



Efektivitas, Kontribusi, dan Strategi Kebijakan Berbasis Fishbone pada Pajak atas Makanan dan/atau Minuman, Jasa Perhotelan, serta Jasa Kesenian dan Hiburan dalam Mendukung PAD Jakarta

Edietha Marshanda Putri^{1*}, Hafifah Nasution², Putri Haryani³

¹⁻³ Program Studi Akuntansi Sektor Publik, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email: ediethamarshanda@gmail.com¹, hafifah.nasution@unj.ac.id², putri.haryani@unj.ac.id³

*Penulis Korespondensi: ediethamarshanda@gmail.com

Abstract. *This study analyzed the effectiveness and contribution of the Food and/or Beverage Tax, Hotel Services Tax, and Art and Entertainment Services Tax to Jakarta's Regional Own-Source Revenue during 2018–2024, and formulated policy recommendations based on fishbone (Ishikawa) analysis for the lowest-performing tax type. A descriptive quantitative approach supported by qualitative analysis was employed. Secondary data were obtained from Regional Government Financial Reports, while primary data were gathered through in-depth interviews with the Regional Revenue Agency, a tax consultant, an event organizer, and a venue operator. The Hotel Services Tax recorded the highest average effectiveness at 108.25%, followed by the Food and/or Beverage Tax at 100.72%, and the Art and Entertainment Services Tax at 98.88%. All three fell under the very low contribution category, with the Art and Entertainment Services Tax recording the lowest average at 1.16%. Fishbone analysis identified six root cause categories: disproportionate staffing and insufficient socialization (Man), reactive collection mechanisms (Method), limited tax technology implementation (Machine), misclassified business data and weak regulatory dissemination (Material), underreported revenues and high tax rates suppressing voluntary compliance (Measurement), and high entertainment sector elasticity with slow post-pandemic recovery (Environment). Policy recommendations were formulated across all six factors to optimize regional tax revenue.*

Keywords: *Certain Services; Tax Artistic Services; Tax Contribution; Tax Effectiveness; Tax on Goods.*

Abstrak. Penelitian ini menganalisis efektivitas dan kontribusi Pajak Makanan dan/atau Minuman, Pajak Jasa Perhotelan, serta Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) DKI Jakarta selama periode 2018–2024, serta merumuskan rekomendasi kebijakan berdasarkan analisis fishbone (Ishikawa) untuk jenis pajak dengan kinerja terendah. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif yang didukung oleh analisis kualitatif. Data sekunder diperoleh dari Laporan Keuangan Pemerintah Daerah, sementara data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan Bapenda, konsultan pajak, event organizer, dan pengelola wahana rekreasi. Pajak Jasa Perhotelan mencatatkan rata-rata efektivitas tertinggi sebesar 108,25%, diikuti oleh Pajak Makanan dan/atau Minuman sebesar 100,72%, dan Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan sebesar 98,88%. Ketiga jenis pajak tersebut tergolong dalam kategori kontribusi sangat rendah, dengan Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan mencatatkan rata-rata terendah sebesar 1,16%. Analisis fishbone mengidentifikasi enam kategori akar masalah: ketimpangan jumlah staf dan sosialisasi yang kurang memadai (Man), mekanisme pemungutan yang bersifat reaktif (Method), keterbatasan implementasi teknologi perpajakan (Machine), kesalahan klasifikasi data usaha dan lemahnya diseminasi regulasi (Material), pendapatan yang tidak dilaporkan secara akurat serta tarif pajak tinggi yang menekan kepatuhan sukarela (Measurement), dan tingginya elastisitas sektor hiburan disertai pemulihan pascapandemi yang lambat (Environment). Rekomendasi kebijakan dirumuskan mencakup keenam faktor tersebut guna mengoptimalkan penerimaan pajak daerah.

Kata kunci: Efektivitas Pajak; Jasa Tertentu; Kontribusi Pajak; Pajak Barang; Pajak Jasa Kesenian.

1. LATAR BELAKANG

Kemandirian fiskal suatu daerah dapat diukur antara lain dari seberapa besar kemampuan pemerintah daerah dalam mengoptimalkan penggalan Pendapatan Asli Daerah (PAD). PAD yang tinggi menjadi cerminan menurunnya ketergantungan daerah terhadap transfer fiskal dari pemerintah pusat, sekaligus mengindikasikan kemampuan daerah dalam membiayai sendiri roda pemerintahan dan pembangunannya. Di dalam struktur PAD, pajak

daerah menempati posisi yang strategis karena pemungutannya berlandaskan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai instrumen pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah (Yuniati & Yuliandi, 2021). Hadirnya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah menandai babak baru dalam tata kelola perpajakan daerah, dengan mengkonsolidasikan sejumlah pajak berbasis konsumsi ke dalam satu kelompok yang disebut Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT), yang meliputi pajak atas Makanan dan/atau Minuman, Jasa Perhotelan, Jasa Kesenian dan Hiburan, Jasa Parkir, dan Jasa Tenaga Listrik.

