

KEEFEKTIFAN UNIT PELAKSANA TEKNIS (UPT) III BADAN PENDAPATAN DAERAH DALAM PENGELOLAAN PAJAK RESTORAN PADA MASA NEW NORMAL DI KOTA MEDAN

Dinda Andriany Hasibuan
NPP. 30.0087

Asdaf Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara
Program Studi Administrasi Pemerintahan Daerah
Email: dindaadrianyhsb@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dra. Nur Handayani, M.Si

ABSTRAK

Problem Statement/Background (GAP): Pandemi COVID-19 menjadi salah satu permasalahan besar yang sedang dihadapi negara Indonesia saat ini khususnya Kota Medan, tidak hanya berdampak pada kesehatan masyarakat, tetapi juga memengaruhi kondisi perekonomian, pendidikan, dan kehidupan sosial masyarakat Indonesia. Di Kota Medan sendiri selama kurun waktu beberapa tahun terakhir, dalam hal penerimaan pajak daerah khususnya pajak restoran mengalami penurunan yang cukup signifikan. **Purpose:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keefektifan UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dalam Pengelolaan pajak restoran di Kota Medan, serta menganalisis apa saja yang menjadi penghambat dan bagaimana upaya yang dilakukan UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dalam pengelolaan pajak restoran pada masa new normal di Kota Medan. **Method:** Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan berdasarkan teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan dengan beberapa tahap yaitu reduksi data, paparan data, kemudian dilakukan penarikan kesimpulan hasil penelitian. **Result:** Dari hasil penelitian yang dilakukan, diketahui bahwasanya keefektifan organisasi UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dapat dikatakan belum efektif dikarenakan belum tercapainya target dan realisasi dari pajak restoran yang telah ditetapkan dengan adanya faktor-faktor penghambat yaitu kurangnya kesadaran wajib pajak terhadap pembayaran pajak restoran serta kurangnya sanksi hukum atau tindakan tegas kepada wajib pajak yang lalai dalam memenuhi kewajiban membayar pajak restoran. **Conclusion:** Oleh karena itu dilakukan upaya untuk mengoptimalkan keefektifan UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dalam pengelolaan pajak restoran seperti peningkatan kesadaran wajib pajak dalam membayar pajak dengan melakukan sosialisasi wajib pajak serta peningkatan sanksi hukum dan tindakan tegas kepada wajib pajak.

Kata kunci: keefektifan, organisasi, pengelolaan pajak restoran

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *The COVID-19 pandemic is one of the major problems currently being faced by the Indonesian state, especially the city of Medan, not only having an impact on public health, but also affecting the economic conditions, education and social life of the Indonesian people. In the city of Medan itself over the past few years, in terms of local tax revenue, especially restaurant taxes, it has decreased significantly.* **Purpose:** *This study aims to analyze the effectiveness of UPT III Medan City Regional Revenue Agency in managing restaurant taxes in Medan City, as well as to analyze what are the obstacles and how are the efforts made by UPT III Medan City Regional Revenue Agency in managing restaurant taxes during the new normal period in Medan City.* **Method:** *This study uses a qualitative descriptive analysis method. Data was collected based on data*

*collection techniques namely observation, interviews and documentation. The data analysis technique was carried out in several stages, namely data reduction, data exposure, then conclusions were drawn from the research results. **Result:** From the results of the research conducted, it is known that the effectiveness of the UPT III organization of the Medan City Regional Revenue Agency can be said to be ineffective because the targets and realization of the restaurant tax that have been set have not been achieved due to the presence of inhibiting factors, namely the lack of taxpayer awareness of paying restaurant taxes as well as the lack of legal sanctions or strict action against taxpayers who are negligent in fulfilling their obligation to pay restaurant taxes. **Conclusion:** Therefore efforts are being made to optimize the effectiveness of UPT III Medan City Regional Revenue Agency in managing restaurant taxes such as increasing awareness of taxpayers in paying taxes by socializing taxpayers as well as increasing legal sanctions and strict action against taxpayers.*

Keywords: effectiveness, organization, restaurant tax management

I. PENDAHULUAN

0.1 Latar Belakang

Menurut Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang mengamanatkan negara dan pemerintah untuk memajukan kesejahteraan dengan memenuhi berbagai kebutuhan pokok rakyat Indonesia, maka pemerintah berkewajiban memberikan kesejahteraan bagi rakyatnya sebagai pelaksana. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah daerah berwenang untuk turut serta memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya juga dalam pengelolaan pajak restoran yang digunakan sebagai penigkatan sumber pendapatan asli daerah untuk membangun, memfasilitasi serta menyejahterakan rakyat. Namun, pada realitanya pandemi covid memang meresahkan. Sebagai akibat dari pandemi covid, pemerintah juga telah menerapkan PSBB untuk mencegah orang mengunjungi restoran, mencegah pendirian membayar tagihan atau iuran pajak yang seharusnya dipungut Negara. UPT III BAPENDA Kota Medan melihat adanya penurunan penerimaan pajak akibat adanya pembatasan jam operasional restoran dan jumlah pengunjung sehingga tidak ada pelanggan pada waktu-waktu tertentu.

