneliti mendukung keterkaitan indikator tersebut bahwa para pegawai memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing sehingga mengatur para petugas pendata dan penagih pajak hal tersebut kemudian diatur dalam SK (Surat Keputusan). Dan dari hasil wawancara peneliti pada Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut dengan adanya Surat Keputusan untuk masing-masing staff menjadi kewenangan dan tanggungjawab yang dilaksanakan para pegawai Bapenda.

Sedangkan persentase terendah terdapat pada item item ke – 42 sebesar 81,21% yaitu “*Koreksi internal oleh pegawai penagih pajak dengan mengevaluasi berbagai metode pengawasan yang ada seperti standar penagihan pajak yang terlalu maksimal*”. Adapun hasil observasi peneliti yang menunjukkan bahwa tidak

seluruh pegawai penagihan melakukan koreksi secara langsung, ini disebabkan oleh kecenderungan para pegawai melaksanakan koreksi internal apabila sudah ditemui ketidak validan data. Dan didukung dengan hasil wawancara kepada informan kunci bahwa standar penagihan pajak perlu di evaluasi kembali apabila capaiannya terlalu maksimal.

Untuk mengukur pelaksanaan manajemen penagihan pajak, digunakan alat ukur dengan mengembangkan tujuh dimensi yaitu *dimensi perencanaan, dimensi pengorganisasian, dimensi pelaksanaan, dimensi pengawasan*. Hasil pengolahan data terhadap tiap dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

#### 4.3.2.1 Dimensi Perencanaan

Untuk mengetahui kondisi dimensi perencanaan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 6 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 6 pertanyaan tentang dimensi perencanaan dapat terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.12**  
**Kriteria Penilaian Dimensi Perencanaan**

No Item	Tentang	Jumlah kumulatif	Persentase	Kriteria
22	Perumusan tujuan organisasi ditetapkan setiap tahunnya sebagai perwujudan manajemen penagihan pajak yang baik	278	84,24%	Sangat Baik
23	Ditetapkannya program-program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan agar penagihan	276	83,64%	Baik

	pajak berjalan efektif			
24	Terdapat Perumusan masalah yang mengacu pada standar penagihan pajak	269	81,52%	Baik
25	Program-program yang akan dilaksanakan memiliki standar operasional prosedur	251	76,06%	Baik
26	Penetapan capaian/target suatu program disesuaikan dengan kondisi di lapangan	286	86,67%	Sangat Baik
27	Capaian/target yang telah ditetapkan dilaksanakan dan tercapai sesuai waktunya.	283	85,76%	Sangat Baik
	Jumlah		497,88%	
	Rata-Rata		82,98%	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi perencanaan adalah **baik** yaitu sebesar 82,98% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi terdapat pada item ke 26 "*Penetapan capaian/ target suatu program disesuaikan dengan kondisi di lapangan*", sebesar 86,67%.

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Handoko (Setiawati, 2013:149) mengemukakan bahwa: " Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian apabila sarat tersebut terpenuhi maka perencanaan sudah digolongkan baik karena akan

memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin.

Sedangkan persentase dengan nilai terendah terdapat pada item ke – 25 *“Program-program yang akan dilaksanakan memiliki standar operasional prosedur”* sebesar 76,06%. Berdasarkan hasil observasi bahwa di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut belum dapat melaksanakan standar operasional prosedur pada kondisi lapangan meskipun program-program pengihan pajak telah di agendakan, hal ini sesuai dengan yang disampaikan informan kunci bahwa kesesuaian rencana program dengan kondisi lapangan menjadi sumber dari terlaksananya penagihan pajak. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam penyusunan rencana penagihan pajak yaitu perhatian terhadap lingkungan masih kurang padahal rencana itu sebaiknya menyesuaikan dengan perubahan lingkungan atau dinamika lingkungan yang terjadi. Tentu saja bila hal ini tidak segera diperbaiki maka akan menghambat efektivitas pencapaian target pendapatan asli daerah.

#### **4.3.2.2 Dimensi Pengorganisasian**

Untuk mengetahui kondisi dimensi pengorganisasian, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 4 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap

sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 4 pertanyaan tentang dimensi pengorganisasian dapat terlihat pada tabel 4.13.

**Tabel 4.13**  
**Kriteria Penilaian Dimensi Pengorganisasian**

No Item	Tentang	Jumlah kumulatif	Persentase	Kriteria
28	Pembagian tugas dan kerja para pegawai Bapenda berdasarkan struktur organisasi yang telah ditetapkan	275	83,33%	Baik
29	Wewenang dan tanggung jawab para pegawai Bapenda berdasarkan pembagian tugas dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya	276	83,64%	Baik
30	Pertanggungjawaban pelaksanaan program-program berdasarkan hierarki jabatan	283	85,76%	Sangat Baik
31	Para pengelola pajak memiliki kewenangan sesuai jabatannya dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan sebelumnya	275	83,33%	Baik
	Jumlah		<b>336,06%</b>	
	Rata-Rata		<b>84,02%</b>	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi pengawasan adalah **baik** yaitu sebesar 84,02% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi terdapat pada item ke - 30 "*Pertanggungjawaban pelaksanaan program-program berdasarkan hierarki jabatan*", sebesar 85,76%.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, setiap program-program yang akan dilaksanakan telah diatur dengan baik dalam SK (surat keputusan)

yang dimiliki oleh masing-masing individu para pengelola pajak. Dan dari hasil wawancara menunjukkan bahwa SK tersebut memiliki peran penting untuk kemudian sebagai bahan acuan para pengelola pajak dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dale seperti dikutip oleh Handoko (Setiawati, 2013:150) mengemukakan salah satu dari tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Dengan demikian bila melihat jawaban responden pada dimensi pengorganisasian khususnya pada pelaksanaan koordinasi relatif sudah baik, sehingga melalui koordinasi yang baik ini akan menciptakan keharmonisan organisasi khususnya dalam pemberian pelayanan pajak yang pada gilirannya tujuan pelayanan yang ingin diwujudkan dapat lebih cepat dicapai.

Iskandar (2017:278) mengemukakan bahwa koordinasi sangat diperlukan untuk mencapai produktivitas yang berhasilguna dan berdayaguna, karena keterpaduan dan keserasian semua usaha dan kegiatan, pemikiran dana dan dayaguna dari semua pemegang fungsi (unit atau instansi) akan merupakan sesuatu kekuatan yang ampuh sehingga dapat mengatasi kelemahan-kelemahan dalam organisasi.

Sedangkan persentase dengan nilai terendah terdapat pada item ke - 31 *“Para pengelola pajak memiliki kewenangan sesuai jabatannya dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan sebelumnya”* sebesar

83,33%. Berdasarkan observasi di lapangan, peneliti menemukan masih terjadi beberapa program-program kegiatan penagihan pajak yang belum terlaksana secara hierarki dengan baik adapun hasil dari informan kunci mendukung pernyataan bahwa sering adanya program-program yang memiliki kepentingan diluar prosedural.

Berkaitan dengan hal ini Nawawi (Wulandari, 2013:121) mengemukakan bahwa hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik didistribusikan secara merata kepada semua pegawai. Bila beban pekerjaan itu tidak didistribusikan secara merata maka akan timbul kecemburuan dari pegawai yang pada gilirannya mengganggu iklim organisasi secara keseluruhan dan iklim organisasi menjadi tidak sehat.