Sebagai pusat perekonomian nasional, Provinsi Daerah Khusus Jakarta memiliki struktur ekonomi yang bertumpu pada sektor tersier, dengan rata-rata kontribusi mencapai 75,58% terhadap total perekonomian Jakarta selama 2018–2022 (BPS Provinsi DKI Jakarta, 2023). Dominasi sektor jasa ini menjadikan aktivitas pariwisata sebagai salah satu penggerak utama basis pajak daerah, yang dapat diidentifikasi melalui tiga jenis usaha yang saling berkaitan: penyediaan makanan dan/atau minuman, jasa perhotelan, serta jasa kesenian dan hiburan, ketiganya sekaligus menjadi objek pemungutan PBJT. Namun, kinerja penerimaan ketiga jenis pajak tersebut tidak selalu berjalan stabil, mengingat tekanan pandemi Covid-19 terbukti menekan realisasi pajak daerah di berbagai wilayah, termasuk Jakarta (A. W. Aji et al., 2023). Data realisasi PAD Provinsi Daerah Khusus Jakarta periode 2018–2024 memperlihatkan fluktuasi yang signifikan, dengan capaian terendah pada tahun 2022 di mana realisasi hanya menyentuh 81,94% dari target, sebelum kembali melampaui target pada 2023 dan 2024.

Kajian mengenai efektivitas dan kontribusi pajak hotel, restoran, dan hiburan terhadap PAD telah dilakukan di berbagai daerah. Etem & Wahyudi (2023) di Kabupaten Manggarai Barat mendapati bahwa pajak hotel dan restoran tergolong cukup efektif meski kontribusinya terhadap PAD masih terbatas, sementara pajak hiburan berada pada kategori kurang efektif. Safitri et al. (2023) di Kabupaten Tangerang menemukan efektivitas yang sangat tinggi pada ketiga jenis pajak tersebut, namun kontribusinya terhadap PAD tetap rendah. Adapun Nabilah et al. (2020) di Kota Jakarta menemukan bahwa pajak restoran dan pajak hiburan sangat efektif, sedangkan pajak hotel efektif pada tahun 2019, namun penelitian tersebut hanya mencakup satu tahun pengamatan dan belum membahas strategi kebijakan optimalisasi berbasis akar permasalahan.

Di luar kajian efektivitas dan kontribusi, pendekatan analisis *fishbone diagram* (Ishikawa) juga telah digunakan dalam penelitian perpajakan daerah untuk mengidentifikasi akar permasalahan secara sistematis. Saputri et al. (2022) menerapkannya dalam mengkaji elektronifikasi keuangan daerah terkait kontribusi zakat, sementara Mukhsinun & Lestari (2023) menggunakannya untuk menganalisis digitalisasi transaksi PAD. Relevansi pendekatan ini terletak pada kemampuannya memetakan faktor penyebab dari berbagai dimensi, mulai dari regulasi, sumber daya manusia, metode pemungutan, hingga kondisi eksternal yang memengaruhi kinerja pajak daerah.

Penelitian ini memiliki kebaruan dibandingkan penelitian terdahulu dalam hal penggunaan nomenklatur PBJT sesuai UU Nomor 1 Tahun 2022, cakupan data tujuh tahun (2018–2024) yang mencakup fase sebelum pandemi, masa pandemi, dan pemulihan ekonomi, serta pengintegrasian analisis efektivitas dan kontribusi dengan analisis fishbone (Ishikawa) sebagai dasar perumusan rekomendasi strategi kebijakan pajak daerah di Provinsi Daerah Khusus Jakarta. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis tingkat efektivitas penerimaan Pajak atas Makanan dan/atau Minuman, Jasa Perhotelan, serta Jasa Kesenian dan Hiburan di Provinsi Daerah Khusus Jakarta selama 2018–2024; (2) menganalisis kontribusi ketiga jenis pajak tersebut terhadap PAD Provinsi Daerah Khusus Jakarta selama periode yang sama; dan (3) merumuskan rekomendasi strategi kebijakan berbasis analisis fishbone (Ishikawa) untuk mengoptimalkan penerimaan pajak dengan efektivitas dan kontribusi terendah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian akuntansi sektor publik dan keuangan daerah, serta kontribusi praktis bagi Bapenda dan Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Jakarta dalam merumuskan kebijakan optimalisasi penerimaan pajak daerah.

2. KAJIAN TEORITIS

Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Secara normatif, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 mendefinisikan PAD sebagai keseluruhan penerimaan daerah yang bersumber dari pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan, serta pendapatan sah lainnya. Selaras dengan pengertian tersebut, Azhar (2021) mendefinisikan PAD sebagai pendapatan yang bersumber langsung dari eksplorasi potensi daerah melalui berbagai instrumen regulasi yang berlaku, sebagai sumber utama pembiayaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Lebih jauh, B. P. Aji et al. (2018) menekankan bahwa PAD merupakan wujud nyata komitmen daerah

untuk mengurangi ketergantungan terhadap dana transfer dari pemerintah pusat demi tercapainya otonomi daerah yang substantif.

Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT)

Secara konseptual, PBJT adalah kategori pajak yang pembebanannya dikenakan kepada konsumen selaku pengguna akhir atas kegiatan konsumsi barang dan/atau jasa tertentu. Dari sisi administratif, pembentukan PBJT merupakan hasil konsolidasi sejumlah pajak daerah berbasis konsumsi yang dahulunya dikelola secara terpisah-pisah, yakni pajak hiburan, pajak parkir, pajak hotel, pajak restoran, dan pajak penerangan jalan (Randiansyah & Kerthabudi, 2025). Khusus di Provinsi DKI Jakarta, tata cara pemungutan PBJT secara teknis telah ditetapkan dalam Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2024 guna mengakomodasi ketentuan yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022. Merujuk pada regulasi tersebut, cakupan objek PBJT meliputi lima kategori, yaitu makanan dan/atau minuman, tenaga listrik, jasa perhotelan, jasa parkir, dan jasa kesenian dan hiburan. Tarif umumnya ditetapkan maksimal 10%, sedangkan jenis hiburan tertentu seperti diskotek, karaoke, klub malam, bar, dan mandi uap/spa dikenakan tarif khusus berkisar antara 40% hingga 75%.