Pemerintah Kota Medan dewasa ini sedang melakukan pembangunan sehingga membutuhkan pendapatan asli daerah yang cukup besar dimana pada tahun 2022 ditetapkan sebesar RP. 2,5 triliun. Terwujudnya Pendapatan Daerah merupakan salah satu andalan Pembiayaan Pembangunan Daerah yaitu menggunakan pajak sebagai salah satu sarana untuk mengurangi risiko dampak pandemic covid-19 terhadap perekonomian dan menjaga stabilitas pertumbuhan ekonomi. Daft (2010: 13), menjelaskan bahwa tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarnya dapat digunakan untuk mengukur keefektifannya. Namun, seiring penyebaran pandemi, sejumlah laporan profesional menyimpulkan bahwa COVID-19 berdampak signifikan pada industri restoran. Misalnya, penjualan nasional turun 47% antara 1 Maret dan 22 Maret, menurut National Restaurant Association, grup perdagangan terkemuka di industri. Menurut laporan National Restaurant Association tahun 2020, tujuh dari sepuluh operator terpaksa mengurangi jam kerja dan memberhentikan karyawan. Selain itu, pandemi COVID-19 telah mengakibatkan penutupan permanen 3 persen restoran sejak akhir Maret 2020, dan industri restoran kemungkinan besar akan kehilangan penjualan hampir \$120 miliar selama tiga bulan pertama pandemi (National Restaurant Asosiasi, 2020).

Menurut Haryadi Sukamdani, Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), pandemi Covid-19 mengakibatkan penutupan 2.000 hotel dan 8.000 restoran sehingga kerugian ditaksir mencapai Rp 70 triliun. Potensi kerugian pendapatan dari

industri perhotelan sekitar Rp antara Januari hingga April 2020 menjadi dasar perhitungan ini. Masingmasing Rp 30 triliun dan Rp 40 triliun untuk restoran (Dharma & Pradana, 2022). Otonomi daerah juga memberi tantangan bagi daerah dalam peningkatan kinerja organisasi birokrasi sehingga daerah mampu melaksanakan pembangunan sesuai dengan rencana strategi yang ditetapkan. Untuk mewujudkannya, daerah perlu menghasilkan sumber sumber PAD yang potensial, seperti pajak restoran yang dipungut oleh pemerintah kabupaten atau kota.

Sumber pendapatan utama bagi pemerintah daerah adalah penerimaan pajak, yang juga berfungsi sebagai instrumen pengaturan untuk membiayai pengeluaran pemerintah seperti pembangunan, peningkatan infrastruktur, perawatan kesehatan, dan bahkan administrasi pemerintahan. Hal ini dimaksud agar daerah bisa membiayai pelaksanaan pembangunannya sendiri. Pemerintah menerapkan berbagai kebijakan perpajakan daerah, antara lain dengan pemberlakuan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, sebagai bagian dari upaya yang dilakukan pemerintah daerah untuk meningkatkan kemampuan keuangannya agar dapat melaksanakan otonomi. Sebagaimana juga disebutkan pajak restoran yaitu salah satu sumber pendapatan yang potensial bagi daerah. Pajak ini diharapkan dapat memberikan pembiayaan bagi pelaksanaan pembangunan daerah dan peningkatan kesejahteraan penduduk. Pajak restoran adalah retribusi atau pajak yang dikenakan restoran atas pelayanannya. Restoran adalah fasilitas yang menyediakan makanan dan minuman, seperti rumah makan, kafetaria, kantin, warung, bar, dan sebagainya. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut diperlukan adanya visi dan misi yang sejalan dengan organisasi pemerintah serta peningkatan sumber daya manusia yang kompeten dan professional, karena pengembangan dan operasi organisasi didorong oleh sumber daya manusianya.

0.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Pandemi Covid-19 ini juga membawa dampak yang signifikan terhadap kehidupan dan berbagai sektor yang ada. Terutama pada sektor perekonomian, termasuk di bidang Pajak dan Retribusi Daerah. Salah satu yang terkena dampaknya adalah UPT III BAPENDA Kota Medan. UPT III BAPENDA Kota Medan adalah instansi pemerintahan yang bergerak di bidang pengelola pajak dan retribusi daerah. Tercapainya target pendapatan daerah dan pengelolaan keuangan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku merupakan keluaran kegiatan Kota Medan sebagai perangkat daerah yang tugas dan fungsinya di bidang pajak dan pengelolaan keuangan daerah. Di UPT III BAPENDA Kota Medan, salah satu sumber daya yang efisien yang dianggap sebagai faktor dalam pencapaian tujuan organisasi adalah sumber daya pegawai.

Dalam keefektifan organisasi UPT III BAPENDA Kota Medan pada bidang pengelolaan pajak restoran terdapat permasalahan yang dilihat dari faktor keefektifan organisasi berdasarkan Duncan dalam Steers yaitu Pencapaian Tujuan, adaptasi, dan integrasi. Pencapaian tujuan adalah keseluruhan upaya untuk mencapai suatu tujuan yang harus dianggap sebagai suatu proses. Permasalahan yang dihadapi daerah saat ini, karena pemerintah sering mengubah peraturan pengelolaan keuangan sehingga daerah harus segera beradaptasi. Karena kurangnya kesiapan sumber daya manusia, sistem informasi keuangan daerah yang ada tidak dapat diterapkan secara efektif. Selain itu, karena Visi, Misi, Nilai, Strategi, dan Kebijakan Badan Pendapatan Daerah Kota Medan, seluruh pegawai BAPENDA kurang memahami budaya kerja perusahaan; (terkait dengan pelayanan retribusi pajak atau lingkungan kerja yang pasif)

Integrasi yang merupakan ukuran kemampuan organisasi untuk bersosialisasi dengan baik, membangun konsensus, dan terus menjalin hubungan komunikasi yang baik antar pegawai. Integrasi ini didorong oleh beberapa faktor, antara lain prosedur dan proses sosialisasi. Integrasi yang dilakukan di UPT III BAPENDA Kota Medan masih belum dilakukan dengan baik salah satunya rendahnya kesadaran masyarakat tentang cara mendaftar sebagai wajib pajak dan cara membayar pajak daerah.