#### **4.3.2.3 Dimensi Pelaksanaan**

Untuk mengetahui kondisi dimensi pelaksanaan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 6 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 6 pertanyaan tentang dimensi pelaksanaan dapat terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.15**  
**Kriteria Penilaian Dimensi Pelaksanaan**

No Item	Tentang	Jumlah kumulatif	Persentase	Kriteria
---------	---------	------------------	------------	----------

32	Pelaksanaan program-program penagihan pajak yang dilakukan dievaluasi secara rutin	270	81,82%	Baik
33	Evaluasi program-program penagihan pajak dilaksanakan apabila terjadi permasalahan	271	82,12%	Baik
34	Pimpinan memberikan arahan atau petunjuk mengenai program atau kegiatan yang akan dilaksanakan	307	93,03%	Sangat Baik
35	Arahan atau petunjuk dari pimpinan sangat membantu para pegawai dalam melaksanakan penagihan pajak	301	91,21%	Sangat Baik
36	Pimpinan melakukan komunikasi dengan para pegawai melalui pemberian motivasi	305	92,42%	Sangat Baik
37	Motivasi pimpinan dapat meningkatkan kinerja para pegawai	282	85,45%	Sangat Baik
	Jumlah		<b>609,39%</b>	
	Rata-Rata		<b>87,68%</b>	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi pelaksanaan adalah **baik** yaitu sebesar 87,68% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi terdapat pada item ke - 34 "*Pimpinan memberikan arahan atau petunjuk mengenai program atau kegiatan yang akan dilaksanakan*", sebesar 93,03%.

Bila melihat hasil penelitian tersebut maka dapat diketahui bahwa pimpinan sudah cukup baik dalam menciptakan iklim kerja organisasi dengan mengevaluasi terlaksananya program-program penagihan pajak. Iklim organisasi yang baik memungkinkan pegawai dapat mengembangkan diri secara kreatif dan

mereka dapat bekerja secara nyaman. Hal ini penting karena tujuan organisasi tidak akan mungkin tercapai dalam organisasi dimana para pegawainya dalam keadaan tidak nyaman, banyak tekanan dan gangguan-gangguan lain yang menghambat pekerjaannya.

Berdasarkan observasi disimpulkan bahwa pimpinan telah berupaya secara maksimal untuk memotivasi para pegawainya didalam pemberian arahan dan petunjuk program. Pengarahan yang efektif adalah Jika pengarahan yang disampaikan pimpinan sesuai dengan kemauan dan kemampuan dari pegawai, maka pegawai akan termotivasi untuk memberdayakan potensinya dalam melaksanakan kegiatan.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan pengarahan ini berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan adalah bahwa seorang pegawai akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Sedangkan persentase dengan nilai terendah terdapat pada item ke - 32 *"Pelaksanaan program-program penagihan pajak dievaluasi secara rutin"* sebesar 81,82%.

Dari hasil observasi penelitian ditemukan bahwa dalam hal pelaksanaan program-program penagihan setiap hari nya masih belum tertib dilakukan evaluasi sebab keterkaitan dengan angka pendapatan yang masuk ke kas daerah sebagai acuan dalam pencapaian target pendapatan asli daerah. Dan dari hasil wawancara kepada pihak terkait pelaksanaan evaluasi realisasi penerimaan pajak antara Bidang Akuntansi Bapenda bersama BUD (Bendahara Umum Daerah) selaku kas daerah kabupaten Garut terhadap pelaksanaan evaluasi berita acara rekonsiliasi beserta dengan Bank BJB kabupaten Garut dan Akuntansi BPKAD baru lah dilaksanakan pada saat rekonsiliasi pertanggal 10 dibulan berikutnya.

Kesimpulan dari hasil penelitian di atas bahwa fungsi pelaksanaan melibatkan pembimbingan dan supervisi terhadap usaha-usaha bawahan dalam rangka pencapaian sasaran-sasaran organisasi. Dalam kaitannya dengan fungsi ini, maka pimpinan sebaiknya memahami ilmu-ilmu perilaku khususnya bidang-bidang motivasi dan komunikasi.

#### **4.3.2.4 Dimensi Pengawasan**

Untuk mengetahui kondisi dimensi pengawasan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 5 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap

sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 5 pertanyaan tentang dimensi pengawasan dapat terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.16**  
**Kriteria Penilaian Dimensi Pengawasan**

No Item	Tentang	Jumlah kumulatif	Persentase	Kriteria
38	Para pegawai melaksanakan program-program untuk mencapai ukuran pelaksanaan penagihan pajak dilakukan secara terkoordinasi	290	87,88%	Sangat Baik
39	Cara-cara untuk mengukur pelaksanaan program seperti kontiniu dalam beberapa kali	285	86,36%	Sangat Baik
40	Memberi nilai ke setiap pekerjaan yang dilaksanakan	271	82,12%	Baik
41	Adanya penilaian baik atau buruk dalam pelaksanaan kerja	278	84,24%	Sangat Baik
42	Koreksi internal oleh Pegawai Penagih Pajak dengan mengevaluasi berbagai metode pengawasan yang ada seperti standar penagihan pajak yang terlalu maksimal	268	81,21%	Baik
	Jumlah		<b>421,82%</b>	
	Rata-Rata		<b>84,36%</b>	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel 4.16 berikut ini dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi pengawasan adalah **baik** yaitu sebesar 84,36% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi terdapat pada item ke – 38 yaitu “*Para pegawai melaksanakan program-program untuk mencapai ukuran pelaksanaan penagihan pajak dilakukan secara terkoordinasi*” sebesar 87,88%.

Kesimpulan dari hasil observasi menunjukkan bahwa pegawai sudah cukup berhasil dalam melaksanakan koordinasi kegiatan yang terjadi. Didukung dengan jawaban dari informan kunci yakni koordinasi kegiatan sangat penting sebagai koneksi pekerjaan sehingga hasil ke depan akan lebih sempurna serta mencegah terjadinya pengulangan kesalahan-kesalahan.

Sedangkan persentase dengan nilai terendah terdapat pada item ke – 42 *“Koreksi internal oleh pegawai penagih pajak dengan mengevaluasi berbagai metode pengawasan yang ada seperti standar penagihan pajak yang terlalu maksimal”* sebesar 82,12%.

Berdasarkan hasil observasi dilapangan, peneliti menemukan bahwa masih ditemukan kemungkinan kesalahan yang dilakukan oleh petugas lapangan sehingga pimpinan kerap memberikan arahan yang mendukung guna terlaksana program dengan baik. Sedangkan hasil wawancara peneliti menunjukkan tingkat signifikan antara program dengan pelaksanaan pegawai penagih pajak dilapangan.

Perkataan Mocker sebagaimana dikutip oleh Handoko (Setiawati, 2013:151) tentang pengawasan sangat penting dipahami oleh pimpinan dan para pelaksana penagihan pajak, bahwa: “Pengawasan adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur

penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya organisasi dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.” Oleh karenanya bila standar pengawasan kurang lengkap ini akan berpengaruh terhadap kualitas hasil pengawasan karena pengukuran pekerjaan yang dilakukan akan menjadi kurang akurat.

#### 4.3.3 Variabel Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah

Untuk mengetahui kondisi variabel pencapaian target pendapatan asli daerah, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 12 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden.