Pajak atas Makanan dan/atau Minuman

Pajak atas Makanan dan/atau Minuman pada hakikatnya merupakan pengembangan dari pajak restoran yang sebelumnya diatur melalui Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009. Pergantian nomenklatur ini tidak mengubah substansi pengenaannya dan pajak tetap dipungut atas transaksi penjualan dan/atau penyerahan makanan dan/atau minuman yang dilakukan oleh restoran maupun penyedia jasa boga kepada konsumen, namun memperluas cakupan administratifnya dalam kerangka PBJT yang lebih komprehensif. Dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022, makanan dan/atau minuman didefinisikan sebagai produk yang disiapkan, diperjualbelikan, dan/atau diserahkan, baik melalui layanan langsung maupun pemesanan, oleh restoran. Besaran tarifnya ditetapkan paling tinggi 10%, dan khusus di Provinsi DKI Jakarta diterapkan tarif penuh 10% sesuai Perda Nomor 1 Tahun 2024. Adapun dasar pengenaannya ialah total nilai pembayaran yang diterima atau seharusnya diterima oleh penyedia makanan dan/atau minuman dari konsumen akhir.

Pajak atas Jasa Perhotelan

Pajak atas Jasa Perhotelan dipungut terhadap kegiatan penyediaan jasa penginapan berikut segala fasilitas penunjangnya, termasuk di dalamnya penyewaan ruang rapat dan pertemuan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022, jasa perhotelan dimaknai sebagai layanan penyediaan tempat tinggal sementara yang umumnya dilengkapi fasilitas

makan dan minum, hiburan, maupun fasilitas lain yang tersedia. Objek pajaknya mencakup spektrum yang luas, mulai dari hotel berbintang, hostel, vila, pondok wisata, motel, losmen, hingga glamping, dengan tarif paling tinggi sebesar 10%. Bagi Jakarta selaku pusat ekonomi dan destinasi wisata nasional, industri perhotelan memainkan peranan strategis sebagai penopang kegiatan ekonomi yang setiap tahunnya mampu menarik kunjungan jutaan wisatawan dari dalam maupun luar negeri (Hadi, 2021).

Pajak atas Jasa Kesenian dan Hiburan

Pajak atas Jasa Kesenian dan Hiburan merupakan penerus dari pajak hiburan yang sebelumnya diatur dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009, kini digabungkan ke dalam klaster PBJT sesuai amanat Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022. Lingkup jasa kesenian dan hiburan meliputi berbagai bentuk kegiatan seperti tontonan, pertunjukan seni, permainan, ketangkasan, rekreasi, maupun pesta atau keramaian yang mensyaratkan pembayaran tiket atau iuran tertentu dari konsumen. Objek yang tercakup sangat variatif, mulai dari bioskop, konser, pameran seni, taman rekreasi, dan panti pijat, hingga diskotek dan karaoke. Yang membedakan pajak ini dari jenis PBJT lain adalah tarif berjenjangnya: untuk kategori umum, tarifnya paling tinggi 10%, sementara hiburan tertentu seperti diskotek, karaoke, kelab malam, bar, dan mandi uap/spa dikenakan tarif minimal 40% hingga maksimal 75% (Kurniawan & Abadi, 2025). Struktur tarif yang tinggi ini menjadikan pajak atas jasa kesenian dan hiburan sebagai jenis PBJT yang paling rentan terhadap dinamika kepatuhan wajib pajak.

Efektivitas dan Kontribusi Pajak Daerah

Efektivitas penerimaan pajak merupakan ukuran seberapa jauh realisasi pemungutan pajak mampu memenuhi target yang telah ditetapkan pemerintah daerah. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan nilai realisasi terhadap target, dikalikan 100%. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut.

$$Efektivitas\ Penerimaan\ Pajak = \frac{Realisasi\ Penerimaan\ Pajak}{Target\ Penerimaan\ Pajak} \times 100\%$$

Sumber: Hadi (2021)

Hasil rasio tersebut selanjutnya dikategorikan berdasarkan standar penilaian yang mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900.327 Tahun 1996, sebagaimana tercantum pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Efektivitas Penerimaan Pajak

No	Persentase	Kriteria
1	>100%	Sangat Efektif
2	90 – 100%	Efektif
3	80 – 90%	Cukup Efektif
4	60 – 80%	Kurang Efektif
5	<60%	Tidak Efektif

Sumber: Kepmendagri No. 690.900.327 Tahun 1996 (dikutip dari Harati (2022))

Semakin besar persentase efektivitas yang dicapai, semakin baik kualitas pemungutan pajak yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Kategori sangat efektif mengindikasikan bahwa realisasi penerimaan tidak sekadar memenuhi, melainkan melampaui target yang telah ditetapkan.

Adapun kontribusi pajak daerah mengukur seberapa besar porsi penerimaan satu jenis pajak terhadap keseluruhan PAD (Fitriano & Ferina, 2021). Perhitungannya membandingkan realisasi penerimaan pajak dengan total realisasi PAD, dikalikan 100%, dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Kontribusi Pajak Daerah} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan Pajak}}{\text{Realisasi Penerimaan PAD}} \times 100\%$$

Sumber: Harati (2022)

Hasil perhitungan kemudian diinterpretasikan menggunakan kriteria klasifikasi kontribusi sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Kriteria Kontribusi Pajak Daerah terhadap PAD

No	Persentase	Kriteria
1	0,00%-10%	Sangat kurang
2	10,10%-20%	Kurang
3	20,10%-30%	Sedang
4	30,10%-40%	Cukup baik
5	40,10% - 50%	Baik
6	>50%	Sangat baik

Sumber: Kepmendagri No. 690.900.327 Tahun 1996 (dikutip dari Harati (2022))

Semakin tinggi persentase kontribusi suatu jenis pajak, semakin signifikan perannya dalam struktur PAD secara keseluruhan. Sebaliknya, kontribusi yang masih berada di kategori sangat kurang mengisyaratkan bahwa potensi pajak bersangkutan belum dioptimalkan secara penuh dibandingkan kapasitas PAD daerah tersebut.

