

TESIS

**STRATEGI BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN
PENDAPATAN DAN ASET DAERAH KOTA BANJARMASIN
DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DAERAH
MELALUI PAJAK RESTORAN DI KOTA BANJARMASIN**

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Ilmu Pemerintahan

Oleh :

M. ZAKI MUBARAK
NIM. 2020421310037



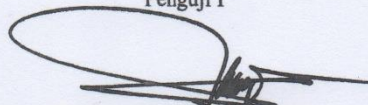
**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2023**

PENGESAHAN TESIS


Judul Tesis : Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah Kota Banjarmasin dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Restoran di Kota Banjarmasin
Nama : Muhammad Zaki Mubarak
N I M : 2020421310037

Disetujui : Komisi Penguji

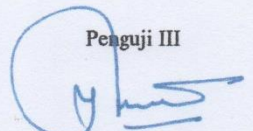
Penguji I


Dr. Samahuddin, S.IP, M.Si
NIP. 197212272006041003

Penguji II


Dr. Fahrianoor, S.IP, M.Si
NIP. 197403132006041002

Penguji III



Dr. Jamaluddin, M.Si
NIP. 195907051989031001

Penguji IV


Dr. Yuanita Setyastuti, S.IP, M.Si
NIP. 198208212006042002

Diketahui :

Koordinator Prodi
Magister Ilmu Pemerintahan


Dr. Samahuddin, S.IP, M.Si
NIP. 197212272006041003

Dekan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik ULM


Prof. Dr. H. Budi Suryadi, S.Sos., M.Si
NIP. 197301221998021001

Tanggal Lulus : 6 November 2023

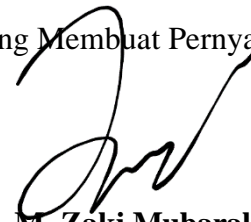
PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Penelitian ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik (Sarjana, Magister, atau Doktor), baik di Universitas Lambung Mangkurat maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Penelitian ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Pembimbing.
3. Dalam Karya Tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Banjarmasin, 6 November 2023

Yang Membuat Pernyataan,



M. Zaki Mubarak
NIM. 2020421310037



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU PEMERINTAHAN**

SERTIFIKAT PLAGIASI

Nomor: 02/PLAG-MIP/2026

Sertifikat ini diberikan kepada:

**MUHAMMAD ZAKI MUBARAK
NIM. 2020421310037**

Judul Tesis :

“Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah (BPKPAD) Kota Banjarmasin dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Restoran di Kota Banjarmasin”

Telah dideteksi tingkat plagiasinya dengan kriteria toleransi $\leq 20\%$
dan dinyatakan bebas plagiasi

Banjarmasin, 30 Januari 2026

**Koordinator Program Studi
Magister Ilmu Pemerintahan,**

**Dr. Samahuddin, S.J.P., M.Si
NIP. 19721227 200604 1 003**



ABSTRAK

Muhammad Zaki Mubarak. 2023. Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah (BPKPAD) Kota Banjarmasin dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Restoran di Kota Banjarmasin. Samahuddin dan Fahriannor.

Tujuan dari penelitian ini menganalisis tentang strategi Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah Kota Banjarmasin dalam meningkatkan pendapatan asli daerah melalui pajak restoran di Kota Banjarmasin dengan analisis konsep manajemen strategi dari Fred R David. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan analisis data kualitatif yang dilaksanakan di wilayah Kota Banjarmasin.

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa BPKPAD Kota Banjarmasin melakukan strategi dengan tiga tahapan. Yang pertama tahap formulasi strategi dengan perencanaan penetapan target penerimaan pajak restoran dengan pendataan objek dan wajib pajak restoran. Yang kedua tahap implementasi strategi dengan metode intensifikasi dan ekstensifikasi. Strategi intensifikasi yang dilakukan BPKPAD Kota Banjarmasin melakukan optimalisasi penerimaan pajak dari wajib pajak restoran yang sudah terdaftar dan melakukan pembinaan dan peningkatan aparatur pajak, sosialisasi peraturan terkait pajak daerah dan manfaat pajak daerah untuk Pembangunan Kota Banjarmasin. Sedangkan ekstensifikasi dengan melakukan penambahan jumlah wajib pajak yang belum terdaftar dan perluasan objek pajak. Yang ketiga tahap evaluasi strategi yang dilakukan oleh BPKPAD Kota Banjarmasin dengan pengawasan dan pemantauan dalam rangka meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak dengan memasang *tapping box* (alat perekam transaksi) di setiap restoran, memberikan sanksi kepada wajib pajak yang terlambat atau tidak membayar pajak.

Kata Kunci: **Strategi Formulasi, Implementasi, Evaluasi.**

ABSTRACT

Muhammad Zaki Mubarak. 2023. The Strategy of the Banjarmasin City Regional Revenue and Asset Financial Management Agency (BPKPAD) is Increasing Regional Original Revenue through Restaurant Taxes in Banjarmasin City. Samahuddin and Fahriannor.

The purpose of this study is to analyze the strategy of the Banjarmasin City Regional Revenue and Asset Financial Management Agency in increasing local revenue through restaurant tax in Banjarmasin City by analyzing the concept of strategic management from Fred R David. This research uses a descriptive method with qualitative data analysis conducted in Banjarmasin City.