**Tabel 4.19**

#### **Kriteria Penilaian Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah (Z)**

No	Item	Skor total	Persentase	Kriteria
43	Tingkat pelaksanaan pencapaian PAD sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	258	78,18%	Baik
44	Terdapat SOP dalam proses pencapaian PAD	277	83,94%	Baik
45	Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam pencapaian target PAD	250	75,76%	Baik
46	Tingkat pelaksanaan SOP dalam proses pencapaian PAD	262	79,39%	Baik
47	Pelaksanaan SOP pencapaian target PAD secara maksimal	260	78,79%	Baik
48	Pertanggungjawab pelaksanaan SOP dalam pencapaian target PAD	253	76,67%	Baik

49	Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efektif dalam penyelesaian pekerjaan	272	82,42%	Baik
50	Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efisien dalam penyelesaian pekerjaan	269	81,52%	Baik
51	Tingkat ketercapaian rencana dengan manajemen untuk meningkatkan target hasil pekerjaan	275	83,33%	Baik
52	Tingkat keterlibatan manajemen antar bidang pegawai bapenda dalam penyesuaian rencana pencapaian target PAD	271	82,12%	Baik
53	Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kuantitas yang telah ditetapkan	273	82,73%	Baik
54	Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kualitas yang telah ditetapkan	257	77,88%	Baik
	Jumlah		962,73%	
	Rata-Rata		80,23%	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Hasil pengolahan data pada variabel pencapaian target pendapatan asli daerah seperti terlihat dalam tabel di atas menunjukkan rata-rata jawaban responden adalah **baik** yaitu sebesar 80,23% dari seluruh pertanyaan pada variabel tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada item ke – 44 “*Terdapat SOP dalam proses pencapaian PAD*”, sebesar 83,94%. Sedangkan persentase terendah terdapat pada item ke – 45 “*Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam pencapaian target PAD*” sebesar 75,76%.

Dari hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa standar operasional prosedur sudah tersusun baik mulai dari ketetapan surat keputusan para pegawai penagih pajak sampai kepada hal program pelaksanaan ketercapaian target PAD, dan dari jawaban informan kunci yang menyatakan kesesuaian SOP pencapaian

PAD belum didukung dengan penetapan hal-hal yang belum menjadi dugaan dilapangan sebelumnya.

Untuk mengukur pencapaian target pendapatan asli daerah, digunakan alat ukur dengan mengembangkan tiga dimensi yaitu *dimensi sesuai peraturan*, *dimensi sesuai perencanaan*. Hasil pengolahan data terhadap tiap dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

#### 4.3.3.1 Dimensi sesuai peraturan

Untuk mengetahui kondisi dimensi sesuai peraturan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 6 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 6 pertanyaan tentang dimensi sesuai peraturan dapat terlihat pada tabel 4.20.

**Tabel 4.20**  
**Kriteria Penilaian Dimensi Sesuai Peraturan**

No	Item	Skor total	Persentase	Kriteria
43	Tingkat pelaksanaan pencapaian PAD sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	258	78,18%	Baik
44	Terdapat SOP dalam proses pencapaian PAD	277	83,94%	Baik
45	Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam	250	75,76%	Baik

No	Item	Skor total	Persentase	Kriteria
	pancapaian target PAD			
46	Tingkat pelaksanaan SOP dalam proses pencapaian PAD	262	79,39%	Baik
47	Pelaksanaan SOP pencapaian target PAD secara maksimal	260	78,79%	Baik
48	Pertanggungjawab pelaksanaan SOP dalam pencapaian target PAD	253	76,67%	Baik
	Jumlah		472,73%	
	Rata-Rata		79%	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi sesuai peraturan adalah **baik** yaitu sebesar 79% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi terdapat pada item ke - 44 "*Terdapat SOP dalam proses pencapaian PAD*", sebesar 83,94%.

Sedangkan persentase dengan nilai terendah terdapat pada item ke - 45 "*Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam pancapaian target PAD*" sebesar 75,76%.

Berdasarkan data hasil observasi peneliti dapat disimpulkan bahwa pencapaian target pendapatan asli daerah relatif sudah transparan dan akuntabel, hal ini terlihat dari angka ketercapaian target untuk PAD Tahun 2017 menunjukkan pencapaian yang signifikan secara keseluruhan, dari beberapa jenis pajak daerah lainnya telah mencapai target dan melampaui angka yang

ditargetkan. Yang dimaksud transparan adalah keterbukaan dalam proses perencanaan, penyusunan, pelaksanaan pajak daerah. (Wulandari, 2013:129)

Transparansi memberikan arti bahwa anggota masyarakat memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses anggaran karena menyangkut aspirasi dan kepentingan masyarakat, terutama pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidup masyarakat.

Sedangkan akuntabel adalah prinsip pertanggungjawaban publik yang berarti bahwa proses pengelolaan pajak daerah dimulai dari perencanaan, penyusunan, dan pelaksanaan harus benar-benar dapat dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada DPRD dan masyarakat.

Sedangkan yang masih menjadi persoalan dalam dimensi ini adalah belum tercapainya tingkat profesionalisme para pegawai penagihan, yang dapat disimpulkan dari informan kunci terkait tingkat profesionalisme. Pegawai yang profesional yang dimaksud adalah pegawai yang memiliki keterampilan yang didasarkan pada pengetahuan teoretis yang diperoleh melalui pendidikan tinggi dan latihan kemampuan yang diakui oleh rekan sejawat dan memiliki nilai khusus yang harus diabdikan pada kemanusiaan. Pegawai yang profesional memiliki pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang ditunjang oleh sikap (*attitude*) yang baik.

#### **4.3.3.2 Dimensi Sesuai Perencanaan**

Untuk mengetahui kondisi dimensi sesuai perencanaan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 6 pertanyaan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 6 pertanyaan tentang dimensi sesuai perencanaan dapat terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.21**  
**Kriteria Penilaian Dimensi Sesuai Perencanaan**

No	Item	Skor total	Persentase	Kriteria
49	Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efektif dalam penyelesaian pekerjaan	272	82,42%	Baik
50	Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efisien dalam penyelesaian pekerjaan	269	81,52%	Baik
51	Tingkat ketercapaian rencana dengan manajemen untuk meningkatkan target hasil pekerjaan	275	83,33%	Baik
52	Tingkat keterlibatan manajemen antar bidang pegawai bapenda dalam penyesuaian rencana pencapaian target PAD	271	82,12%	Baik
53	Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kuantitas yang telah ditetapkan	273	82,73%	Baik
54	Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kualitas yang telah ditetapkan	257	77,88%	Baik
	Jumlah		490%	
	Rata-Rata		82%	Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2018

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi sesuai perencanaan adalah **baik** yaitu sebesar 82% dari seluruh pertanyaan pada dimensi tersebut. Indikator dengan nilai persentase tertinggi terdapat pada item ke - 51 "*Tingkat ketercapaian rencana dengan manajemen untuk meningkatkan target hasil pekerjaan*", sebesar 83,33%. Sedangkan persentase dengan nilai terendah terdapat pada item ke - 54 "*Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kualitas yang telah ditetapkan*" sebesar 77,88%.

Berdasarkan observasi peneliti dapat disimpulkan bahwa evaluasi terhadap kinerja unit kerja dalam hal pencapaian target Pendapatan Asli daerah relatif sudah dilaksanakan dengan baik. Hal ini dibuktikan pada target Pendapatan Asli Daerah (PAD) Tahun 2017 yang mengalami pencapaian secara optimal. Serta hasil wawancara peneliti terkait evaluasi kinerja unit kerja dalam pencapaian target pendapatan asli daerah diantaranya kegiatan penilaian dan pelaporan hasil pengelolaan pajak daerah kepada pimpinan yang merupakan hasil aktivitas sistem akuntansi.