Analisis Fishbone (Ishikawa)

Analisis *fishbone* untuk pertama kalinya diperkenalkan oleh Kaoru Ishikawa, seorang pakar manajemen asal Jepang, pada tahun 1968 sebagai alat bantu sistematis dalam mengidentifikasi dan menganalisis akar penyebab suatu masalah secara menyeluruh (Juwita et al., 2017; Malabay, 2016). Pendekatan yang umum digunakan adalah kerangka 6M, yang

mencakup *Man*, *Method*, *Machine*, *Material*, *Measurement*, dan *Mother Nature/Environment* (Mukhsinun & Lestari, 2023). Tiap-tiap faktor mencerminkan dimensi yang saling berbeda: *Man* berkaitan dengan kemampuan dan kapasitas sumber daya manusia yang terlibat; *Method* menyoroti tata cara, prosedur, dan alur kerja yang diterapkan; *Machine* mencakup perangkat teknologi dan infrastruktur sistem yang digunakan; *Material* meliputi kelengkapan data, kebijakan regulasi, dan arus informasi yang tersedia; *Measurement* mencerminkan tingkat kepatuhan dan perilaku pihak-pihak yang menjadi subjek pengukuran; serta *Environment* mengacu pada faktor-faktor eksternal di luar kendali organisasi yang turut memengaruhi kinerja sistem secara keseluruhan (Malabay, 2016; Mukhsinun & Lestari, 2023). Dengan enam dimensi tersebut, kerangka fishbone menawarkan pendekatan berpikir yang holistik dan terstruktur untuk menelusuri akar permasalahan, termasuk dalam konteks analisis rendahnya efektivitas dan kontribusi penerimaan pajak daerah.

Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan pola bahwa meskipun tingkat efektivitas pajak hotel, restoran, dan hiburan umumnya berada pada kategori efektif hingga sangat efektif, kontribusinya terhadap PAD masih relatif rendah di berbagai daerah (Etem & Wahyudi, 2023; Safitri et al., 2023; Amelia & Enfent, 2021; Apriani & Dali, 2023; Alfiani et al., 2024). Pola ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara pencapaian target penerimaan pajak dengan besarnya peran pajak tersebut dalam struktur PAD, yang menjadi dasar urgensi penelitian ini untuk menelaah lebih lanjut akar permasalahan dan strategi optimalisasinya, khususnya pada konteks Pajak Barang dan Jasa Tertentu di Provinsi Daerah Khusus Jakarta.

Berdasarkan telaah tersebut, terdapat dua celah penelitian yang belum terjawab. Pertama, seluruh penelitian terdahulu masih menggunakan nomenklatur lama berdasarkan UU Nomor 28 Tahun 2009, sehingga belum mencerminkan perubahan regulasi yang dibawa oleh UU Nomor 1 Tahun 2022. Kedua, tidak ada penelitian yang mengintegrasikan analisis efektivitas dan kontribusi dengan analisis *fishbone* secara bersamaan sebagai dasar rekomendasi kebijakan, khususnya untuk konteks Provinsi Daerah Khusus Jakarta dengan cakupan data multi-fase yang mencakup periode sebelum pandemi, masa pandemi, dan pemulihan ekonomi.

3. METODE PENELITIAN

Studi ini dirancang dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif yang diperkuat oleh analisis kualitatif. Sebagai unit analisis, ditetapkan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi DKI Jakarta, yaitu instansi pemerintah yang berwenang dalam mengelola, memungut, mengawasi, dan melaporkan penerimaan pajak daerah di wilayah tersebut. Pendekatan kuantitatif difungsikan untuk menjawab rumusan masalah kesatu dan kedua, yakni mengukur seberapa efektif pemungutan serta seberapa besar kontribusi Pajak atas Makanan dan/atau Minuman, Pajak Jasa Perhotelan, dan Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan terhadap PAD Provinsi DKI Jakarta dalam kurun 2018–2024. Adapun pendekatan kualitatif digunakan guna menjawab rumusan masalah ketiga, yaitu menyusun rekomendasi strategi kebijakan berbasis diagram *fishbone* (Ishikawa) guna mengoptimalkan penerimaan jenis pajak dengan capaian efektivitas dan kontribusi paling rendah.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu data sekunder dan data primer. Data sekunder meliputi data target serta realisasi penerimaan ketiga jenis pajak yang diteliti, berikut realisasi PAD Provinsi DKI Jakarta periode 2018–2024, yang keseluruhan bersumber dari Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Provinsi DKI Jakarta. Sementara itu, data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan lima narasumber, terdiri atas dua perwakilan Bapenda DKI Jakarta (dari Bidang Penyuluhan Pusat Data dan Informasi serta Bidang Pengendalian Pendapatan Pajak), satu konsultan perpajakan, satu penyelenggara acara hiburan, dan satu pengelola wahana rekreasi.