0.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks pemberdayaan pemuda maupun konteks kegiatan membudayakan literasi masyarakat. Penelitian Johanis yang berjudul Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi Dispenda tidak seefektif mungkin dalam komponen produktivitas karena kontribusi PAD terhadap APBD hanya 3,75 persen. Di sisi lain, komponen kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak setinggi yang seharusnya karena pegawai dan staf di Kanwil tidak mendapatkan insentif apapun. Penelitian Ketut yang berjudul Efektivitas dan Kontribusi Pajak Hotel dan Pajak Restoran Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kabupaten Gianyar Tahun 2008-2012. Efektivitas penerimaan pajak hotel dan restoran sangat efektif dengan rata-rata efektivitas pajak hotel sebesar 125,51 % serta pajak restoran sebesar 127,05% ,tingkat kontribusi pajak hotel terhadap PAD dari tahun 2008-2010 berada dalam kriteria cukup dengan rentang presentase 20%- 39%.

Penelitian Giffiany,dkk yang berjudul Analisis Efektivitas Dan Kontribusi Pajak Restoran Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Semarang. Tingkat kontribusi pajak restoran terhadap PAD Kabupaten Semarang masih belum maksimal dan target sangat kecil, ini disebabkan karena Kabupaten Semarang kurang perhatian dan mempromosikan tempat wisata maupun penginapan yang ada diwilayahnya yang dapat membantu meningkatkan penerimaan pendapatan pajak restoran. Penelitian Toad yang berjudul Efektivitas organisasi pemerintah kecamatan wanea kota Manado. Temuan studi menunjukkan bahwa kapasitas organisasi pemerintah Kabupaten Wanea dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas telah berkembang cukup baik. Jumlah program dan kegiatan yang dirancang untuk melaksanakan fungsi dan tugas pokok terus meningkat. Dan yang terakhir penelitian Erdina dan Hariani yang berjudul Analisis efektivitas organisasi dalam program pelayanan administrasi terpadu kecamatan (PATEN) di Kecamatan Gunungpati Kota Semarang. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa program PATEN Kantor Kabupaten Gunungpati berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Dilihat dari pendekatan sumber, fasilitas penunjang PATEN cukup lengkap dan dapat dimanfaatkan oleh masyarakat.

0,4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni menganalisis keefektifan UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dalam Pengelolaan pajak restoran di Kota Medan, serta menganalisis apa saja yang menjadi penghambat dan bagaimana upaya yang dilakukan UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dalam pengelolaan pajak restoran pada masa new normal di Kota Medan. Penelitian Ketut menggunakan teori peningkatan pajak daerah Soemitro sedangkan penelitian ini menggunakan Teori Duncan dalam Streers tentang Keefektifan Unit Pelaksana Teknis (UPT) III Badan Pengelola Pajak danRetribusi Daerah Dalam Pengelolaan Pajak Restoran PadaMasa New Normal DiKota Medan.

0,5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keefektifan UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dalam Pengelolaan pajak restoran di Kota Medan, serta menganalisis apa saja yang menjadi penghambat dan bagaimana upaya yang dilakukan UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dalam pengelolaan pajak restoran pada masa new normal di Kota Medan.

II. METODE

Pendekatan penelitian dilakukan guna mendapatkan gambaran cara-cara atau metode yang dilakukan guna mendapatkan sumber data dan informasi yang ingin di dapatkan guna mempermudah serta meningkatkan kualitas hasil penelitian dengan mengacu pada pendapat-pendapat menurut para ahli. Penelitian ini dilaksanakan menggunakan metode penelitian kualitatif secara deskriptif dan dengan metode penelitian pendekatan induktif. Menurut Simangunsong Fernandes (2016:190). Penelitian Kualitatif dapat dilihat juga sebagai penelitian partisipasti yang skema penelitiannya memiliki sifat luwes atau bisa jadi utuk diubah guna menyesuaikan dari rencana yang telah dibuat, dengan gejala yang ada. Pada penelitian ini penulis memfokuskan dengan dimensi dan indikator yang mengacu pada teori Duncan dalam Steers sebagai acuan dalam melihat efektivitas dalam sebuah pengelolaan terkhusus pada penelitian yang sedang dilakukan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan *Purposive Sampling* dikarenakan dengan melalui teknik ini penulis mampu memperoleh informasi dan data yang lebih dalam dengan mempertimbangkan Informan yang dianggap mampu memberikan sumber keterangan yang berkaitan dengan pengelolaan pajak restoran di UPT III BAPENDA Kota Medan diambil berdasarkan prosedur *Purposive Sampling*. Sugiyono (2016: 222) menjelaskan mengenai teknik pengambilan sampel yaitu *Purposive Sampling* adalah Metode pengambilan sampel yang memperhitungkan faktor-faktor tertentu disebut.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teori Duncan dalam Steers untuk meneliti atau melihat keefektifan Organisasi UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan berdasarkan tiga dimensi efektivitas yaitu, yang pertama adalah dimensi pencapaian, selanjutnya yang kedua adalah dimensi integrasi, dan yang ketiga adalah dimensi adaptasi.