Sedangkan indikator "*Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam pencapaian target PAD*" fenomena yang terjadi yaitu masih belum tercapainya penetapan prosedur pelaksanaan program dalam pencapaian target Pendapatan Asli Daerah, hal ini ditunjukkan oleh angka rata-rata jawaban

responden sebesar 75,76% yang merupakan persentase dengan nilai terendah terdapat pada dimensi ini. Pada hakikatnya ketetapan prosedur dalam melaksanakan program memiliki peranan penting, sehingga apabila prosedur sudah baik maka pengelolaan administrasi penerimaan serta manajemen penagihan pajak akan berjalan baik.

#### **4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian**

Rumusan hipotesis utama yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap Manajemen Penagihan Pajak dalam meningkatkan efektivitas pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.

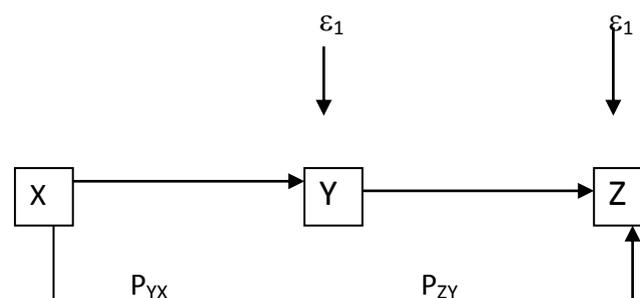
H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap Manajemen Penagihan Pajak dalam meningkatkan efektivitas pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.

Selanjutnya dari rumusan hipotesis utama yang akan diajukan dalam penelitian ini, dapat dijabarkan dalam sub-sub hipotesis sebagai berikut

a. H<sub>0</sub> Tidak terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap Manajemen Penagihan Pajak.

- H<sub>1</sub> Terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap Manajemen Penagihan Pajak.
- b. H<sub>0</sub> Tidak terdapat pengaruh Manajemen Penagihan Pajak terhadap efektivitas pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.
- H<sub>1</sub> Terdapat pengaruh Manajemen Penagihan Pajak terhadap efektivitas pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.
- c. H<sub>0</sub> Tidak terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap efektivitas pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.
- H<sub>1</sub> Terdapat pengaruh implementasi Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran terhadap efektivitas pencapaian target Pendapatan Asli Daerah.

Untuk menjawab hipotesis tersebut dilakukan uji melalui analisis jalur (*path analysis*) yang disusun dalam diagram jalur berikut ini:



---


$$P_{zx}$$

Dari diagram jalur tersebut, maka persamaan strukturalnya dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Y = P_{yx} + P_{y\varepsilon}$$

$$Z = P_{zx} + P_{z\varepsilon}$$

$$Z = P_{zy} + P_{z\varepsilon}$$

Untuk menguji kebermaknaan dari paradigma atau jalur diatas, maka dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur melalui tahapan :

1. Pengujian secara simultan, yaitu untuk menguji pengaruh dari kedua variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.
2. Pengujian secara parsial, yaitu dimaksudkan untuk menguji variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara masing-masing.

Selanjutnya, diuraikan hasil pengujian Hipotesis Utama dan Sub-sub hipotesis sebagai berikut:

#### **4.4.1 Pengujian Hipotesis Utama Pengaruh Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran (X)**

## Terhadap Manajemen Penagihan Pajak (Y) dan Terhadap Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah (Z)

Rumusan hipotesis utama yang diajukan adalah “*Terdapat Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran Terhadap Manajemen Penagihan Pajak untuk Mewujudkan Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah*”. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan pengujian *Path Analysis*, dengan tahapan sebagai berikut:

### 1. Mendefinisikan Variabel

Diketahui:

$$n = 66$$

$$k = 3$$

$$\alpha = 0,1$$

### 2. Menyusun Matrik Korelasi Variabel Penelitian

$$R = \begin{pmatrix} r_{xx} & r_{yx} & r_{zx} \\ & r_{yy} & r_{zx} \\ & & r_{zz} \end{pmatrix}$$

$$r_{yx} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$r_{zx} = \frac{n \sum ZX - (\sum Z)(\sum X)}{\sqrt{[n \sum Z^2 - (\sum Z)^2] [n \sum X^2 - (\sum X)^2]}}$$

$$r_{zy} = \frac{n \sum ZY - (\sum Z)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum Z^2 - (\sum Z)^2] [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Persamaan diatas dipergunakan untuk menghitung input data *Path Analysis*

(terlampir), maka diperoleh:

	X	Y	Z
X	1,0000	0,6429	0,4788
Y	0,6429	1,0000	0,4977
Z	0,4788	0,4977	1,0000

### 3. Menghitung Koefisien Jalur $\rho_{yx}$ , dimana $\rho_{yx} = r_{yx}$

Mencari  $t_{hitung}$ :

$$t = \frac{\rho_{yx}}{\sqrt{\frac{1 - \rho_{yx}^2}{n - 2}}}$$

$$t_{hitung} = 6,7149 \quad \left. \vphantom{t_{hitung}} \right\} \text{Signifikan}$$

$$t_{tabel} = 1,6698$$

Mencari  $t_{tabel}$ :

$$t = \alpha; n - 2$$

$$t = 0,1; 66 - 2$$

$$t_{tabel} = 1,6698$$

4. Membuat Invers Matriks Korelasi ( $R^{-1}$ )

$$R^{-1} = \begin{pmatrix} C_{xx} & C_{yx} & C_{zx} \\ C_{yy} & & \\ C_{zz} & & \end{pmatrix}$$

	X	Y	Z
X	1,8078	-0,9723	-0,3816
Y	-0,9723	1,8523	-0,4564
Z	-0,3816	-0,4564	1,4098

## 5. Menghitung Besarnya Pengaruh

$$\rho_{zx} = \frac{-C_{zx}}{C_{zz}} \implies 0,2706$$

$$\rho_{zy} = \frac{-C_{zy}}{C_{zx}} \implies 0,3237$$

## 6. Menghitung Koefisien Determinasi Total

$$R^2_{ZXY} = \rho_{ZX} \cdot r_{ZX} + \rho_{ZY} \cdot r_{ZY}$$

$$= 0,2907$$

$$R_{zxy} = 0,5392$$

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,5392. Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak terhadap manajemen penagihan pajak untuk mewujudkan pencapaian target pendapatan asli daerah, maka dilakukan pengujian dengan melihat perbandingan antara  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$ , dengan tahapan sebagai berikut:

1. Mencari  $F_{hitung}$

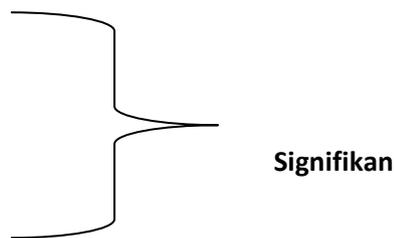
$$F = \frac{(n - k - 1) R^2}{k (1 - R^2)}$$

$$F_{hitung} = 8,4700$$

2. Mencari  $F_{tabel}$

$$F_{tabel} = (0,1; 3 - 1; 66 - 3 - 1)$$

$$F_{tabel} = 3,1453$$



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. Nilai tersebut diperoleh dengan perhitungan sebagai berikut:

$$P^2_{Z\varepsilon_2} = 1 - R^2_{ZYX}$$
$$= 0,7093$$

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 Flippo (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: 7) 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.

