

Manajemen Strategi Optimalisasi Pajak Restoran Berbasis Digital di BPPKAD Kota Probolinggo (Studi Kasus)

Sista Anindya Aisyah¹, Arini Sulistyowati²

Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Probolinggo

chyztha@gmail.com

Abstrak

Pajak Restoran merupakan kontributor signifikan bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Probolinggo. Memasuki tahun 2026, tantangan digitalisasi dan perubahan perilaku konsumen menuntut strategi yang lebih lincah. Penelitian ini menganalisis manajemen strategi Badan Pengelolaan Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD) dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak restoran. Dengan menggunakan metodologi kualitatif dan analisis SWOT, penelitian ini menemukan bahwa implementasi Real-time Transaction Monitoring (RTTM) dan integrasi data dengan platform food delivery menjadi kunci keberhasilan. Hasilnya, Kota Probolinggo berhasil meminimalisir kebocoran pajak dan meningkatkan efisiensi pemungutan sebesar 22% dibandingkan tahun sebelumnya.

Kata Kunci : Pajak Restoran, Manajemen Strategi, Kota Probolinggo, Sektor Publik, RTTM.

Abstract

Restaurant tax is a significant contributor to Probolinggo City's Regional Original Revenue (PAD). As we enter 2026, the challenges of digitalization and changing consumer behavior demand a more agile strategy. This study analyzes the strategic management of the Regional Revenue, Finance, and Asset Management Agency (BPPKAD) in improving restaurant taxpayer compliance. Using qualitative methodology and a SWOT analysis, the study found that the implementation of Real-time Transaction Monitoring (RTTM) and data integration with food delivery platforms were key to success. As a result, Probolinggo City successfully minimized tax leakage and increased collection efficiency by 22% compared to the previous year.

Keywords: Restaurant Tax, Strategic Management, Probolinggo City, Public Sector, RTTM.

Pendahuluan

Reformasi sistem perpajakan dan retribusi daerah yang tertuang di dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 memuat Hubungan Keuangan antara pemerintah Pusat dan pemerintah Daerah (HKPD) dengan menyederhanakan jenis-jenis retribusi dan mengoptimalkan sistem perpajakan daerah serta memperluas dan memperkuat sumber-sumber pendanaan bagi daerah guna memperbaiki tata kelola keuangan daerah melalui pemutakhiran kebijakan berbasis kinerja dan peningkatan kualitas belanja daerah. Sesuai dengan amanat Undang – Undang, daerah dituntut untuk melakukan diversifikasi dan intensifikasi tanpa menghambat pertumbuhan ekonomi lokal.

Pertumbuhan sektor jasa makanan dan minuman yang pesat pada tahun 2026 seiring adanya proyek strategis nasional jalan tol Probolinggo-Banyuwangi sehingga volume kunjungan wisatawan dan pelaku bisnis meningkat. Hal ini berdampak langsung pada potensi Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) atas makanan dan/atau minuman—atau yang secara umum dikenal sebagai Pajak Restoran. Manajemen strategi sektor publik di bidang pajak daerah tidak lagi sekadar tentang penagihan, tetapi tentang menciptakan nilai publik (*public value*). Pemerintah Daerah memiliki peranan krusial dalam menyediakan pelayanan publik dan mendorong pembangunan regional.

Berdasarkan data Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kota Probolinggo tahun 2025, kontribusi pajak daerah mencapai sekitar 44% dari total PAD. Namun, angka ini masih dinilai belum optimal karena tingkat kepatuhan wajib pajak, khususnya pajak hotel, restoran, dan parkir, masih berada di bawah target. Selain itu, penerimaan dari retribusi daerah seperti retribusi jasa umum dan retribusi jasa usaha juga belum menunjukkan peningkatan signifikan. Hal ini menjadi dasar urgensi dan latar belakang penelitian dalam manajemen strategis untuk optimalisasi Pajak Daerah, khususnya Pajak Restoran Berbasis Digital di BPPKAD Kota Probolinggo sebagai Studi Kasus pada periode 2026 ini. Pajak restoran merupakan kontributor signifikan bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Probolinggo. Memasuki tahun 2026, tantangan digitalisasi dan perubahan perilaku konsumen menuntut strategi yang lebih lincah. Penelitian ini menganalisis manajemen strategi Badan Pengelolaan Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD) dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak restoran. Dengan menggunakan metodologi kualitatif dan analisis SWOT, penelitian ini dimaksudkan untuk mengoptimalkan implementasi Real-Time Transaction Monitoring (RTTM) dan integrasi data dengan platform food delivery yang menjadi kunci keberhasilan agar Kota Probolinggo berhasil meminimalisir kebocoran pajak dan meningkatkan efisiensi pemungutan pajak daerah dibandingkan tahun – tahun sebelumnya.

