

6 STRATEGI PENGEMBANGAN INVESTASI BERBASIS PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH

Pada bagaian ini akan dikemukakan strategi pengembangan pananaman modal atau pro investasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan pajak dan retribusi daerah Kota Salatiga. Untuk kepentingan tersebut maka dilakukan analisis atas jenis pajak dan retribusi yang dapat berhubungan langsung dengan kegiatan peningkatan investasi dan analisis SWOT. Berdasarkan hasil analisis jenis pajak dan retribusi daerah yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya terdapat tiga jenis pajak daerah meliputi **pajak hotel, pajak restoran dan pajak hiburan** dan satu jenis retribusi daerah yaitu; **retribusi jasa pemakaian kekayaan daerah** yang berkaitan langsung dengan pertumbuhan investasi daerah. Dengan demikian jika pemerintah Kota Salatiga ingin meningkatkan pajak dan retribusi daerah melalui kegiatan investasi maka pemerintah daerah perlu memberi dukungan kebijakan dan infrastruktur yang mendorong minat investor untuk menanamkan modalnya di industri perhotelan, restoran, hiburan dan menggandeng investor bekerjasama untuk memanfaatkan aset daerah untuk kegiatan yang produktif.

Selanjutnya dalam rangka dalam penyusunan strategi pengembangan penanaman modal yang dibutuhkan analisis SWOT agar diperoleh strategi yang tepat dan bersifat spesifik untuk masing-masing Industri atau yang menjadi sumber pajak dan retribusi daerah.

6.1 INDUSTRI PERHOTELAN

6.1.1 Gambaran Industri Perhotelan

Pada tahun 2016 jumlah hotel di Salatiga kini mencapai lebih dari 27 unit dengan jumlah kamarnya sebanyak 960 unit, mulai dari kelas losmen, melati sampai berbintang empat. Beberapa hotel diantaranya yang sudah dikenal luas adalah Grand Wahid Hotel, Laras Asri, Kayu Arum Resort, dan Hotel Beringin. Event-event seperti simposium, seminar hingga gathering banyak digelar di hotel-hotel tersebut.

Meski menyandang sebagai salah satu kota terkecil di Indonesia, bisnis hotel Salatiga cukup menjanjikan. Hal ini terlihat dari tingkat hunian atau okupansinya. Tahun 2017 mengalami peningkatan cukup tinggi terutama untuk non-bintang. Sedangkan untuk hotel bintang cukup stabil dikisaran 40 – 60%. Tingkat hunian hotel tertentu seperti Laras Asri Resort and Spa Salatiga, tingkat okupansi sepanjang 2015 hingga awal 2016 mengalami sekitar 55 persen. Laras Asri Resort saat ini merupakan resort terbesar di Salatiga, dengan jumlah kamar tersedia 168 *room* dan *meeting room* sebanyak 14 buah. Secara keseluruhan hotel sepanjang tahun 2016 sebanyak 239.405 tamu terdiri dari 1.819 tamu orang asing dan 237.836 tamu domestik.

Tabel 6.1 Tingkat Hunian Hotel di Salatiga 2016-2017

Bulan	2016			2017		
	Bintang	Non-Bintang	Total	Bintang	Non-Bintang	Total
Januari	40,11	27,36	36,28	38,36	50,34	45,14
Februari	43,54	65,09	46,99	46,35	44,36	45,14
Maret	45,06	27,88	39,90	50,57	50,65	50,62
April	56,34	29,47	48,28	46,58	50,92	49,23
Mei	53,76	31,18	46,99	42,17	63,18	55,02

Bulan	2016			2017		
	Bintang	Non-Bintang	Total	Bintang	Non-Bintang	Total
Juni	43,26	33,44	40,31	39,19	54,03	48,27
Juli	46,75	37,51	43,98	50,51	66,20	60,12
Agustus	51,83	30,33	45,38	44,72	55,10	51,07
September	44,77	31,75	40,86	49,82	58,75	55,28
Oktober	39,84	36,12	38,72	43,22	53,83	49,71
Nopember	58,32	34,30	51,11			
Desember	49,93	41,98	47,54			

Sumber : BPS Kota Salatiga , 2017

Daya saing hotel tidak terlepas dari faktor tarif. Hotel-hotel di kota Salatiga memiliki tarif relatif murah dibandingkan kota-kota besar di sekitaran. Berdasarkan data akhir tahun 2013 besaran tarif hotel di Salatiga disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6.2 Tarif Kamar Hotel Menurut Kategori

Kategori	Rentangan tarif	Rata-rata tarif
Bintang empat	750.000 – 1.800.000	1.212.500
Bintang tiga	695.000 – 3.500.000	749.850
Melati dua	140.000 – 500.000	258.980
Losmen/penginapan	60.000 – 195.000	119.729
Rumah kos	150.000 – 650.000	325.000