#### 4.4.2 Hasil Pengujian Sub Hipotesis Pengaruh Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran (X) Terhadap Manajemen Penagihan Pajak (Y)

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: *“Terdapat pengaruh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap manajemen penagihan pajak”*. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian *Path Analysis*. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur ( $P_{yx}$ ) sebesar 0,6429.

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap manajemen penagihan pajak, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $t_{hitung} = 6,7149 > t_{tabel} = 1,6698$ .

Lebih lanjut, nilai tersebut diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

Mencari  $t_{hitung}$ :

$$t = \frac{\rho_{yx}}{\sqrt{\frac{1 - \rho_{yx}^2}{n - 2}}}$$

$$t_{hitung} = 6,7149$$

Mencari  $t_{tabel}$ :

$$t = \alpha; n - 2$$

$$t = 0,1; 66 - 2 \quad t_{tabel} = 1,6698$$

Dari nilai tersebut diperoleh keputusan  $H_0$  ditolak, sehingga variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran berpengaruh terhadap manajemen penagihan pajak. Adapun besar pengaruh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran berpengaruh terhadap manajemen penagihan pajak adalah sebesar 41,33%, sedangkan sisanya sebesar 58,67% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Pada dasarnya pelaksanaan kebijakan dimana salah satu dimensinya, yaitu komunikasi sudah berjalan dengan baik. Hal tersebut dilakukan melalui sosialisasi kebijakan pajak daerah oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut kepada seluruh Pegawai Bapenda bersama pengusaha wajib pajak hotel dan restoran, walaupun hasil dari sosialisasi kebijakan tersebut bukan menjadi satu-satunya keberhasilan yang akan berdampak pada manajemen penagihan pajak yang baik. Seperti sudah diutarakan di atas bahwa pengaruh pelaksanaan kebijakan terhadap manajemen, yaitu sebesar 41,33% dan hal tersebut merupakan pengaruh yang cukup besar sehingga proses pelaksanaan kebijakan

perlu terus dilaksanakan dengan memperhatikan faktor-faktor lainnya agar manajemen penagihan pajak dapat terlaksana dengan lebih baik.

Selain faktor pelaksanaan kebijakan, variabel manajemen juga dipengaruhi faktor lain (epsilon). Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh faktor lain yang tidak diteliti sebesar 58,67%. Faktor lain yang tidak diteliti ini cukup besar. Epsilon yang diduga turut mempengaruhi manajemen adalah koordinasi. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Lee (dalam Nawawi, 2015: 14) bahwa manajemen merupakan koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Membahas pendapat ahli di atas menurut Peneliti bahwa dengan adanya koordinasi, maka proses manajemen penagihan pajak dapat berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan harapan.

#### **4.4.3 Hasil Pengujian Sub Hipotesis Pengaruh Manajemen Penagihan Pajak (Y) terhadap Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah (Z)**

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: *“terdapat pengaruh manajemen penagihan pajak terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah”*. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. 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  $t_{hitung} = 2,6251 > t_{tabel} = 1,6698$ .

Lebih lanjut, nilai tersebut diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

Mencari  $t_{hitung}$ :

$$t_{ZY} = \frac{\rho_{ZY}}{\sqrt{\frac{1 - R_{ZYX}^2}{(n - k - 1)(1 - R_{ZY}^2)}}$$

$$t_{zy} = 2,6251$$

$$t_{tabel} = (0,1; 66 - 3 - 1) = 1,6698$$

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 dimasukan ke dalam model. Hal tersebut dapat diketahui melalui persamaan:

Diketahui bahwa:

$r_{ZY} = 0,4977$ , dan  $P_{ZY} = 0,3237$ , maka:

$$r_{ZY} \cdot P_{ZY} = 0,4977 \times 0,3237 = 0,1611$$

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 strategis dan struktur. Elemen proses-proses manusiawi inilah yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian.

#### **4.4.4 Hasil Pengujian Sub Hipotesis Pengaruh Implementasi Kebijakan Pengelolaan Administrasi Penerimaan Pajak Hotel dan Restoran (X) Terhadap Pencapaian Target Pendapatan Asli Daerah (Z)**

Rumusan hipotesis yang diajukan adalah: *“Terdapat pengaruh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah”*. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,2706.

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel X terhadap Z, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan pengujian diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu  $t_{hitung} = 1,9381 < t_{tabel} = 1,6698$ . Dari nilai tersebut diperoleh keputusan menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ , sehingga variabel *implementasi kebijakan pajak pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran (X) pengaruh signifikan terhadap variabel pencapaian target pendapatan asli daerah (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 dimasukan ke dalam model.

Adapun nilai-nilai tersebut dapat dijelaskan melalui tahapan perhitungan sebagai berikut:

1. Menghitung pengaruh langsung variabel X terhadap variabel Z

Diketahui bahwa  $r_{zx} = 0,2706$ , maka:

$$r_{zx} \cdot r_{zx} = 0,2706 \times 0,2706 = 0,0732$$

2. Menghitung pengaruh tidak langsung variabel X terhadap variabel Z

$$(P_{ZY})(r_{YX})(P_{ZX}) = 0,3237 \times 0,6429 \times 0,2706 = 0,0563$$

3. Menghitung jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel Z

$$(r_{ZY})^2 + (P_{ZY})(r_{YZ})(P_{ZX}) = 0,0732 + 0,0563 = 0,1296$$

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, adanya pengaruh variabel implementasi kebijakan terhadap variabel pencapaian target pendapatan asli

daerah tersebut terjadi dikarenakan 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 optimal menjadi salah satu penyebab efektifnya pelaksanaan

kebijakan, manajemen penagihan pajak maupun pencapaian target pendapatan asli daerah, didukung dengan kejelasan petunjuk-petunjuk kebijakan dan berpengaruh signifikan antara variabel implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 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 untuk mewujudkan 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 sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan antara implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap manajemen penagihan pajak.
2. Terdapat pengaruh signifikan antara manajemen penagihan pajak terhadap pencapaian target pendapatan asli daerah dalam sektor pendapatan pajak hotel dan restoran.
3. 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.

Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nihil berada pada daerah penolakan artinya pengaruh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran relatif besar. Adapun pengujian pada sub-sub hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak terhadap manajemen penagihan pajak dan pencapaian target Pendapatan Asli Daerah memberikan pengaruh nyata dan positif. Hasil dari pengujian kriteria tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran menunjukkan kriteria baik. Nilai tertinggi terdapat pada dimensi komunikasi, yaitu tentang *Kebijakan Pengelolaan Administrasi penerimaan pajak telah disosialisasikan kepada semua pegawai Bapenda*. Nilai terendah terdapat juga pada dimensi sumber daya, yaitu tentang *Kemampuan Pegawai Penerima Pajak yang ada sudah memadai untuk melaksanakan kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak*.
2. Manajemen penagihan pajak menunjukkan kriteria Baik. Nilai tertinggi terdapat pada dimensi pelaksanaan, yaitu tentang *Pimpinan memberikan arahan atau petunjuk mengenai program atau kegiatan yang akan dilaksanakan*. Nilai terendah terdapat pada dimensi pengawasan, yaitu tentang *Koreksi internal oleh pegawai penagih pajak dengan mengevaluasi berbagai metode pengawasan yang ada seperti standar penagihan pajak yang terlalu maksimal*.
3. Efektivitas pencapaian target pendapatan asli daerah menunjukkan kriteria Baik. Nilai tertinggi terdapat pada dimensi sesuai peraturan, yaitu tentang *Terdapat SOP dalam proses pencapaian PAD*. Nilai terendah terdapat juga pada

dimensi sesuai peraturan, yaitu tentang *Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam pencapaian target PAD*