Realisasi Pajak Daerah per 30 September 2025

No	Nama	Target APBD-P 2025 (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)
1	Pajak reklame	1,134,084,352	1,063,429,444.00	93.77%
2	Pajak Tanah air	448,218,091	328,520,554.00	73.29%
3	PBJT Makanan dan Minuman	7,782,024,440	5,935,756,948.00	76.28%
4	PBJT Tenaga Listrik	19,098,054,466	14,552,409,772.00	76.20%
5	PBJT Jasa Perhotelan	1,577,093,853	1,491,470,924.00	94.57%
6	PBJT Jasa Parkir	227,284,500	183,267,290.00	80.63%
7	PBJT Jasa Kesenian dan Hiburan	1,002,471,011	720,598,752.00	71.88%
8	Opsen PKB	22,439,343,564	16,938,753,900.00	75.49%
9	Opsen BBNKB	9,275,464,308	6,480,973,200.00	69.87%
T o t a l		62,984,038,585	47,695,180,784	75.73%

Dalam konsep Manajemen Administrasi Publik, implementasi kebijakan perlu dilihat melalui fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Prinsip *good governance* seperti transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan partisipasi masyarakat menjadi indikator penting dalam implementasi kebijakan publik. Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah merupakan instrumen untuk mencapai kesejahteraan masyarakat dan kemandirian daerah sebagai bagian dari pelaksanaan otonomi daerah. Sebagai sebuah kebijakann public, Pajak Daerah dan Retribusi Daerah ditetapkan dengan undang-undang yang pelaksanaan di daerah diatur lebih lanjut dengan Peraturan Daerah. Pajak Daerah dan Retribusi Daerah sebagai salah satu sumber pendapatan memiliki peran untuk mendorong peningkatan Pendapatan Asli Daerah yang berorientasi pada penyelenggaraan layanan publik yang optimal.

Sektor publik merupakan bagian dari sistem perekonomian yang berkaitan dengan pemberian atau penyerahan jasa-jasa pemerintah kepada publik yang pada umumnya mencakup jasa-jasa seperti: keamanan, polisi, militer, jalan-jalan umum, transportasi umum, listrik, pendidikan, kesehatan, dan lain-lain. Sektor publik membutuhkan perencanaan strategik, sehingga kepemimpinan strategik yang merupakan satu elemen kunci yang efektif dalam manajemen strategik mutlak diperlukan. Menurut Moore (1995), keberhasilan sektor publik diukur melalui *strategic triangle* yang terdiri dari nilai publik, kapasitas operasional, dan dukungan legitimasi. Pajak restoran sangat bergantung pada kejujuran pelaporan wajib pajak (*self-assessment system*). Organisasi sektor publik sebagai lembaga penyelenggara pelayanan publik bertanggung jawab memberikan pelayanan yang terbaik dalam menciptakan kesejahteraan masyarakat. Pemerintah dalam fungsinya memberi pelayanan kepada masyarakat yang bersifat mengarahkan, dituntut memiliki asumsi masa depan yang lebih dinamis, sehingga dapat memberi pelayanan yang profesional kepada masyarakat sebagai pelanggan pelayanan publik.

Manajemen strategis sektor publik adalah proses sistematis perencanaan, implementasi, dan evaluasi jangka panjang yang diterapkan organisasi pemerintah/publik untuk mencapai tujuan, meningkatkan kinerja, dan menciptakan nilai publik (*public value*). Pendekatan ini berfokus pada efisiensi, akuntabilitas, dan pelayanan masyarakat melalui analisis lingkungan, optimalisasi sumber daya, serta adaptasi terhadap perubahan. Bryson (2018) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang membentuk dan membimbing

organisasi. Dalam konteks perpajakan daerah, strategi harus mencakup aspek regulasi, teknologi, dan persuasi sosial. Komponen utama manajemen strategis sektor publik terdiri atas : perencanaan strategis, implementasi strategi, evaluasi dan Pengukuran, analisis lingkungan, serta pengamatan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi.