1. Pencapaian Tujuan

Pasca Pandemi Covid-19 yang disebut dengan masa new normal ini UPT III BAPENDA Kota Medan terus berupaya keras untuk mencapai target dan realisasi yang ditetapkan terlihat tabel 4.3 diatas memang belum mencapai angka yang sesuai target yang ditentukan, tetapi jika dilihat dari persentasenya yaitu meningkat didasarkan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Amrul Fahmi, SH,MM selaku Kepala UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan yang dilaksanakan pada hari senin tanggal 9 Januari 2022 pukul 09.00 WIB, beliau menjelaskan bahwa:

a. Kurun Waktu

Kurun waktu yang dimaksud sesuai dengan renstra Badan Pendapatan Daerah Terkait dengan penerimaan pajak restoran yang diterima oleh UPT III BAPENDA Kota Medan yaitu 5 (lima) tahun dengan target-target yang telah ditentukan dan dengan melihat tabel 4.3 di bawah. Secara umum, target penerimaan pajak restoran meningkat dari tahun 2017 ke tahun 2019 seperti terlihat pada tabel di bawah. Namun mengalami penurunan yang cukup signifikan di tahun 2020 akibat pandemi Covid-19 yang menyebabkan banyak usaha yang tutup atau 64 berhenti beroperasi sehingga menurunkan pertumbuhan ekonomi nasional serta

UPT III BAPENDA Kota Medan tidak mampu mencapai target dan realisasi yang telah ditetapkan.

Tabel 1. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Restoran Tahun 2017-2021

Tahun	Pajak Restoran	
	Target	realisasi
2017	132,215,000,000	151,046,000,000
2018	170,000,000,000	172,788,000,000
2019	204,000,000,000	209,833,000,000
2020	180,000,000,000	138,477,000,000
2021	250,859,144,795	121,619,974,563

Sumber : UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan

Jika dilihat dari persentasenya yaitu meningkat didasarkan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Amrul Fahmi, SH,MM selaku Kepala UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan yang dilaksanakan pada hari senin tanggal 9 Januari 2022 pukul 09.00 WIB, beliau menjelaskan bahwa:

Untuk mencapai tujuan target dan realisasi pajak pada organisasi UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan memang tidak mudah, harus menerapkan perencanaan yang dibentuk untuk dapat menyesuaikan visi dan misi dari UPT III BAPENDA Kota Medan, yang dilaksanakan agar mendapatkan ketepatan waktu dalam pemungutan pajak demi mewujudkan pendapatan daerah sebagai andalan pembiayaan pembangunan daerah. Dalam kurun waktu yang bisa dikatakan singkat kami dimasa new normal ini UPT III BAPENDA Kota Medan mampu menaikkan angka persentase target dan realisasi di tahun 2021 yang mencapai 48,48%.

Dari pengamatan yang dilakukan penulis pada kurun waktu, kecepatan serta ketepatan proses pengelolaan pajak restoran di UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan telah berjalan dengan baik, hal ini sama dengan observasi yang penulis lakukan di lapangan, yang mana pegawai berupaya untuk ikut serta dengan berbagai pengontrolan atas yang berpengaruh terhadap proses-proses pengelolaan pajak restoran di UPT III BAPENDA Kota Medan.

b. Sasaran Target

Dari beberapa kegiatan serta upaya yang dilakukan UPT III BAPENDA Kota Medan terhadap peningkatan target pajak restoran berikut Persentase Pajak Restoran yang berhasil dikumpulkan Tahun 2021, diperhatikan dari tabel dibawah ini.

Tabel 2. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak Restoran Tahun 2017-2022

Wilayah	Persentase	Wilayah	Persentase
MEDAN AMPLAS	0,0%	MEDAN KOTA	20,7%
MEDAN AREA	52,1%	MEDAN LABUHAN	100,0%
MEDAN BARAT	47,4%	MEDAN MAIMUN	58,0%
MEDAN BARU	61,9%	MEDAN MARELAN	26,0%
MEDAN BELAWAN	36,0%	MEDAN PERJUANGAN	17,1%
MEDAN DELI	6,8%	MEDAN PETISAH	32,9%
MEDAN POLONIA	54,3%	MEDAN SELAYANG	37,2%
MEDAN SUNGGAL	53,4%	MEDAN TEMBUNG	17,6%
MEDAN TIMUR	25,6%	MEDAN TUNTUNGAN	85,4%

Sumber : UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan

Berikut juga target dalam sasaran ini juga menunjukkan mulai bertambahnya jumlah wajib pajak di masa new normal ini, di perhatikan pada tabel berikut:

NO	JENIS PAJAK	TAHUN				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	Restoran	1,627	1.873	2,743	2,182	2,295

Sumber: UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan

Hal ini didasarkan dengan hasil wawancara yang dilaksanakandengan Bapak Amrul Fahmi selaku kepala UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan, yang dilaksanakan pada hari senin tanggal 9 Januari 2023 pukul 09.00 WIB :