Selanjutnya, temuan-temuan permasalahan penting lainnya yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

1. Pada implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran ditemukan sejumlah permasalahan, seperti:
  - a. Pemerintah Kabupaten Garut dimana dalam hal ini Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut diduga belum secara penuh menyusun peraturan maupun regulasi yang mengatur lebih teknis terhadap peraturan di atasnya yang mengamanatkan untuk diatur lebih lanjut oleh tiap-tiap Kabupaten/ Kota mengenai kebijakan pajak daerah tersebut yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah beserta turunannya yang terdiri dari Peraturan Pemerintah maupun Peraturan Menteri yang terkait di dalamnya.
  - b. Masih ada dugaan ditemukannya beberapa hal dalam kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak yang belum memiliki petunjuk-petunjuk teknis secara rinci dan jelas yang kemudian akan menimbulkan kesalahpahaman dari petugas pajak dengan wajib pajak para pengusaha hotel dan restoran.
  - c. Diduga adanya in-efisiensi personil dalam rangka pendampingan wajib pajak baru dari para pengusaha hotel dan restoran untuk mendaftar

menjadi wajib pajak, sehingga dari keterbatasan jumlah pegawai sering terjadi pengembangan data baik untuk wajib pajak yang masih aktif dan yang sudah non-aktif.

2. Pada manajemen penagihan pajak ditemukan sejumlah permasalahan, seperti:
  - a. Instruksi dalam hal arahan dan petunjuk terkait program dan kegiatan yang akan dilaksanakan diduga masih sering terjadi mis-komunikasi dari pimpinan kepada petugas pendata dan penagih pajak.
  - b. Angka capaian target diduga belum memiliki ketetapan dalam suatu program disebabkan APBD tiap tahun anggarannya selalu mengalami perubahan dari target murni menjadi target perubahan disesuaikan kondisi lapangan.
  - c. Diduga belum adanya konsekuensi dan sanksi yang diberikan pimpinan dalam koresksi eksternal terhadap kesalahan yang dilakukan oleh petugas pendata dan penagih pajak.
  
3. Pada efektivitas Pencapaian target Pendapatan Asli Daerah ditemukan sejumlah permasalahan, seperti:
  - a. Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam pencapaian target PAD diduga masih belum seluruhnya mematuhi prioritas hukum tentang ketercapaian target PAD sehingga beberapa program guna pencapaian target masih mengalami perubahan sesuai dengan kondisi lapangan.

- b. masih adanya dugaan hambatan dalam penyelesaian tugas dan pekerjaan yang disesuaikan dengan target kualitas yang telah ditetapkan.
- c. Diduga belum sesuai antara pelaksanaan pencapaian PAD dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka implikasi hasil penelitian dan temuan permasalahan penting lainnya terhadap objek atau fenomena penelitian, yaitu walaupun hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum variabel mengindikasikan hasil yang baik, namun masih terdapat beberapa permasalahan pada item jawaban responden sebagaimana temuan-temuan masalah tersebut di atas yang pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian target pendapatan asli daerah. Adapun secara teoritis hasil penelitian tersebut berimplikasi terhadap teori-teori yang menjadi dasar variabel-variabel penelitian yang pada dasarnya dapat berfungsi jika pengaruh implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran terhadap manajemen penagihan pajak dalam meningkatkan pencapaian target PAD benar-benar dilaksanakan berdasarkan teori-teori yang ada.

## **5.2 Saran-Saran**

Berdasarkan kesimpulan dan temuan-temuan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1) Pada implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran dapat disarankan kepada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut untuk Melaksanakan sosialisasi secara menyeluruh terhadap seluruh komponen, baik terhadap aparat pemerintah maupun kepada masyarakat yang menjadi objek pajak. Dalam melaksanakan sosialisasi perlu adanya kejelasan tujuan yang ingin dicapai, sehingga perencanaannya harus dibuat sematang mungkin, hal ini tentu saja tidak terlepas dari sasaran, target serta waktu yang diperlukan untuk terjadinya perubahan peserta sosialisasi terhadap tujuan yang diinginkan, mendorong para petugas pendataan dan penagihan pajak untuk dapat melaksanakan kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran serta meningkatkan intensitas kegiatan peningkatan kapasitas Badan Pendapatan Daerah dapat lebih baik. Secara operasional langkah-langkah yang dapat dilakukan, antara lain:

a) Untuk Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut hendaknya:

1. Memberikan Pendidikan dan Pelatihan Teknis *Legal Drafting* atau penyusunan produk hukum kepada para Pejabat atau Staf.
2. Berkoordinasi secara intens dengan Bagian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Sekretariat Daerah Kabupaten Garut dalam penyusunan produk hukum Daerah.
3. Berkonsultasi dengan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, Kementerian Keuangan Republik Indonesia serta Kementerian Dalam Negeri, terkait dengan produk-produk hukum Daerah Kabupaten Garut

yang berkaitan dengan kebijakan Pajak Daerah khususnya dalam pajak hotel dan restoran.

4. Menyurati maupun memanggil para pengusaha dan wajib pajak hotel dan restoran yang masih belum terdaftar dan melaksanakan kewajiban dalam membayar pajak.
5. Meningkatkan program kegiatan peningkatan kapasitas bagi Badan Pendapatan Daerah guna pencapaian target PAD.
6. Mengusulkan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Teknis *Legal Drafting* bagi Pejabat eselon atau unsur Staf yang berada pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut serta pelatihan-pelatihan baik bagi Petugas Pendataan pajak maupun petugas penagihan pajak untuk persamaan persepsi terkait sosialisasi Perda Nomor 1 Tahun 2016 tentang Pajak Daerah.

b) Untuk Petugas Pendata dan Penagih Pajak hendaknya:

1. Memberikan sumbangsih pemikirannya kepada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut ketika penyusunan produk hukum Daerah.
2. Agar ikut berkontribusi dalam rangka terselenggaranya sosialisasi dari implementasi kebijakan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran.
3. Segera melaksanakan tugas dan arahan pimpinan dalam pelaksanaan kebijakan Perda Nomor 1 Tahun 2016.

4. Mengikuti dan mentaati segala bentuk regulasi dan inovasi yang dikembangkan dan dihasilkan guna mendukung ketercapaian program kegiatan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut.
  5. Selalu intens dalam mencari informasi terkait tertib dalam pelaksanaan pengelolaan administrasi penerimaan pajak hotel dan restoran, sehingga dapat menghasilkan kesesuaian angka baik di bidang pendataan maupun bidang penagihan.
- 2) Pada manajemen penagihan pajak dapat disarankan kepada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut untuk menyusun langkah-langkah penyelesaian masalah penagihan pajak agar pencapaian tujuan Bapenda dapat tetap optimal, menyusun berbagai alternatif kebijakan penagihan pajak bilamana kebijakan awal tidak efektif serta mendorong Badan Pendapatan Daerah agar selalu tepat dalam pelaksanaan pendataan maupun penagihan ditiap triwulan anggaran berikutnya. Secara operasional langkah-langkah yang dapat dilakukan, antara lain:
- a) Untuk Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut hendaknya:
    1. Seluruh komponen baik unsur pimpinan Pejabat Administrator maupun Pejabat Pengawas ikut berperan aktif dalam menginstruksikan arahan tugas dan tanggungjawab dalam rangka program kegiatan penagihan pajak.