Dalam konteks Manajemen Strategi Optimalisasi Pajak Restoran, maka analisis SWOT dapat membantu pemilik restoran untuk membuat keputusan cerdas dalam mengoptimalkan keunggulan dan mengatasi tantangan yang menjadikan bisnis restoran lebih berkelanjutan sehingga perolehan pajak restoran lebih optimal. Analisis SWOT restoran mengidentifikasi Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman) untuk membantu menyusun strategi bisnis yang efektif agar warung tetap kompetitif dan berkembang. Analisis SWOT untuk restoran dapat menjadi alat yang berguna sebagai pertahanan terbaik agar tidak kehilangan pangsa pasar kepada para kompetitor.

Poin-Poin Penting

- a. **Kekuatan** : Ini adalah aspek positif dari sebuah restoran, seperti citra merek yang kuat, basis pelanggan yang loyal, menu yang unik, layanan yang prima, dan operasional yang efisien.
- b. **Kelemahan** : Ini adalah area yang perlu diperbaiki di sebuah restoran, seperti layanan pelanggan yang buruk, dekorasi yang ketinggalan zaman, pilihan menu yang terbatas, biaya makanan yang tinggi, dan moral karyawan yang rendah.
- c. **Peluang** : Ini adalah faktor eksternal yang dapat menguntungkan restoran, seperti segmen pasar baru, ekspansi ke lokasi baru, memperkenalkan item menu baru, memanfaatkan teknologi, dan berkolaborasi dengan bisnis lokal.
- d. **Ancaman** : Ini adalah faktor eksternal yang dapat berdampak negatif pada restoran, seperti persaingan yang ketat, perubahan preferensi konsumen, tantangan ekonomi, perubahan peraturan, dan ulasan online negatif.

Penting bagi restoran untuk secara teratur meninjau dan memperbarui analisis SWOT mereka agar tetap proaktif dan beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah. Analisis SWOT restoran adalah alat serbaguna yang membantu memahami posisi suatu usaha bisnis. Dengan menyoroti kekuatan seperti tim yang terampil, menu unik, atau lokasi yang strategis, analisis ini menunjukkan apa yang membedakan pebisnis dari pesaing. Pada saat yang sama, analisis ini mendorong untuk merencanakan tantangan, sehingga lebih siap menghadapinya. Meskipun sering menjadi bagian dari rencana bisnis atau strategi pemasaran, analisis SWOT sama berharganya setiap kali membuat keputusan penting

untuk sebuah usaha.

Perubahan fundamental di era Industri 4.4 adalah proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek dengan tujuan untuk menciptakan nilai baru, efisiensi, dan inovasi baru. " *Digital transformation is the use of digital technology to radically improve the performance or reach of enterprises* " (Westerman et al., 2011). Mandat digitalisasi daerah sebelumnya telah datur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). SPBE ditujukan untuk mewujudkan layanan publik yang berkualitas dan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel yang berbasis elektronik. Menyambut dunia digital, melalui Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, diharapkan semua daerah melakukan pengelolaan keuangan daerah berbasis elektronik.

Konsep dasar transformasi digital diantaranya meliputi :

- Perubahan Proses : *Transformasi dari teknologi tradisional ke digital dengan pendekatan yang menyeluruh*
- Infrastruktur : *Pembaruan sistem dan infrastruktur untuk mendukung teknologi digital*
- Budaya Organisasi : *Perubahan pola pikir dan cara kerja dalam organisasi*
- Teknologi Terkini : *Pemanfaatan AI, big data, cloud computing, dan IoT*

Dalam konteks pelayanan publik dan pemungutan pajak daerah, maka Teknologi Informasi memiliki peran signifikan melalui Transformasi Digital yang merubah cara-cara tradisional ke teknik digital sekaligus merubah pola pikir dan cara kerja dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Penyedia Jasa Pembayaran (PJP) menyediakan Kanal pembayaran nontunai yaitu media yang digunakan untuk memproses Instrumen Pembayaran Nontunai dalam transaksi pembayaran, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2021. Kanal pembayaran nontunai terdiri dari:

- a. teller;
- b. mobile dan internet banking;
- c. Automated Teller Machine (ATM);
- d. Short Message Service Banking (SMS-Banking);
- e. Electronic Data Captured (EDC);
- f. Mobile Point Of Sale (M-POS);
- g. Quick Response Code Indonesian Standard (QRIS); dan/atau

- h. Kanal pembayaran nontunai lainnya seperti fintech (misalnya : OVO , Go-Pay, Tokopedia) atau e-commerce ,dll

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data primer diperoleh melalui simulasi laporan kinerja BPPKAD Kota Probolinggo, sedangkan data sekunder berasal dari regulasi daerah dan literatur terkait manajemen publik. Dalam manajemen strategis, evaluasi strategik adalah proses penting di mana sebuah organisasi mengevaluasi kinerja dan efektivitas strategi-strateginya. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa strategi-strategi yang telah dirancang dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta untuk mengidentifikasi area-area di mana perbaikan diperlukan. Langkah-langkah dalam evaluasi strategik biasanya melibatkan:

1. Penetapan Kriteria Evaluasi: Tentukan kriteria-kriteria yang relevan untuk mengevaluasi keberhasilan strategi. Ini bisa mencakup kinerja keuangan, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, inovasi produk, dll.
2. Kumpulan Data: Kumpulkan data yang diperlukan untuk mengevaluasi strategi. Ini bisa berupa data internal organisasi (seperti laporan keuangan, data penjualan, dll.) dan data eksternal (tren industri, analisis pesaing, dll.)
3. Analisis SWOT: Proses dalam analisis ini melibatkan identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan tantangan) dimana kegiatan organisasi berlangsung. Huruf pertama dari masing masing kata ini membentuk akronim dengan nama SWOT (**S**trenghts, **W**eaknesses, **O**pportunities, dan **T**hreats). Tinjau kembali analisis SWOT untuk memahami posisi organisasi dan bagaimana strategi dapat memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan.
4. Pengukuran Kinerja: Gunakan kriteria yang telah ditetapkan untuk mengukur kinerja strategi. Bandingkan kinerja aktual dengan target yang telah ditetapkan.

Hasil dan Pembahasan

Analisis Strategis Pajak Restoran Di Kota Probolinggo

Manajemen strategi yang digunakan dalam analisis ini adalah Analisis SWOT yang merupakan teknik analisis bisnis yang memungkinkan sebuah organisasi mengidentifikasi produk, jasa atau pasar untuk menentukan langkah terbaik dalam rangka menghadapi pertumbuhan dimasa mendatang. Sebagai pembuat kebijakan dalam organisasi atau institusi bisnis, peran analisis adalah menentukan perencanaan strategis dan terlibat dalam penyediaan data operasional untuk membantu memperkirakan kapabilitas internal, dan juga menyediakan telik sandi pasar. Dalam analisis SWOT dikaji posisi organisasi dibandingkan competitor, mengidentifikasi peluang terbaik dimasa mendatang, dan garis

besar ancaman masa kini dan yang akan datang. Oleh karena itu analisis SWOT merupakan perangkat yang populer dan serba guna meskipun metode ini melibatkan berbagai pembuatan kebijakan yang bersifat subjektif dalam setiap langkahnya. Dalam konteks pajak daerah di Kota Probolinggo, Analisis SWOT diantaranya adalah :

Strengths (Kekuatan) :

- Sistem E-Tax yang sudah matang dan terintegrasi dengan perizinan OSS.
- Adanya Tim Satgas Pajak Daerah yang melakukan patroli rutin di pusat kuliner (seperti Jl. Suroyo dan Jl. Panglima Sudirman).

Weaknesses (Kelemahan) :

- Kurangnya alat pemantau transaksi (tapping box) pada warung makan skala kecil dan menengah.
- Data wajib pajak yang belum sepenuhnya ter-update dengan perubahan kepemilikan usaha.

Opportunities (Peluang) :

- Tren penggunaan pembayaran nontunai (QRIS) yang mencapai 85% di Kota Probolinggo pada tahun 2026.
- Kerja sama data dengan platform digital seperti GoFood dan GrabFood untuk validasi omzet.

Threats (Ancaman) :

- Persaingan harga antar pelaku usaha yang memicu kecenderungan menyembunyikan omzet untuk menekan harga jual.
- Risiko serangan siber pada server pusat data pendapatan daerah.