The results of this study found that BPKPAD Banjarmasin City conducted a strategy with three stages. The first is the strategy formulation stage with the planning of setting restaurant tax revenue targets by collecting data on restaurant tax objects and taxpayers. The second is the strategy implementation stage with intensification and extensification methods. The intensification strategy carried out by BPKPAD Banjarmasin City optimizes tax revenue from restaurant taxpayers who are already registered and conducts coaching and improvement of tax officials, socializing regulations related to local taxes and the benefits of local taxes for Banjarmasin City Development. While extensification by increasing the number of taxpayers who have not registered and expanding the tax object. The third stage of strategy evaluation was carried out by BPKPAD Banjarmasin City with supervision and monitoring to increase taxpayer awareness and compliance by installing tapping boxes (transaction recording devices) in each restaurant and providing sanctions to taxpayers who are late or do not pay taxes.

Keywords: *Strategy Formualtion, Implementation, Evaluating.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat beliau serta pengikutnya hingga akhir zaman. Syukur Alhamdulillah, atas rahmat dan hidayah yang diberikan oleh Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal Tesis yang berjudul **”Strategi Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan Dan Aset Daerah Kota Banjarmasin Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Restoran Di Kota Banjarmasin”**. Dalam proses penyusunan Proposal Tesis ini banyak sekali sumbangan pikiran dan pemberian data yang penulis dapatkan dari berbagai pihak.

Penulis dalam kesempatan ini menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat (ULM) Banjarmasin.
2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat (ULM) Prof. Dr. H. Budi Suryadi, S.Sos, M.Si
3. Bapak Dr. Samahuddin, S.IP, M.Si Koordinator Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat (ULM) Banjarmasin sekaligus sebagai pembimbing I Tesis.
4. Bapak Dr. Fahrianoor, S.IP, M.Si selaku sebagai pembimbing II Tesis yang telah banyak membimbing dan memberikan ilmu pengetahuan kepada saya.

5. Bapak Dr. Jamaluddin, M.Si selaku sebagai Penguji I Tesis yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada saya.
6. Bapak Dr. Yuanita Setyastuti, S.IP, M.Si selaku sebagai Penguji II Tesis yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada saya.
7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat (ULM) Banjarmasin yang telah banyak membimbing dan memberikan ilmu pengetahuan kepada saya.
8. Seluruh keluarga dan teman-teman saya yang telah banyak membantu dan mendukung saya dalam penyelesaian proposal Tesis ini.
9. Staf dan Pengelola Magister Ilmu Pemerintahan FISIP ULM yang telah banyak membantu saya.

Akhir kata penulis berharap Tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan Ilmu Pemerintahan.

Banjarmasin, 6 November 2023

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I.....	3
PENDAHULUAN.....	3
1.1 LATAR BELAKANG MASALAH.....	3
1.2 RUMUSAN MASALAH.....	11
1.3 TUJUAN PENELITIAN.....	12
1.4 MANFAAT PENELITIAN.....	12
1.4.1 Manfaat Akademis.....	12
1.4.2 Manfaat Praktis.....	13
BAB II.....	14
KAJIAN PUSTAKA.....	14
2.1. PENELITIAN TERDAHULU.....	14
2.2 TINJAUAN TEORITIS.....	22
2.2.1 Strategi.....	22
2.2.3 Organisasi Pemerintahan.....	30
2.3 TINJAUAN KONSEPTUAL.....	32
2.3.1. Pendapatan Daerah.....	32
2.3.2 Pendapatan Asli Daerah.....	33
2.3.3 Pajak Daerah.....	35
2.3.4 Subjek Pajak dan Wajib Pajak Daerah.....	37
2.3.5 Pajak Restoran.....	37
2.3.6 Subjek dan Objek Pajak Restoran.....	40
2.3.7 Sistem Pemungutan Pajak.....	41
2.3.8 Hambatan Pemungutan Pajak.....	42
2.3.9 Upaya Peningkatan Pajak Daerah.....	44
2.3.10 Strategi Intensifikasi dan Ekstensifikasi Pajak Restoran.....	46
2.4 TINJAUAN OPERASIONAL.....	47
2.5 KERANGKA BERPIKIR.....	48
BAB III.....	49
METODE PENELITIAN.....	49
3.1. WAKTU, TEMPAT DAN OBJEK PENELITIAN.....	49
3.2. BATASAN PENELITIAN.....	49
3.3. TIPE DAN PENDEKATAN PENELITIAN.....	50
3.4. PROSEDUR PENGUMPULAN DATA.....	51
3.4.1 Jenis dan Sumber Data.....	51
3.4.2 Obyek dan Subyek Penelitian.....	54
3.4.3 Instrumen Penelitian.....	55
3.5 TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	59

3.5.1 Studi Lapangan.....	59
3.6 ANALISIS DATA.....	62
3.7 PENGUMPULAN DATA.....	63
3.8 REDUKSI DATA ATAU KLASIFIKASI DATA.....	64
3.9 PENYAJIAN DATA ATAU ANALISIS DATA.....	64
BAB IV	65
HASIL PENELITIAN.....	65
4.1 GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	65
4.1.1 Tugas, Fungsi Dan Struktur Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah Kota Banjarmasin.....	65
4.1.2 Visi, Misi dan Program Walikota Banjarmasin	79
4.2 HASIL PENELITIAN	81
4.2.1 Strategi Pemerintah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Restoran di Kota Banjarmasin.	81
4.2.2 Pola Strategi BPKPAD dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Restoran di Kota Banjarmasin.	91
4.3. PEMBAHASAN.....	96
4.3.1. Strategi Pemerintah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Restoran di Kota Banjarmasin.	96
4.3.2 Pola Strategi Pemerintah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Melalui Pajak Restoran di Kota Banjarmasin.	106
BAB V.....	118
PENUTUP	118
5.1 SIMPULAN	118
5.2. SARAN/REKOMENDASI.....	121
DAFTAR PUSTAKA	123