2. Efektivitas dan efisiensi program kegiatan penagihan pajak agar tepat guna dan sasaran target bisa tercapai dengan optimal.
3. Dalam meningkatkan disiplin dan kinerja maka perlu adanya pengetahuan seluruh komponen pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut tentang tugas dan tanggungjawab, perlu adanya kesadaran dari resiko apabila terjadi kesalahan yang signifikan.

b) Untuk Petugas Pendataan dan Penagihan hendaknya:

1. Memberikan sumbangsih saran masukan yang konstruktif bagi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut dalam mendeteksi bagian-bagian yang mempunyai kerawanan resiko hukum.
2. Mengikuti dan melaksanakan seluruh arahan dan petunjuk pimpinan dalam rangka pencapaian target PAD sesuai tugas pokok dan fungsi Bapenda.
3. Mendukung dan berperan aktif dalam suksesi produk-produk yang dikembangkan oleh Bapenda dengan menelaah dan mengkaji terkait *tapping box* yang dipasang di beberapa hotel dan restoran di Garut serta pengembangan aplikasi *e-Pad* guna terwujudnya pelayanan pajak yang lebih mudah dan cepat.

3) Pada pencapaian target Pendapatan Asli Daerah dapat disarankan kepada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut untuk memberikan pemahaman terkait proses pemungutan dan pencatatan pajak yang baik, membuat

pengumuman yang mudah dipahami bagi para pengusaha dan wajib pajak hotel dan restoran selanjutnya sebagai wujud transparansi serta selalu mengawasi proses perencanaan program yang sesuai dengan aturan mengenai prioritas pelayanan pajak. Secara operasional langkah-langkah yang dapat dilakukan, antara lain:

1. Meningkatkan kemampuan pengelolaan pajak bagi para pegawai pajak melalui diklat pengelolaan pajak
2. Meningkatkan partisipasi aktif masyarakat dalam pengawasan melalui transparansi pengelolaan pajak yang lebih terbuka dan akuntabel.

a) Untuk Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut hendaknya:

1. Mengadakan Bimbingan Teknis terkait proses pengelolaan administrasi penerimaan pajak untuk para pengusaha dan wajib pajak hotel dan restoran yang baru di Kabupaten Garut.
2. Menetapkan program dan target yang akan dilaksanakan baik dalam triwulan tahun anggaran berjalan maupun satu tahun APBD.
3. Menyebarkan Surat Edaran Bupati Garut ataupun bentuk kebijakan lainnya yang mengatur mengenai kewajiban membuat papan pengumuman atau dalam bentuk lainnya terkait perencanaan program tahun anggaran selanjutnya dengan dilengkapi perencanaan anggaran dan sumber anggarannya yang disusun dengan konten mudah untuk dipahami.

4. Memberikan sosialisasi kepada para pengusaha hotel dan restoran baru yang belum terdaftar menjadi wajib pajak terkait adanya Perda Nomor 1 Tahun 2016 .
5. Mendorong petugas Pendataan dan Penagihan pajak untuk selalu berkontribusi dan berperan aktif dalam program dan kegiatan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Garut.

Adapun saran untuk penelitian lebih lanjut, mengingat terdapat beberapa temuan penting pada penelitian serta keterbatasan dalam penelitian ini, maka diharapkan pada masa yang akan datang berbagai pihak dapat melakukan penelitian lebih lanjut diluar faktor dari variabel-variabel penelitian ini. Penelitian lanjutan lain yang disarankan, diantaranya mengenai faktor efisiensi, koordinasi, motivasi, integrasi, sistem sosial dan harapan seseorang serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

## DAFTAR PUSTAKA

### I. BUKU-BUKU TEKS, JURNAL DAN PENELITIAN ILMIAH

- Adams, Kimberly dan Waskito, A. A. 2016. *Kamus Inggris: Inggris-Indonesia Indonesia-Inggris*, Wahyumedial, Jakarta.
- Adisasmita, Rahardjo. 2011. *Manajemen Pemerintahan Daerah*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Agustino, Leo. 2014. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Akbar, Bahrullah. 2013. *Akuntansi Sektor Publik: Konsep dan Teori*, Bumi Metro Raya, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Sistem Pengawasan Keuangan Negara di Indonesia*, Pusat Kajian Keuangan Negara, Jakarta.
- Anggara, Sahya. 2015. *Metode Penelitian Administrasi*, Pustaka Setia, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2012. *Ilmu Administrasi Negara: Kajian Konsep, Teori dan Fakta dalam Upaya Menciptakan Good Governance*, Pustaka Setia, Bandung.
- Anggarini, Yunita dan Puranto, B. Hendra. 2010. *Anggaran Berbasis Kinerja: Penyusunan APBD secara Komprehensif*, Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- Apridar. 2013. *Teori Ekonomi: Sejarah dan Perkembangannya*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Badrudin. 2015. *Dasar-Dasar Manajemen*, Alfabeta, Bandung.
- Echols, John M. dan Shadily Hassan. 2014. *Kamus Inggris Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hadi, Sutrisno. 2015. *Statistik*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Hadi, Yonathan Setianto dkk. 2014. *Postur APBN Indonesia*, Direktorat Penyusunan APBN Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Jakarta.

- Halim, Abdul dan Iqbal, Muhammad. 2012. *Pengelolaan Keuangan Daerah*, Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YPKN, Yogyakarta.
- Hamdi, Muchlis. 2014. *Kebijakan Publik: Proses, Analisis dan Partisipasi*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Ibrahim, Amin. 2013. *Pokok-Pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*, Refika Aditama, Bandung.
- Indiahono, Dwiyanto. 2009. *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis*, Gava Media, Yogyakarta.
- Iskandar, Jusman. 2017. *Teori Sosial*, Puspaga, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2017 a. *Indek dan Skala dalam Penelitian*, Puspaga, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2017 b. *Kapita Selekta Administrasi Negara*, Puspaga, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2017 c. *Manajemen Publik*, Puspaga, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2017 d. *Metoda Penelitian Administrasi*, Puspaga, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2017 e. *Perilaku Manusia dalam Kelompok dan Organisasi*, Puspaga, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2017 f. *Membangun Kekuatan Masyarakat*, Puspaga, Bandung.
- Iskandar, Jusman dan Putradi, Didit. 2016. *Teori Administrasi*, Puspaga, Bandung.
- Islamy, Irfan. 2016. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Volume 1 Nomor 3, 2013. *Jurnal Administrasi Publik*, Malang.
- Keban, Yeremias T. 2014. *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*, Gava Media, Yogyakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Volume 6 Nomor 1, 2015. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, Jakarta.