UPT III BAPENDA Kota Medan memiliki tujuan untuk memberi kemudahan kepada semua wajib pajak untuk mampu memperoleh pelayanan yang baik sesuai dengan visi misinya dengan meningkatkan kualitas dari pegawai UPT III BAPENDA Kota Medan untuk mampu mewujudkan pendapatan daerah untuk membantu biaya dalam pembangunan daerah sehingga tercapainya kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan dari hasil pengamatan penulis, apa yang disampaikan oleh Bapak Kepala UPT III BAPENDA Kota Medan tersebut sudah menyesuaikan dengan tugas dan fungsinya untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan sasaran sesuai dengan terlaksananya pengelolaan pajak yang baik untuk mencapai target yang sesuai demi terwujudnya masyarakat yang sejahtera.

2. Integrasi

Teori yang dikemukakan Richard M. Steers mengenai keefektifan, terdapat ukuran yaitu integrasi. Integrasi merupakan ukuran kemampuan organisasi untuk bersosialisasi dengan baik, membangun konsensus, dan mampu berkomunikasi dengan masyarakat. Integrasi ini didorong oleh beberapa faktor, antara lain prosedur dan proses sosialisasi. Dalam penelitian ini, penulis mengambil 2 indikator untuk melihat permasalahan yang ada di UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan yaitu indikator Hubungan Komunikasi antar Pegawai dan Koordinasi antar tugas dan kesamaan tujuan.

a. Hubungan Antar Pegawai

UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan menempatkan kinerja pegawai juga sebagai salah satu kebutuhan pelayanan kepada masyarakat yang wajib terpenuhi. Melalui wawancara yang dilakukan oleh Kepala Bidang Perencanaan UPT III BAPENDA Kota Medan, Bapak Syarifah Helwa, yang dilakukan pada hari hari senin tanggal 16 Januari 2023 pukul 10.00:

Hubungan antar pegawai di UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan berjalan baik sejalan komunikasi dan kinerja pegawai yang berhubungan erat dan saling mempengaruhi satu sama lain, sehingga membangun hubungan positif antar sesama pegawai dalam melayani masyarakat dalam proses pengelolaan pajak restoran, hal ini didukung dari tidak adanya laporan keluhan masyarakat terkait proses pengelolaan pajak restoran salah satunya pemungutan pajak di UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

Wawancara yang dilaksanakan dengan beberapa informan dapat disimpulkan bahwa Hubungan Komunikasi antar Pegawai di UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dilihat dari upaya sesama pegawai terkait kedisiplinannya dalam pemenuhan serta pencapaian target dan realisasi pajak bidang I yaitu Hotel, Restoran dan Hiburan berjalan baik pada masa new normal sekarang ini, hal ini sejalan dengan bagaimana dapat dilihat pada tabel Realisasi pajak Hotel, Restoran dan Hiburan angkanya sudah cukup stabil yang berarti dimana para pegawai UPT III BAPENDA sudah melakukan usaha dan upaya yang baik dalam pencapaian target untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

b. Koordinasi tugas dan kesamaan tujuan

Dalam organisasi UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan memiliki tujuan organisasi untuk mewujudkan pendapatan daerah sebagai pembangunan daerah melalui peningkatan target dan realisasi pajak yang menurun akibat pandemic covid-19 yang berlangsung selama 2 tahun, dengan cara melakukan pemantauan, pengendalian, dan evaluasi terhadap wajib pajak. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh Kepala Bidang Restoran, Bapak Perencanaan UPT III BAPENDA Kota Medan Bapak Syarifah Helwa, yang dilakukan pada hari Rabu tanggal 11 Januari 2023 pukul 14.00 WIB:

Kita para pegawai UPT III BAPENDA Kota Medan terus berupaya untuk mencapai keefektifan pada organisasi ini, dengan cara meningkatkan kinerja antar pegawai dalam proses pengelolaan pajak, juga untuk saling mengingatkan antar sesama pegawai mengenai kedisiplinan dan mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi.

Berdasarkan dari penyampaian yang disampaikan oleh beberapa informan melalui wawancara, dapat disimpulkan bahwa koordinasi antar tugas dan kesamaan tujuan UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan berjalan baik, diperhatikan dari pegawai melakukan upaya keras dengan melakukan pemantauan, pengendalian, dan evaluasi terhadap wajib pajak dalam meningkatkan serta mencapai target dan realisasi pajak yang hilang akibat dari pandemi covid-19 dilihat juga dari hasil wawancara oleh informan makin bertambahnya jumlah wajib pajak yang artinya disini bahwa pegawai UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dapat dinilai berintegritas dalam proses pengelolaan pajak, khususnya pajak restoran. Namun dalam kuantitas masih kurangnya jumlah pegawai pada UPT III BAPENDA Kota Medan sehingga dalam pembagian dan pelaksanaan tugas masih kesulitan.