Efektivitas penerimaan pajak dihitung dengan membagi realisasi penerimaan pajak dengan target yang telah ditetapkan, kemudian dikalikan 100%, merujuk pada formula yang dikemukakan Hadi (2021). Kontribusi pajak daerah terhadap PAD dihitung dengan membagi realisasi penerimaan pajak dengan total realisasi PAD, dikalikan 100%, mengacu pada rumus dari Harati (2022). Kedua rasio tersebut kemudian diklasifikasikan berdasarkan kriteria penilaian efektivitas dan kontribusi yang berpedoman pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900.327 Tahun 1996 sebagaimana telah dijabarkan pada Bab 2.

Selanjutnya, jenis pajak dengan tingkat efektivitas dan kontribusi terendah dianalisis lebih lanjut menggunakan analisis *fishbone diagram* melalui empat tahapan, yaitu (1) identifikasi dan penetapan permasalahan utama pada bagian kepala ikan (*fish head*); (2) penyusunan *diagram fishbone* berdasarkan pendekatan 6M (*Man, Method, Machine, Material, Measurement*, dan *Mother Nature/Environment*); (3) identifikasi akar permasalahan melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi; dan (4) perumusan solusi serta rekomendasi

strategi kebijakan berdasarkan akar permasalahan yang telah diidentifikasi (Saputri et al., 2022; Mukhsinun & Lestari, 2023).

Guna menjamin keabsahan dan kredibilitas data dalam analisis kualitatif, penelitian ini menggunakan strategi triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber diterapkan melalui komparasi informasi yang digali dari empat pihak dengan sudut pandang berbeda, yakni Bapenda DKI Jakarta selaku otoritas pengelola pajak, konsultan perpajakan sebagai pakar independen dari luar pemerintahan, penyelenggara acara hiburan, serta pengelola wahana rekreasi sebagai representasi wajib pajak. Sementara triangulasi teknik dilaksanakan dengan cara mengkonfirmasi hasil perhitungan efektivitas dan kontribusi yang bersumber dari data sekunder melalui data primer berupa hasil wawancara mendalam, sehingga keduanya dapat saling menguatkan dan meningkatkan validitas temuan penelitian (Sugiyono, 2021).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Penerimaan Pajak Makanan dan/atau Minuman, Pajak Jasa Perhotelan, serta Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan

Rekapitulasi hasil perhitungan efektivitas ketiga jenis pajak sepanjang 2018–2024 ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Rekapitulasi Efektivitas Pajak Tahun 2018-2024 (%)

Tahun	Pajak Makanan dan/atau Minuman	Pajak Jasa Perhotelan	Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan
2018	100,16	102,69	92,63
2019	101,65	97,86	101,07
2020	104,60	111,58	102,43
2021	108,02	108,86	124,12
2022	84,76	106,27	53,28
2023	103,93	118,68	114,44
2024	101,89	111,80	104,18
Rata – Rata	100,72	108,25	98,88
Kriteria	Sangat Efektif	Sangat Efektif	Efektif

Sumber: Diolah dari Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta (2026)

Merujuk pada Tabel 3, Pajak Jasa Perhotelan menorehkan rata-rata efektivitas tertinggi sebesar 108,25% ber kriteria sangat efektif, disusul Pajak atas Makanan dan/atau Minuman sebesar 100,72% dengan kriteria serupa, sementara Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan menempati posisi terbawah dengan rata-rata 98,88% ber kriteria efektif. Guncangan paling signifikan dialami Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan, yakni pada 2022 ketika efektivitasnya ambruk ke angka 53,28% masuk kategori tidak efektif. Kondisi ini dipicu oleh pengembalian target ke level normal di tengah sektor hiburan yang belum sepenuhnya bangkit pascapandemi, ditambah berlakunya ketentuan tarif minimum 40% untuk jenis hiburan tertentu berdasarkan UU Nomor 1 Tahun 2022, yang menurut Kurniawan & Abadi (2025) berpotensi menurunkan

menekan minat investasi sekaligus mendorong pelaporan pendapatan di bawah angka sesungguhnya.

Kontribusi Pajak Makanan dan/atau Minuman, Pajak Jasa Perhotelan, serta Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan terhadap PAD

Hasil kalkulasi kontribusi masing-masing jenis pajak terhadap PAD Provinsi DKI Jakarta disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Rekapitulasi Kontribusi Pajak terhadap PAD Tahun 2018-2024 (%)