- Kurniawan, Ardeno. 2014. *Fraud di Sektor Publik dan Integritas Nasional*, BPFE, Yogyakarta.
- Kurniawan, Benny. 2012. *Metode Penelitian*, Jelajah Nusa, Tangerang.
- Kusumanegara, Solahuddin. 2010. *Model dan Aktor dalam Proses Kebijakan Publik*, Gava Media, Yogyakarta.
- Labolo, Muhadam. 2014. *Memahami Ilmu Pemerintahan: Suatu Kajian, Teori, Konsep dan Pengembangannya*, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Dinamika Politik dan Pemerintahan Lokal*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Lukito, Penny Kusumastuti. 2014. *Membumikan Transparansi dan Akuntabilitas Kinerja Sektor Publik: Tantangan Berdemokrasi ke Depan*, Grasindo, Jakarta.
- Mahdi, Adnan dan Mujahidin. 2014. *Panduan Penelitian Praktis untuk Menyusun Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Alfabeta, Bandung.
- Mahmudi. 2013. *Manajemen Keuangan Daerah*, Erlangga, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*, Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
- Makmur. 2015. *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*, Refika Aditama, Bandung.
- Nawawi, Zaidan. 2015. *Manajemen Pemerintahan*, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Nugroho, Riant. 2013. *Metode Penelitian Kebijakan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Public Policy: Teori, Manajemen, Dinamika, Analisis, Konvergensi dan Kimia Kebijakan*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Kebijakan Publik di Negara-Negara Berkembang*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

- \_\_\_\_\_. 2016. *Kebijakan Publik di Indonesia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Pasolong, Harbani. 2013. *Metode Penelitian Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Program Studi Ilmu Pemerintahan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura dengan Provinsi Kalimantan Barat. Volume 4 Nomor 1, 2015. *Jurnal S1 Ilmu Pemerintahan*, Pontianak.
- Purwanto, Erwan Agus dan Sulistyastuti. 2015. *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Gava Media, Yogyakarta.
- Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. Volume 1 Nomor 1, 2011. *Jurnal Transformasi Administrasi: Media Pengembangan Kebijakan dan Manajemen Kinerja Pemerintahan*, Banda Aceh.
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2013. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*, Alfabeta, Bandung.
- Riduwan. 2014. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung.
- Salim, Agus. 2014. *Perubahan Sosial: Sketsa Teori dan Refleksi Metodologi Kasus Indonesia*, Tiara Wacana Yogya, Yogyakarta.
- Santosa, Pandji. 2012. *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance*, Refika Aditama, Bandung.
- Sedarmayanti. 2012. *Good Governance “Kepemerintahan yang Baik” dan Good Corporate Governance “Tata Kelola Perusahaan yang Baik”*, Mandar Maju, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Manajemen Strategi*, Refika Aditama, Bandung.
- Setiyono, Budi. 2014. *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik: Prinsip-Prinsip Manajemen Pengelolaan Negara Terkini*, Center of Academic Publishing Service, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Stratejik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi dan Strateginya*, Bumi Aksara, Jakarta.

- Silalahi, Ulbert. 2013. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*, Sinar Baru Algensindo, Bandung.
- Sjafrizal. 2015. *Perencanaan Pembangunan Daerah dalam Era Otonomi*, Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Soelaeman, M. Munandar. 2011. *Ilmu Sosial Dasar: Teori dan Konsep Ilmu Sosial*, Refika Aditama, Bandung.
- Soleh, Chabib dan Rochmansjah, Heru. 2010. *Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah*, Gaza Publishing, Bandung.
- Subarsono, A.G. 2015. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sudrajat, M dan Achyar, Tjutju S. 2010. *Statistika: Konsep Dasar, Pengumpulan dan Pengolahan Data*, Widya Padjadjaran, Bandung.
- Sudriamunawar, Haryono. 2012. *Pengantar Studi Administrasi Pembangunan*, Mandar Maju, Bandung.
- Sugandi, Yogi Suprayogi. 2011. *Administrasi Publik: Konsep dan Perkembangan Ilmu di Indonesia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sugiat (ed.). 2010. *Kamus Saku Ilmiah Populer*, Gama Press, Jakarta.
- Suharso dan Retnoningsih, Ana. 2015. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Widya Karya, Semarang.
- Sumarsono, Sonny. 2010. *Manajemen Keuangan Pemerintahan*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sumaryadi, I Nyoman. 2013. *Sosiologi Pemerintahan: Dari Perspektif Pelayanan, Pemberdayaan, Interaksi dan Sistem Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Reformasi Birokrasi Pemerintahan: Menuju Tata Kelola Pemerintahan yang Baik*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Syafiie, Inu Kencana. 2007. *Ilmu Pemerintahan*, Mandar Maju, Bandung.

- \_\_\_\_\_. 2010. *Pengantar Ilmu Pemerintahan*, Refika Aditama, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2011 a. *Etika Pemerintahan: Dari Keseimbangan Good Governance dengan Clean Government Sampai pada State of The Art – Ilmu Pemerintahan dalam Mengubah Pemerintah Biadab Menjadi Pemerintah Beradab*, Pustaka Reka Cipta, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2011 b. *Manajemen Pemerintahan*, Pustaka Reka Cipta, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Refika Aditama, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Syafri, Wirman. 2016. *Studi Tentang Administrasi Publik*, Erlangga, Jakarta.
- Terry, George R. 2014. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2014. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Kencana, Jakarta.
- Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Setiady. 2014. *Metodologi Penelitian Sosial*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Utsman, Sabian. 2013. *Dasar-Dasar Sosiologi Hukum: Makna Dialog antara Hukum dan Masyarakat*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Waluyo. 2007. *Manajemen Publik: Konsep, Aplikasi dan Implementasinya dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*, Mandar Maju, Bandung.
- Wasistiono, Sadu dkk. 2009. *Perkembangan Organisasi Kecamatan dari Masa ke Masa*, Fokusmedia, Bandung.
- Wasistiono, Sadu dan Simangunsong, Fernandes. 2015. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*, IPDN Press, Sumedang.
- Widada, R.H. dan Prayogi, Icu. 2010. *Kamus Saku Bahasa Indonesia*, Benteng Pustaka, Yogyakarta.
- Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik: Teori, Proses dan Studi Kasus*, Center for Academic Publishing Service, Yogyakarta.

Wirawan, Henry. 2011. *Kamus Pocket: Inggris-Indonesia Indonesia-Inggris*, Cakrawala, Yogyakarta.

## **II. DOKUMEN-DOKUMEN**

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata cara Perpajakan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1983 Nomor 49, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3262).

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1997 tentang Penagihan Pajak dengan surat paksa (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1997 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3686)

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2002 tentang Pengadilan Pajak (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 27, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia 4189).

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286).

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400).

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 130, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5049).

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

- Peraturan Pemerintah Nomor 135 Tahun 2000 Tentang Tata cara penyitaan dalam rangka penagihan pajak dengan surat paksa.
- Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 91 Tahun 2010 tentang jenis pajak daerah yang dipungut berdasarkan penetapan kepala daerah atau dibayar sendiri oleh wajib pajak.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 11/PMK.07/2010 tentang tata cara pengenaan sanksi terhadap pelanggaran ketentuan di Bidang pajak daerah dan retribusi daerah.
- Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 15 Tahun 2015 Tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2016.
- Peraturan Daerah Kabupaten Garut Nomor 1 Tahun 2016 Tentang Pajak Daerah
- Deputi Bidang Pencegahan Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia. 2015. Laporan Hasil Kajian Pengelolaan Keuangan Desa: Alokasi Dana Desa dan Dana Desa, Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia, Jakarta.
- Iskandar, Jusman. 2016. Panduan Penulisan Usulan Penelitian dan Laporan Hasil Penelitian (Tesis), Program Pascasarjana Universitas Garut, Garut.