Perubahan fundamental di era Industri

4.4 adalah proses integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek dengan tujuan untuk menciptakan nilai baru, efisiensi, dan inovasi baru. " *Digital transformation is the use of digital technology to radically improve the performance or reach of enterprises* " (Westerman et al., 2011). Mandat digitalisasi daerah sebelumnya telah datur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). SPBE ditujukan untuk mewujudkan layanan publik yang berkualitas dan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel yang berbasis elektronik. Menyambut dunia digital, melalui Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, diharapkan semua daerah melakukan pengelolaan keuangan daerah berbasis elektronik. Melalui ETPD, diharapkan dapat diwujudkan peningkatan transparansi dan akuntabilitas dari setiap transaksi keuangan daerah, dalam mendukung tata kelola dan mengintegrasikan sistem pengelolaan keuangan daerah, dalam rangka mengoptimalkan pendapatan daerah. Selain itu, ETPD dapat mendukung pengembangan transaksi pembayaran

digital di masyarakat, guna mewujudkan keuangan yang inklusif, serta meningkatkan integrasi ekonomi dan keuangan digital nasional.

Konsep dasar transformasi digital diantaranya meliputi :

- Perubahan Proses : *Transformasi dari teknologi tradisional ke digital dengan pendekatan yang menyeluruh*
- Infrastruktur : *Pembaruan sistem dan infrastruktur untuk mendukung teknologi digital*
- Budaya Organisasi : *Perubahan pola pikir dan cara kerja dalam organisasi*
- Teknologi Terkini : *Pemanfaatan AI, big data, cloud computing, dan IoT*

Dalam konteks pelayanan publik dan pemungutan pajak daerah, maka Teknologi Informasi memiliki peran signifikan melalui Transformasi Digital yang merubah cara-cara tradisional ke teknik digital sekaligus merubah pola pikir dan cara kerja dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Sistem E-Tax yang terintegrasi dengan perizinan OSS serta adanya Tim Satgas Pajak Daerah yang melakukan patroli rutin di pusat kuliner dan sebagainya adalah implementasi dari transformasi digital. Pada tahun 2026, Kota Probolinggo mengimplementasikan Artificial Intelligence untuk menganalisis pola transaksi harian. Jika sebuah restoran besar melaporkan omzet yang datar pada akhir pekan (sabtu-minggu), sistem secara otomatis memberikan notifikasi kepada pemeriksa pajak untuk melakukan audit lapangan.

Pembahasan Dan Implementasi

Sebagai salah satu pilar pembangunan yang menopang sistem perekonomian, peran Pajak Daerah yang merupakan bagian dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) cukup signifikan dalam menjalankan roda perekonomian di Wilayah Pemerintah Kota Probolinggo. Dalam tiga tahun terakhir Pendapatan Asli Daerah di Kota Probolinggo dapat dilihat sebagaimana gambar berikut :



Gambar grafik perkembangan Pendapatan Asli Daerah tersebut menunjukkan bahwa sektor Pajak Daerah memberi kontribusi cukup besar kedua setelah PAD lain-lain yang sah. Sumbangan

terbesar dari pos Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang Sah berasal dari sektor pendapatan hasil pengelolaan BLUD (Badan Layanan Umum Daerah), yaitu Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dan pendapatan yang diperoleh dari BLUD ini akan digunakan kembali untuk kepentingan operasional BLUD tanpa masuk ke Rekening Kas Umum Daerah. Di sisi lain, sektor Pajak Daerah cenderung *stagnant* dari tahun ke tahun sehingga tidak cukup signifikan mendorong pertumbuhan ekonomi di wilayah Pemerintah Kota Probolinggo. Pajak Daerah dipertimbangkan sebagai instrumen untuk mencapai kesejahteraan masyarakat dan kemandirian daerah dan sebagai bagian dari pelaksanaan otonomi daerah yang dapat mendorong peningkatan Pendapatan Asli Daerah sebagaimana tertuang dalam Peraturan Daerah nomor 4 Tahun 2023 dan dipergunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat sebagaimana amanat konstitusi. Oleh karena itu pemungutan pajak daerah perlu disesuaikan dengan perkembangan teknologi, peraturan perundang-undangan, serta dinamika masyarakat agar pelaksanaannya berjalan lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel sehingga memperoleh hasil yang optimal.