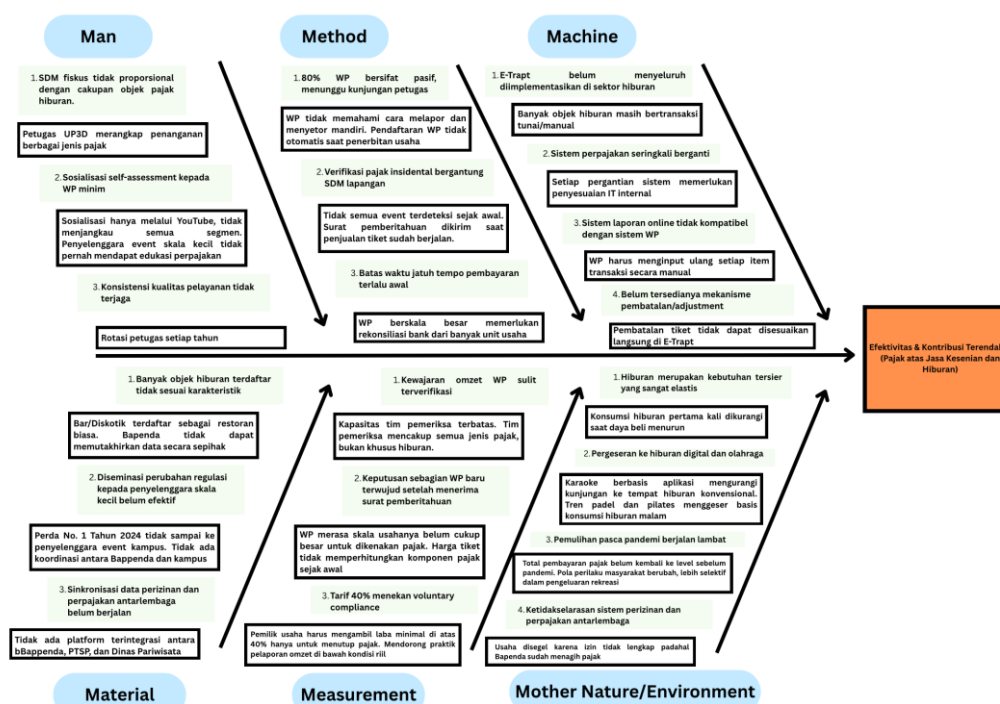
Tahun	Pajak Makanan dan/atau Minuman	Pajak Jasa Perhotelan	Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan
2018	7,28	4,03	1,92
2019	7,89	3,85	1,88
2020	5,17	2,01	0,59
2021	5,19	2,09	0,21
2022	7,43	3,26	0,88
2023	8,04	3,86	1,40
2024	8,43	4,19	1,23
Rata – Rata	7,06	3,33	1,16
Kriteria	Sangat Kurang	Sangat Kurang	Sangat Kurang

Sumber: Diolah dari Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta (2026)

Tabel 4 memperlihatkan bahwa seluruh jenis pajak yang dikaji berada di kategori sangat kurang sepanjang rentang waktu pengamatan. Pajak atas Makanan dan/atau Minuman mencatatkan kontribusi tertinggi dengan rata-rata 7,06%, diikuti Pajak Jasa Perhotelan sebesar 3,33%, dan Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan sebagai yang paling rendah dengan rata-rata hanya 1,16%. Yang menjadi perhatian khusus adalah tidak satu pun tahun dalam rentang 2019–2024 yang mampu mengembalikan kontribusi Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan ke angka 2018 sebesar 1,92%. Hal ini mengindikasikan bahwa sektor hiburan menanggung beban tekanan paling berat dan proses pemulihannya paling lambat dibandingkan dua sektor lainnya. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Nabilah et al. (2020) dan Etem & Wahyudi (2023) yang sama-sama mencatat rendahnya kontribusi pajak hiburan terhadap PAD di sejumlah daerah.

Analisis Fishbone Diagram atas Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan

Mengacu pada hasil analisis efektivitas dan kontribusi, Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan ditetapkan sebagai objek analisis fishbone diagram lantaran mencatatkan capaian terendah di antara ketiga jenis pajak yang ditelaah. Penelusuran akar masalah dilakukan melalui wawancara mendalam dengan empat pihak menggunakan kerangka 6M, yaitu *Man*, *Method*, *Machine*, *Material*, *Measurement*, dan *Mother Nature/Environment*. Rekapitulasi akar permasalahan dari masing-masing faktor disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Pemetaan Fishbone Diagram

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2026)

Hasil identifikasi menunjukkan bahwa keenam faktor tersebut saling berkaitan dan memperkuat satu sama lain. Pihak Bapenda menegaskan bahwa SDM lapangan saat ini belum memadai untuk menangani luasnya cakupan pajak hiburan yang kini juga mencakup olahraga permainan seperti padel dan pilates. Pihak konsultan pajak menyoroti bahwa permasalahan utama bukan terletak pada jumlah SDM, melainkan pada kurangnya sosialisasi sistem self-assessment, sehingga sekitar 80% wajib pajak masih bersifat pasif. Dari sisi teknologi, implementasi E-TRAPT di sektor hiburan masih terbatas karena dominannya transaksi tunai atau manual, sementara sistem yang sering berganti turut menghambat adaptasi wajib pajak.

Dari sisi regulasi, ditemukan ketidaksesuaian antara objek usaha terdaftar dengan karakteristik operasionalnya, serta lemahnya sinkronisasi data perizinan dan perpajakan antarlembaga. Dari sisi kepatuhan, tarif 40% untuk jenis hiburan tertentu dinilai berpotensi menekan voluntary compliance karena pelaku usaha harus mengambil margin laba yang sangat tinggi hanya untuk menutup kewajiban pajaknya. Dari sisi lingkungan eksternal, sifat hiburan sebagai barang tersier yang sangat elastis terhadap kondisi ekonomi, pergeseran gaya hidup masyarakat, serta lambatnya pemulihan pasca pandemi menjadi faktor-faktor yang secara simultan menghambat pertumbuhan penerimaan pajak hiburan.

Berdasarkan enam faktor akar permasalahan yang telah diidentifikasi, berikut dirumuskan rekomendasi strategi kebijakan secara terintegrasi.

Dari faktor *Man*, Bapenda perlu membentuk tim khusus penanganan pajak hiburan di wilayah dengan konsentrasi objek tinggi, serta mengintegrasikan edukasi perpajakan langsung ke dalam ekosistem perizinan usaha melalui PTSP, sehingga setiap pelaku usaha baru di sektor hiburan sudah memahami kewajibannya sejak awal sebelum beroperasi. Standar pelayanan yang terdokumentasi juga perlu disusun untuk menjaga konsistensi kualitas meskipun terjadi rotasi petugas berkala.