3. Adaptasi

Pada aspek adaptasi ini, penulis melakukan wawancara dengan beberapa informan yang dipilih sesuai dengan bidangnya agar memberi informasi kepada penulis terkait

penelitian yang sedang di lakukan. Ukuran yang dikenal sebagai adaptasi didasarkan pada teori Duncan keefektifan. "Adaptasi" mengacu pada membuat penyesuaian terhadap lingkungan kerja, lingkungan, dan lingkungan seseorang. Dalam hal ini penyesuaian pegawai dengan tempat kerja Badan Pendapatan Daerah UPT III Kota Medan.

a. Penyesuaian Lingkungan

Berdasarkan penyampaian oleh Kepala UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan Bapak Amrul Fahmi, melalui wawancara yang dilaksanakan pada hari selasa tanggal 17 Januari 2023 di kantor UPT III BAPENDA pukul 11.00 WIB :

Para pegawai di UPT III BAPENDA Kota Medan wajib untuk memberi pelayanan terbaik dalam pengelolaan pajak restoran kepada masyarakat wajib pajak yang membayar pajak yang ditanggung, para pegawai juga harus bisa menyesuaikan dengan siapa mereka berkomunikasi tanpa memandang siapa dan dari apa para kalangann wajib pajak tersebut. Para pegawai pun juga harus siap sedia menjelaskan kepada masyarakat terkait alur pemabayaran pajak restoran yang akan dilakukan.

Pelayanan yang diberikan oleh para pegawai terkait proses pengelolaan pajak restoran juga sudah baik. Namun masih ada beberapa masyarakat wajib pajak masih belum paham terkait alur pembayaran pajak restoran. Namun demikian pegawai tetap bekerja sama sebaik mungkin sebagaimana mestinya melakukan pelayanan terbaik. Dalam proses pengelolaan pajak restoran yang dilaksanakan oleh UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan berikut gambaran alur pembayaran pajak hotel, restoran dan hiburan yang harus diketahui oleh wajib pajak dalam memudahkan wajib pajak untuk membayar pajak di UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

b. Penyelesaian Masalah

Secara umum, organisasi merupakan kumpulan dari individuindividu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang sama, disebut juga dengan visi dan misi. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa tidak ada masalah yang akan muncul dalam suatu organisasi. Seperti yang diketahui pada UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan sendiri ada beberapa permasalahan, salah satu diantaranya adalah belum mampu tercapainya target dan realisasi pajak restoran pada saat pandemik covid-19 berlangsung serta kurang mampunya wajib pajak dalam membayar pajak restoran karena usahanya sendiri juga tidak mampu mencapai target penjualan. Masalah ini bukan hal yang lazim lagi diketahui oleh semua orang, karena masalah ini merupakan salah satu masalah yang besar dan berat pada masa itu. Pandemi covid-19 yang menyebabkan banyak usaha tutup atau berhenti beroperasi mengakibatkan penurunan pertumbuhan ekonomi nasional yang cukup signifikan di tahun 2020 serta UPT III BAPENDA Kota Medan tidak mampu mencapai target dan realisasi yang telah ditetapkan dan berdampak besar bagi Keefektifan UPT III BAPENDA Kota Medan mengelola pajak restoran.

Dari masalah yang ada pada masa pandemi covid-19 ini para pegawai pun kembali aktif serta berupaya keras demi mencapai apa yang sudah hampir dua tahun menurun kembali ditingkatkan lagi dengan mengejar target dan mencapai realisasi yang telah ditetapkan. Hal ini didasarkan oleh hasil wawancara yang dilakukan oleh Bapak Kepala UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan Bapak Amrul Fahmi, SH, MM pada hari selasa tanggal 17 bulan Januari 2023 pukul 10.00 WIB :

Para pegawai di UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan selalu memiliki cara cepat dan tepat untuk mengatasi permasalahan, kita selalu berupaya sebaik mungkin untuk

menghindari masalah, jika hal itu terjadi maka kita harus menyelesaikan masalah itu dengan secepatnya dengan sebaik mungkin agar lebih baik kedepannya.

Dari masalah yang ada di UPT III BAPENDA Kota Medan ini pegawai melakukan salah satu kebijakan yaitu dengan melakukan evaluasi bulanan penerimaan pajak restoran. Sehingga organisasi UPT III BAPENDA mampu mencapai kembali target dan realisasi pajak restoran di masa new normal. Diperhatikan dari tabel perbandingan realisasi penerimaan pajak restoran BAPENDA Kota Medan Tahun Anggaran 2019,2020,dan 2021.

4. Perencanaan

Perencanaan dalam tahap ini adalah suatu proses mempersiapkan secara sistematis kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dimana dalam perencanaan ini dilakukan oleh kepala UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan beserta jajarannya dalam rangka untuk menentukan target yang akan dicapai terhadap hasil pengelolaan pajak restoran. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh Bapak Kepala UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan Bapak Amrul Fahmi, SH, MM pada hari selasa tanggal 17 bulan Januari 2023 pukul 10.00 WIB :

Sejalan dengan perkembangan kota ke depan diharapkan akan memberikan dampak pada peningkatan pendapatan daerah (PAD). Memperhitungkan dampak pandemi Covid-19 yang melanda perekonomian global, termasuk perekonomian Indoneisa, diperkirakan selama periode 2021-2026 pendapatan daerah ditargetkan akan mengalami kenaikan setiap tahun seiring dengan pertumbuhan ekonomi yang mulai membaik. Hal ini diperkirakan akan berdampak terhadap besarnya dana perimbangan yang disebabkan adanya rencana kenaikan penerimaan DAU untuk menutupi keperluan belanja pegawai yang diperkirakan naik per tahunnya sekitar 12%. Sedangkan untuk penerimaan lain-lain, didasarkan pada adanya kebijakan dari pemerintah pusat dan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara terkait dengan dana kontijensi, dana hibah, bantuan dan lain sebagainya.

Berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara yang saya lakukan pada organisasi ini memiliki perencanaan diantaranya peningkatan PAD melalui Pajak Daerah salah satunya pajak restoran. Yang mana dalam mencapai tujuan dan sasaran dari peningkatan ini, UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan memerlukan strategi dan kebijakan operasional yang tepat dan berkesinambungan dengan sehingga terjadinya Persentase Peningkatan Kontribusi Pajak Daerah dengan cara Melaksanakan monitoring, pengawasan, pengendalian dan evaluasi terhadap Wajib Pajak dan Penegakkan regulasi perpajakan secara konsisten.

5. Pengorganisasian

Dalam pengorganisasian yang dilakukan di UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya serta bidang masing-masing dalam pengelolaan pajak restoran dengan Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Namun dalam hal ini proses pengorganisasian masih kurang maksimal dikarenakan jumlah pegawai yang masih terbatas.

Dilihat dari wawancara yang dilaksanakan dengan sekretaris UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan, Ibu Nina Rizkina, S.STP, pada hari kamis tanggal 19 Januari 2023 pukul 09.30 WIB: Pengorganisasian dalam hal pengelolaan pajak daerah yakni bagaimana setiap pegawai diberikan tugas sesuai dengan struktur yang telah diinstruksikan oleh pemimpin dalam pengelolaan pajak restoran. Pengorganisasian yang dilakukan oleh UPT III Badan Pendapatan Daerah masih kurang maksimal karena jumlah pegawai yang dimiliki sangat terbatas.

Secara rata-rata persentase perkembangan target dan realisasi pajak daerah dari tahun 2016-2019 sebesar 91,49%. Realisasi penerimaan Pajak Daerah Tahun 2020 mengalami penurunan yang cukup signifikan, hal ini dikarenakan pandemi covid-19 yang mengakibatkan banyaknya usaha yang tutup/tidak berusaha sehingga pertumbuhan ekonomi nasional mengalami penurunan sampai -1,98 persen. Koordinasi dengan instansi terkait sebagai SKPD pengelola sumber PAD sektor pajak daerah, hanya sebatas pada sistem pelaporan resmi tentang hasil pungutan retribusi, dan lebih bersifat koordinasi fungsional yang dinilai masih kurang efektif, karena potensi-potensi baru belum tergali secara maksimal.

6. Pelaksanaan

Dilihat dari wawancara yang dilaksanakan dengan sekretaris UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan, Ibu Nina Rizkina, S.STP, pada hari Kamis tanggal 19 Januari 2023 pukul 09.30 WIB: Untuk dapat melaksanakan arah kebijakan yang sudah ditetapkan, maka Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara telah menyusun berbagai program dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), dimana program tersebut mencakup kebijakan, mempertimbangkan sumber daya organisasi, terinci dan sinkron dengan fungsi organisasi. Penjabaran dari program kerja ini dalam bentuk kegiatan, yang disusun secara tahunan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengamatan dan dari wawancara Menurut saya dalam hal pelaksanaan yang dilakukan UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan masih banyak kendala yang dihadapi seperti sulitnya pengawasan terhadap wajib pajak karena terbatasnya jumlah pegawai dan banyaknya wajib pajak yang harus diawasi ataupun dikontrol. UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan juga sudah berupaya menyesuaikan diri pada pandemi covid-19 untuk meningkatkan target dan realisasi pajak yang dijadikan OPD ini sebagai tujuan utama walaupun belum sepenuhnya mencapai target namun persentase realisasi meningkat pasca pandemi covid-19 meskipun banyak yang menghambat organisasi dalam pelaksanaan pengelolaan Pajak Restoran di UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

7. Faktor penghambat

Adapun beberapa faktor yang menyebabkan terhambatnya organisasi dalam mengelola pajak restoran di UPT III BAPENDA Kota Medan, diantaranya ialah :

- a. Kurangnya kesadaran wajib pajak terhadap pembayaran pajak restoran. Menurut Ibu Nina Rizkina, S.STP selaku Sekretaris UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan menjelaskan mengenai keadaan dimana masih rendahnya kesadaran masyarakat wajib pajak terhadap pembayaran pajak restoran, beliau menyampaikan : Itu benar. Kesadaran wajib pajak terhadap pembayaran pajak restoran memang masih sangat kurang yang utamananya dalam hal pemahaman akan pentingnya pajak untuk pembangunan daerah. Padahal pajak daerah digunakan untuk menunjang biaya fasilitas daerah, subsidi hingga kebutuhan belanja pegawai. Apalagi dimasa pandemic covid-19 yang terjadi, banyak yang mengakibatkan pelaku usaha yang tutup/tidak berusaha dan tidak bisa beroperasi kembali sehingga mereka tidak mampu menetapkan pajak yang ada pada usaha mereka dan tidak mampu melakukan pembayaran pajak tepat waktu. Dari penyampaian di atas dapat diketahui bahwa sadarnya wajib pajak terhadap pembayaran pajak restoran masih kurang dan dapat menjadi penghambat organisasi UPT III BAPENDA Kota Medan terkait pelaksanaan keefektifan mengelola pajak restoran.
- b. Kurangnya sanksi hukum atau tindakan tegas kepada wajib pajak yang lalai dalam memenuhi kewajiban membayar pajak restoran. Terlepas dari kenyataan bahwa