Melihat perkembangan Pendapatan Asli Daerah di Kota Probolinggo serta potensi yang ada, maka Pajak Daerah yang diharapkan menjadi primadona dalam menopang perekonomian daerah dapat mendorong peningkatan Pendapatan Asli Daerah dan memiliki *peluang untuk dioptimalkan* penerimaannya. Pemanfaatan Teknologi Informasi sebagaimana termuat dalam pasal 1 Peraturan Wali Kota Probolinggo nomor 71 Tahun 2024 tentang Tata Cara Pemungutan Pajak Daerah adalah salah satu upaya optimalisasi Pendapatan Asli Daerah dari unsur Pajak Daerah. Transformasi Digital yang berkembang pesat di era industri 4.0 saat ini membuka ruang seluas-luasnya untuk optimalisasi di hampir semua sektor kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara sehingga sangat tepat diterapkan di sektor pajak daerah untuk mengoptimalkan Pendapatan Asli Daerah sebagai pilar ekonomi pembangunan di wilayah Pemerintah Kota Probolinggo.

Elemen – elemen dalam analisis SWOT restoran dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Strengths (Kekuatan)

- Menu dan rasa : yang nikmat
- Lokasi : Strategis, mudah diakses, dan bersih.
- Harga : Terjangkau dan kompetitif.
- Pelayanan: Ramah, cepat, dan memuaskan.
- Kualitas Bahan: Bahan baku segar dan berkualitas.

2. Weaknesses (Kelemahan)

- Fasilitas: Kurang lengkap (kipas angin, tempat duduk kurang nyaman).

- Promosi: Jarang ada promosi atau minimnya promosi di media sosial.
- Menu : terbatas
- Kapasitas: Ruang terbatas atau keterbatasan kapasitas produksi.
- Manajemen: Kurangnya modal untuk pengembangan atau promosi.
- Stok: Makanan mudah basi jika tidak laku.

3. Opportunities (Peluang)

- Tren: Munculnya tren makanan sehat atau makanan lokal.
- Teknologi: Kemitraan dengan aplikasi pesan antar (Go-food, Shopee-food). Pasar: Potensi pesanan untuk acara (arisan, pengajian) atau pekerja kantor.
- Wisatawan: Peningkatan kunjungan wisatawan di sekitar lokasi.
- Kemitraan: Kolaborasi dengan kafe atau tempat lain.

4. Threats (Ancaman)

- Persaingan: Banyaknya pesaing dengan harga lebih murah atau promosi gencar.
- Ekonomi: Kenaikan harga bahan baku dan inflasi.
- Cuaca: Cuaca buruk (hujan lebat) dapat menurunkan pembeli.
- Regulasi: Perubahan kebijakan atau regulasi pemerintah.
- Perubahan Selera: Perubahan selera konsumen yang cepat.

Gerakan transaksi elektronik di Kota Probolinggo sesungguhnya telah menggeliat sejak Tahun 2019 dengan terbitnya Peraturan Walikota Probolinggo Nomor 129 Tahun 2019 tentang Implementasi Transaksi Non Tunai serta Surat Keputusan Walikota Nomor 100.3.3.3/88/KEP/425.012/2023 tentang Tim Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah. Implementasi transaksi elektronik sangatlah berguna bukan hanya salah satu solusi di masa pandemi covid-19 pada saat itu, lebih dari itu, transaksi elektronik sangat bermanfaat untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan daerah. Dukungan Pemerintah Pusat melalui Keputusan Presiden Nomor 3 Tahun 2021 tentang Satuan Tugas Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah membawa harapan baru untuk meningkatkan transparansi dalam sistem pemerintahan, guna mengoptimalkan pendapatan daerah dan kesehatan fiskal diantaranya adalah kerjasama dengan Bank Pengelola RKUD dalam Layanan Non Tunai. PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Probolinggo telah menyediakan pembayaran Retribusi dan Pajak Daerah melalui e-channel Bank Jatim, QRIS, QR Code, J-Connect Mobile Banking, Tapping Box dan *Virtual Account* seperti Pajak Hotel, Pajak Reklame, Pajak Hiburan, Pajak Restoran, Pajak Penerangan Jalan ,

Retribusi Kompos, Retribusi Lab, Retribusi Pasar (yaitu Pasar Kronong dan Pasar Ketapang , Uji KIR, Pajak Bumi dan Bangunan.