Dari faktor *Method*, diperlukan transformasi mekanisme pemungutan dari reaktif menjadi proaktif melalui koordinasi formal antara Bapenda, PTSP, dan Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, di mana setiap penerbitan izin usaha baru secara otomatis disertai pendaftaran wajib pajak. Batas waktu jatuh tempo pembayaran juga perlu dikaji ulang bagi wajib pajak berskala besar yang memerlukan proses rekonsiliasi dari banyak unit usaha.

Dari faktor *Machine*, perluasan implementasi E-Trapt di sektor hiburan perlu diprioritaskan secara bertahap dimulai dari objek yang sudah menggunakan sistem kasir berbasis komputer, disertai penambahan fitur mekanisme *adjustment* transaksi dan penyederhanaan format pelaporan *online* agar lebih kompatibel dengan sistem yang digunakan wajib pajak.

Dari faktor *Material*, diperlukan mekanisme pemutakhiran data objek usaha bersama antara Bapenda, PTSP, dan Dinas Pariwisata secara terintegrasi, disertai penerbitan petunjuk teknis yang eksplisit mengenai klasifikasi objek pajak berdasarkan karakteristik operasional faktual. Diseminasi perubahan regulasi kepada seluruh segmen wajib pajak, termasuk penyelenggara *event* di lingkungan kampus, perlu diperkuat secara proaktif.

Dari faktor *Measurement*, kapasitas verifikasi kewajaran omzet perlu diperkuat melalui penambahan tim pemeriksa khusus pajak hiburan dan penerapan metode analisis berbasis data E-Trapt. Selain itu, perlu dilakukan kajian kebijakan berbasis bukti terhadap tarif 40% untuk jenis hiburan tertentu, mengingat tarif yang terlalu tinggi terbukti berpotensi menekan *voluntary compliance* dan mendorong praktik pelaporan omzet di bawah kondisi riil (Kurniawan & Abadi, 2025).

Dari faktor *Environment*, diperlukan pelembagaan mekanisme insentif fiskal responsif yang terstandarisasi untuk kondisi ekonomi tertentu, strategi ekstensifikasi yang lebih intensif pada segmen olahraga permainan berbayar yang terus berkembang, serta forum koordinasi lintas SKPD yang menghasilkan protokol bersama untuk memastikan sinkronisasi ekosistem perizinan dan perpajakan di sektor hiburan.

Secara keseluruhan, optimalisasi penerimaan Pajak atas Jasa Kesenian dan Hiburan memerlukan pendekatan kebijakan yang bersifat lintas dimensi dan tidak dapat diselesaikan dari satu sisi saja, sejalan dengan temuan Mukhsinun & Lestari (2023) bahwa permasalahan optimalisasi PAD bersifat multifaktor dan membutuhkan solusi yang terintegrasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis, tingkat efektivitas pemungutan ketiga jenis pajak yang dikaji sepanjang 2018–2024 secara keseluruhan masuk dalam rentang kategori efektif hingga sangat efektif. Pajak Jasa Perhotelan unggul dengan rata-rata efektivitas 108,25% berkriteria sangat efektif, disusul Pajak atas Makanan dan/atau Minuman sebesar 100,72% dengan kriteria yang sama, sementara Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan menempati posisi terbawah dengan rata-rata 98,88% berkriteria efektif. Dari sisi kontribusi terhadap PAD, ketiga jenis pajak seragam berada di kategori sangat kurang sepanjang periode pengamatan: Pajak atas Makanan dan/atau Minuman mencatatkan angka tertinggi sebesar 7,06%, diikuti Pajak Jasa Perhotelan sebesar 3,33%, dan Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan di posisi terbawah sebesar 1,16%.

Penelusuran melalui diagram fishbone mengungkap enam akar permasalahan yang saling memperlemah pada Pajak Jasa Kesenian dan Hiburan: kapasitas SDM yang belum proporsional dan rendahnya pemahaman wajib pajak terhadap sistem *self-assessment* (*Man*), pola pemungutan yang masih bersifat reaktif (*Method*), terbatasnya adopsi teknologi perpajakan (*Machine*), ketimpangan data objek usaha dan lemahnya penyebaran informasi regulasi (*Material*), praktik pelaporan omzet yang tidak mencerminkan kondisi riil serta tarif tinggi yang menekan *voluntary compliance* (*Measurement*), dan tingginya elastisitas permintaan sektor hiburan terhadap kondisi ekonomi disertai lambatnya pemulihan pascapandemi (*Environment*). Atas dasar keenam faktor tersebut, rekomendasi kebijakan disusun secara menyeluruh, meliputi optimalisasi distribusi SDM, pergeseran mekanisme pemungutan menuju pendekatan proaktif, percepatan adopsi teknologi perpajakan, penyelarasan data dan regulasi antarlembaga, penguatan kapasitas verifikasi kepatuhan, serta penerapan insentif fiskal yang adaptif terhadap dinamika eksternal, kesemuanya diarahkan untuk mendukung optimalisasi PAD Provinsi DKI Jakarta secara berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan kajian pada kelima jenis Pajak Barang dan Jasa Tertentu secara menyeluruh, memperluas representasi narasumber wawancara dari berbagai segmen wajib pajak hiburan yang belum terwakili, serta mempertimbangkan metode pembobotan seperti *Analytical Hierarchy Process* untuk menghasilkan prioritas penanganan akar permasalahan yang lebih terukur secara kuantitatif.