membayar pajak dipandang oleh banyak orang sebagai tugas yang sulit, tidak ada gunanya melakukannya jika tidak wajib. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh Bapak Amrul Fahmi, SH, MM selaku Kepala UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan, beliau menyampaikan : Tujuan pengenaan sanksi perpajakan adalah untuk mendorong kepatuhan wajib pajak terhadap kewajiban perpajakannya. Pemberlakuan sanksi yang memberatkan wajib pajak dimaksudkan agar wajib pajak patuh dalam memenuhi kewajiban perpajakannya dan memaksimalkan penerimaan pajak tahunan. Dari penyampaian di atas terlihat dari situasi kondisi yang tidak optimal dikarenakan pandemic covid-19 membuat wajib pajak tidak menghiraukan terhadap pemungutan pajak yang dilakukan para pegawai UPT III BAPENDA Kota Medan, sehingga ada kecenderungan wajib pajak untuk tidak membayar/tidak melunasi kewajiban perpajakan restoran sebagai pelaku usaha wajib pajak.

8. Upaya Dalam Mengatasi Hambatan

- a. Peningkatan kesadaran wajib pajak terhadap pembayaran pajak restoran. Bapak Amrul Fahmi, SH, MM selaku Kepala UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan menyampaikan : Memberikan pembekalan kepada petugas lapangan sebelum mereka mensosialisasikan apa itu pajak, mengapa pajak wajib dibayarkan, apa manfaat pajak bagi masyarakat. Dengan penyampaian sosialisasi yang baik dan benar diharapkan masyarakat sadar dan paham akan pentingnya pajak. Melakukan sosialisasi pajak juga bisa dilakukan melalui media sosial maupun secara langsung oleh petugas pajak. Dari penyampaian Bapak Amrul Fahmi, SH, MM di atas, dapat kita ketahui bahwasannya upaya yang dilakukan UPT III BAPENDA Kota Medan untuk meningkatkan kesadaran wajib pajak membayar pajak adalah dengan mensosialisasikan kepada seluruh masyarakat/wajib pajak secara berkesinambungan baik melalui media masa, diskusi panel, seminar atau simposium tentang arti pentingnya pajak dan retribusi daerah dalam melaksanakan roda pemerintahan dan pembangunan Kota Medan.
- b. Peningkatan sanksi hukum atau tindakan tegas kepada wajib pajak yang tidak membayar pajak kepada pihak yang berwenang. Dilihat dari wawancara yang dilaksanakan dengan sekretaris UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan, Ibu Nina Rizkina, S.STP, pada hari kamis tanggal 19 Januari 2023 pukul 09.30 WIB: Wajib pajak harus cermat, teliti, dan disiplin dalam membayar kewajibannya membayar pajak karena sanksi perpajakan merupakan hal yang paling ditakutinya. Selain itu, sanksi pajak berfungsi sebagai pencegah untuk mencegah wajib pajak melanggar undang-undang perpajakan. Dari penyampaian di atas, Petugas pajak memungut pajak dari wajib pajak yang gagal memenuhi kewajibannya dengan cara ini. Fungsi memungut pajak menunjukkan kemampuan masing-masing struktur pajak untuk mendanai perbendaharaan. sehingga organisasi dikatakan mampu menjalankan pengelolaan pajak restoran dengan baik dan terlaksananya keefektifan organisasi tersebut.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis menurut konsep teori efektivitas menurut Duncan meliputi pencapaian tujuan yaitu tampak jelas dari beberapa tahun terakhir pendapatan pajak restoran tidak terealisasi sesuai dengan target yang sudah ditetapkan. Hal ini dikarenakan belum mampunya UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dalam mencapai angka target dan realisasi yang ditetapkan sebagai pembiayaan pembangunan daerah, selain itu juga masih kurangnya jumlah pegawai dan kemampuan organisasi yang belum optimal dalam bersosialisasi kepada masyarakat, sehingga pengetahuan masyarakat akan pentingnya

membayar pajak masih minim. Adaptasi, dimana peran ini masih kurang berjalan maksimal dikarenakan akibat dari adanya pandemi covid-19 pegawai masih kesulitan dalam menyesuaikan diri dari masa pandemi ke masa new normal saat ini dalam pengelolaan pajak restoran di UPT III Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Keterbatasan penelitian ini adalah tentang penerapan teori yang hanya menggunakan satu teori saja, yaitu teori Duncan untuk menganalisis Keefektifan Unit Pelaksana Teknis (UPT) III Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Dalam Pengelolaan Pajak Restoran Pada Masa New Normal Di Kota Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dharma, G. P. B. S., & Pradana, G. Y. K. (2022). Implikasi Penataan Desa Wisata Penglipuran Terhadap Kelestarian Budaya Bali. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 18(1), 1–14.
- Ngoranubun, J. A. (2017). Efektivitas Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Sorong. *Gradual*, 6(2), 97–109.
- Simangunsong Fernandes. (2016). Metodologi Penelitian Pemerintahan (Alfabeta).
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (PT. Alfabeta)
- Toad, V. S., Rares, J., & Pombengi, J. (2018). Efektivitas Organisasi Pemerintah Kecamatan Wanea Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(58).
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