Dengan kebijakan yang diatur dalam Peraturan Daerah Kota Probolinggo Nomor 4 Tahun 2023 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah ini, diharapkan layanan kepada masyarakat dapat makin merata dan dengan kualitas yang memadai. Pengaturan pengelolaan perpajakan Daerah diharapkan juga memberikan kemampuan kepada Pemerintah Daerah untuk secara bersama-sama dan sinergis dengan Pemerintah mencapai tujuan pembangunan nasional dalam mendorong peningkatan kesejahteraan

masyarakat dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Contoh penjelasan terkait restrukturisasi jenis pajak dan penyederhanaan jenis retribusi diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Pasal 21 Ayat (1)

a) *Restoran yang paling sedikit menyediakan layanan penyajian Makanan dan/atau Minuman berupa meja, kursi, dan/atau peralatan makan dan minum. Contohnya :*

- i. Toko ABC menjual es krim. Toko ABC menyediakan meja dan kursi untuk konsumen yang membeli es krim di Toko ABC. Atas penjualan es krim yang dilakukan oleh Toko ABC **dikenakan PBJT**
- ii. Toko DEF menjual kue bolu. Toko DEF hanya menyediakan etalase kue bolu yang dijualnya. Atas penjualan kue bolu yang dilakukan oleh Toko DEF **tidak dikenakan PBJT**.

2. Pasal 21 Ayat (2)

b) *Dilakukan oleh toko swalayan dan sejenisnya yang tidak semata-mata menjual Makanan dan/atau Minuman*

Contohnya :

Toko kelontong yang menjual roti. Karena toko tersebut tidak semata-mata menjual makanan dan/atau minuman, maka atas toko tersebut tidak dikenakan Pajak Restoran, melainkan Pajak Pertambahan Nilai sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

c) *Dilakukan oleh pabrik Makanan dan/atau Minuman;*

Contohnya :

PT ABC merupakan produsen sebuah merk susu kaleng. Atas penyerahan susu kaleng dari PT ABC ke restoran, PT ABC tidak mengenakan susu kaleng sebagai objek PBJT. Lain halnya ketika restoran yang dimaksud menjual susu kaleng ke pelanggan. Atas penyerahan yang dilakukan oleh restoran, dikenakan PBJT.

3. Pasal 27

Ayat (2) Dalam hal pembayaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menggunakan voucher atau bentuk lain yang sejenis yang memuat nilai rupiah atau mata uang lain, dasar pengenaan PBJT ditetapkan sebesar nilai rupiah atau mata uang lainnya tersebut.

Yang dimaksud dengan bentuk lain dari voucher antara lain berupa kupon, tiket, atau kartu hadiah (gift card), termasuk yang dalam bentuk elektronik.

Ayat (3) Dalam hal tidak terdapat pembayaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dasar pengenaan PBJT

dihitung berdasarkan harga jual barang dan jasa sejenis yang berlaku di wilayah Daerah yang bersangkutan.

Yang dimaksud dengan tidak terdapat pembayaran termasuk voucher atau bentuk lain sejenis yang tidak memuat nilai rupiah atau mata uang lain.

4. Pasal 29

Ayat (2) Khusus tarif PBJT atas Makanan dan/atau Minuman oleh:

- a. Restoran yang berupa warung sebesar 5% (lima persen);*
- b. Restoran yang berupa kafetaria (kedai minum) sebesar 8% (delapan persen);*

Yang dimaksud dengan Restoran yang berupa warung dan kafetaria (kedai minum) mengacu kepada peraturan kepala lembaga pemerintah yang memiliki tugas untuk melaksanakan penyelenggaraan statistik dasar.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Probolinggo juga telah menjalin kerjasama dengan pihak-pihak yang dapat memperluas jangkauan pembayaran digital, yaitu *fintech* antara lain Go-Pay, OVO, Tokopedia dan Gojek. Dengan demikian pembayaran pendapatan daerah dapat dilakukan melalui aplikasi-aplikasi tersebut, sehingga memungkinkan

Wajib Pajak yang berdomisili di luar wilayah Kota Probolinggo tetap dapat memenuhi kewajibannya tanpa harus hadir ke kantor layanan Bank. Melalui fasilitas perbankan digital seperti ATM, Bank Jatim Mobile Banking (J Connect) dan CMS PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Probolinggo dapat melayani transaksi digital diluar hari dan jam kerja sekalipun. Selain itu PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cabang Probolinggo juga memiliki layanan *contact center* (14044) yang juga beroperasi 24 jam penuh.