DAFTAR REFERENSI

- Aji, A. W., Primastiwi, A., & Widiyanto, K. S. N. (2023). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Pajak Daerah: Studi Kasus Pemkab Gunungkidul. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(5), 1147–1154. <https://doi.org/10.47467/elmal.v4i5.2614>
- Aji, B. P., Kirya, I. K., & Susila, G. P. A. J. (2018). Analisis Sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah Di Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 4(2), 95–104. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/viewFile/4586/3521>
- Alfiani, N., Dali, R. M., & Syukur, R. D. A. (2024). Analisis Efektivitas dan Kontribusi Penerimaan Pajak Restoran Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bogor (Studi Kasus Pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Bogor). *ECo-Buss*, 6(3), 1101–1114.
- Amelia, Y., & Enfent, T. A. (2021). ANALISIS KONTRIBUSI PAJAK HOTEL, PAJAK RESTORAN, DAN PAJAK HIBURAN TERHADAP PENDAPATAN ASLI DAERAH KOTA JAKARTA TAHUN 2014-2018. *JURNAL STUDIA EKONOMIKA Journal of Accounting, Management & Entrepreneurship*, 19(1), 66–89. <https://jurnal-mnj.stiekasihbangsa.ac.id>
- Apriani, A., & Dali, R. M. (2023). Analisis Efektivitas dan Kontribusi Pajak Hiburan Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Bogor Tahun 2018-2022. *ECo-Buss*, 6(1), 253–261. <https://doi.org/10.32877/eb.v6i1.770>
- Azhar, I. (2021). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Kota Langsa. *Jurnal Transformasi Administrasirasi*, 11(2), 164–174.
- BPS Provinsi DKI Jakarta. (2023). *Produk Domestik Regional Bruto Provinsi DKI Jakarta Menurut Lapangan Usaha 2018-2022*. BPS Provinsi DKI Jakarta. <https://jakarta.bps.go.id/id/publication/2023/04/05/4212b85dd6f9095ed08d95e0/produk-domestik-regional-bruto-provinsi-dki-jakarta-menurut-lapangan-usaha-2018--2022.html>
- Etem, G. ., & Wahyudi, A. (2023). Analisis Efektivitas Dan Kontribusi Pajak Hotel, Restoran, Hiburan Dan Reklame Terhadap PAD Kabupaten Manggarai Barat. *J-AKSI: Jurnal Akuntansi Dan Sistem Informasi*, 4(2), 150–162.
- Fitriano, Y., & Ferina, Z. I. (2021). Analisis Efektifitas Dan Kontribusi Pajak Hotel Dan Pajak Restoran Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 69–80. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v9i1.1212>
- Hadi, S. S. (2021). Analisis Efektivitas Pajak Hotel dan Kontribusi Terhadap Pajak Daerah Pada Badan Pajak dan Retribusi Daerah (BPRD) Propinsi DKI Jakarta. *Jurnal AKRAB JUARA*, 6(3), 184–204.
- Harati, R. (2022). Analisis Efektivitas dan Kontribusi Pajak Penerangan Jalan (PPJ) Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Palangka Raya. *Jurnal Ilmu Ekonomi (Jie)*, 6(4), 608–620.
- Juwita, J., Risa, N., & Heru, F. (2017). Identifikasi Tantangan Adopsi E-commerce Pada Rumah Produksi Seulanga. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 2, 104–113. <https://doi.org/10.21456/vol7iss2pp104-113>

- Kurniawan, H., & Abadi, F. (2025). Penyesuaian Tarif PBJT atas Jasa Hiburan Tertentu Dalam Menunjang Daya Saing Jakarta Sebagai Global City (Studi Kasus UU No 2 Tahun 2024 Tentang Provinsi Daerah Khusus Jakarta). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(5), 4938–4950.
- Malabay. (2016). Pemanfaatan Diagram Fishbone Untuk Mendukung Kebutuhan Proses Bisnis. *Jurnal Ilmu Komputer*, 1(2), 150–154.
- Mukhsinun, & Lestari, N. (2023). Analisis Digitalisasi Transaksi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam Meningkatkan Pendapatan Daerah dengan Pendekatan Fishbone Diagram Analysis. *Jurnal Krisakti*, 1(1), 44–61.
- Nabilah, L., Suryani, N., Qadri, R., & Ilham, M. (2020). Analisis Efektivitas dan Kontribusi Pajak Restoran, Pajak Hotel, dan Pajak Hiburan dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Jakarta. *Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi MH Thamrin*, 1(1), 108–118. <https://doi.org/10.37012/ileka.v1i1.2209>
- Randiansyah, Y., & Kerthabudi, I. S. (2025). Analisis Kepatuhan Wajib Pajak Barang Dan Jasa Tertentu Makanan dan Minuman di Unit Pelayanan Pemungutan Pajak Daerah Wilayah Tanah Abang Jakarta Pusat. *Jurnal Pajak Vokasi (JUPASI)*, 6(2), 78–85. <https://doi.org/10.31334/jupasi.v6i2.4649>
- Safitri, R. I., Ningsih, S. S., & Erion, E. (2023). Analisis Efektivitas Dan Kontribusi Pajak Hotel, Pajak Restoran Dan Pajak Hiburan Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Tangerang. *LiQuidity: Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 12(1), 9–20.
- Saputri, O. B., Huda, N., & Hannase, M. (2022). Analisis Rencana Elektronifikasi Keuangan Daerah dalam Memperluas Kontribusi Zakat dengan Pendekatan Fishbone Diagram Analysis. *Al-Muzara'Ah*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.29244/jam.10.1.1-17>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Cetakan ke). Alfabeta.
- Yuniati, E., & Yuliandi, Y. (2021). Analisis Efektivitas Dan Kontribusi Pajak Reklame Dan Pajak Restoran Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kota Bogor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 9(1), 79–92. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v9i1.484>