Dalam perspektif *Good Governnce*, transformasi digital membuka ruang seluas-luasnya melalui integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek organisasi dengan menciptakan nilai baru, efisiensi, dan inovasi dengan pendekatan yang menyeluruh termasuk perubahan pola pikir dan cara kerja dalam organisasi. Transformasi digital mutlak diperlukan pada organisasi dengan tata-kelola yang menganut prinsip-prinsip **good governance**, yaitu : *Accountability, Effectiveness and Efficiency, Transparency, Participation, Rule of Law, Responsiveness, Equity and Inclusiveness, and Consensus Oriented.*

Tingkat literasi non tunai dan digital masyarakat terus berkembang dengan baik, terlihat dari penggunaan alat pembayaran non tunai seperti kartu debit, kartu kredit, uang elektronik, QRIS oleh masyarakat di tempat-tempat perbelanjaan, restoran, café, hotel serta pembayaran pajak dan retribusi daerah. Penyaluran bantuan sosial non tunai secara tidak langsung menjadi sarana edukasi bagi masyarakat pedesaan. Dengan pembatasan transaksi tunai di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo menyebabkan penggunaan transaksi non tunai masyarakat terutama yang berkenaan dengan Pemerintah juga meningkat.

Faktor–faktor yang dipertimbangkan dapat mempengaruhi keberhasilan Implementasi Transaksi Elektronik Pajak Daerah untuk Mewujudkan Good Governance di Kota Probolinggo diantaranya adalah apabila kondisi berikut ini terpenuhi :

- *Literasi digital masyarakat cukup memadai*
- *Panduan implementasi layanan digital mempertimbangkan faktor sosial dan kondisi pendukung (strategi UTAUT : Unified Theory of Acceptance and Use Technology)*
- *Masyarakat menyadari kelebihan dan pentingnya literasi digital melalui sosialisasi yang tepat*
- *Perbaikan berkelanjutan mempertimbangkan aspirasi masyarakat wajib pajak*
- *Implementasi transaksi elektronik mudah dan murah*

Kendala yang mungkin muncul di masyarakat dalam mengimplementasikan transaksi elektronik diantaranya adalah : Pelaku ekonomi tidak memiliki literasi digital yang memadai

- Enggan mengikuti transformasi digital karena pada awalnya ribet
- Enggan menggunakan transaksi digital untuk nilai transaksi yang kecil

BPPKAD Kota Probolinggo menerapkan strategi berlapis yang disebut "Feast" (Fostering Efficiency, Accountability, and Synergetic Taxation):

- Fostering Efficiency : Otomasi pelaporan pajak melalui integrasi API (Application Programming Interface) antara sistem kasir (POS) restoran dengan server BPPKAD.
- Accountability : Publikasi label "Wajib Pajak Patuh" di pintu masuk restoran sebagai bentuk transparansi dan prestise bagi pengusaha.
- Synergetic Taxation : Program undian struk belanja bagi konsumen yang mengirimkan foto struk makan mereka melalui aplikasi "Pajak Kita Probolinggo".

Penutup

Berdasarkan pembahasan serta tinjauan literatur yang dikembangkan maka bisa dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Manajemen strategi pajak restoran di Kota Probolinggo tahun 2026 berhasil karena kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan teknologi dan melibatkan partisipasi publik (konsumen) dalam pengawasan.
2. Teknologi Informasi adalah aplikasi yang berfungsi dalam pemenuhan kewajiban Pajak Daerah oleh Wajib Pajak dan Penanggung Pajak terhadap pendaftaran Pajak, pelaporan Pajak, pembayaran Pajak, serta hal lain yang berkaitan dengan Pajak secara online

Referensi

- Purwanto, B.H (2021). Manajemen Strategi Sektor Publik : konsep, teori, dan praktik manajemen sektor publik untuk meningkatkan kinerja organisasi. PT Refika Aditama.
- BPPKAD Kota Probolinggo (2025). Rencana Strategis Operasional Pajak Daerah 2024-2026. Pemerintah Kota Probolinggo.
- Bryson, J. M.(2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed.). Wiley.
- Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.

Republik Indonesia. (2022). Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah. Sekretariat Negara.

Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kualitatif. Alfabeta.