Sumber: Potensi Pajak Hotel dan Hiburan dan IMB, 2013

Besarnya tarif dan tingkat hunian sektor perhotelan akan berimbas pada besarnya kontribusi terhadap pajak daerah Kota Salatiga. Dari tahun 2013 sektor perhotelan baru berkontribusi sebesar Rp1.665.581.000, dari tahun ke tahun terus mengalami

pertumbuhan yang tinggi bahkan pada tahun 2016 mencapai lebih dari dua kali lipatnya dibandingkan tahun 2013. Pada tahun 2016, kontribusi sektor perhotelan mencapai Rp 4.969.615.000. Rata-rata kontribusi pajak hotel pada periode 2013-2016 sebesar 8,16% terhadap total PAD kota Salatiga yang berasal dari pajak daerah. Pertumbuhan sektor jasa perhotelan rata-rata selama periode 2013-2016 sebesar 45.38%. Perlu menjadi catatan bahwa kontribusi sektor perhotelan bukan hanya berasal dari objek pajak hotel tetapi juga pemondokan. Berdasarkan data wajib pajak di BKD tahun 2017 di Salatiga terdapat sebanyak 88 pemondokan/rumah kos.

6.1.2. Identifikasi Faktor Internal Industri Perhotelan

Untuk kepentingan analisis SWOT maka dilakukan identifikasi kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang selama ini dihadapi sektor perhotelan di Kota Salatiga dalam upaya meningkatkan daya tarik investasi di sektor perhotelan tersebut. Berdasarkan hasil FGD dengan instansi terkait kondisi masing-masing elemen SWOT dapat diuraikan sebagai berikut;

Kekuatan

Letak strategis Kota Salatiga yang berada di jalur pelintasan JOGLOSEMAR (Jogjakarta, Solo dan Semarang) merupakan salah satu kekuatan perkembangan sektor perhotelan di Kota Salatiga. Banyak kegiatan kegiatan MICE (*Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition*) di Kota Salatiga karena letaknya dekat kota-kota besar dan dengan fasilitas yang memadai tarifnya lebih murah dibandingkan kota kota besar tersebut. Kota Salatiga juga dikenal sebagai kota yang aman, nyaman dan behwa sejuk serta kondisi sosial masyarakat yang kondusif sehingga tidak mengherankan perkembangan sektor perhotelan di Kota Salatiga cukup pesat. Hal ini dibuktikan dengan beberapa hotel baru bermunculan selain hotel yang lama melakukan ekspansi.

Perkembangan sektor perhotelan juga mendapatkan dukungan ketersediaan SDM yang memadai karena adanya beberapa instansi pendidikan yang mampu menyediakan tenaga terampil. Selain itu, upah tenaga kerja juga relatif murah dibandingkan kota-kota besar yang berdekatan dengan Kota Salatiga. Dukungan lainnya adalah tersedianya lahan baik untuk kepentingan pembukaan hotel baru maupun ekspansi dengan harga tanah yang relatif lebih rendah.

Kelemahan

Perkembangan sektor perhotelan tidak bisa dilepaskan dengan perkembangan sektor pariwisata. Sementara itu, selama ini kemampuan daerah memasarkan sektor pariwisata melalui *event wisata*, paket event wisata masih rendah sehingga belum mampu memperpanjang *length of stay* (lama tinggal) wisatawan yang pada gilirannya akan mempengaruhi tingkat hunian hotel di Salatiga. Hal ini berkaitan erat belum terbentuknya Badan Promosi Pariwisata Daerah (BPPD) yang akan memayungi sejumlah promosi dan kegiatan industri jasa kepariwisataan. BPPD beranggotakan organisasi kepariwisataan, seperti Persatuan Hotel Republik Indonesia (PHRI), Persatuan Pramusaji Indonesia, Persatuan Taman dan Reklame serta *Association of the Indonesia Tour and Travel* (Asita), pemerintah daerah dan akademisi. Adapun tujuan dibentuknya BPPD adalah untuk mempromosikan industri kepariwisataan yang dimiliki Kota Salatiga ke jenjang yang lebih luas secara berkelanjutan dan terkoneksi dengan BPPD di seluruh Indonesia. Selain itu didukung terbentuknya *Tourist Information Center* (TIC) yang dikelola Biro Wisata untuk mendukung kegiatan kegiatan promosi pariwisata kota Salatiga.

Meskipun saat ini sudah banyak kegiatan meeting di Salatiga baik yang dilakukan oleh pihak pemerintah daerah maupun swasta dari kota lain, namun masih terkendala dengan terbatasnya fasilitas MICE (*Meeting, Incentive, Convention & Exhibition*) di Kota Salatiga.

Tabel 6.3 Analisis SWOT Berdasarkan Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Elemen SWOT	Bobot	Skor	Total
KEKUATAN			
1 Letak strategis Kota Salatiga yang berada di jalur pelintasan JOGLOSEMAR (Jogjakarta, Solo dan Semarang).	0.2	4	0.8
2 Suasana aman dan nyaman Kota Salatiga.	0.2	5	1.0
3 Tarif relatif murah	0.2	4	0.8
4 Dukungan institusi pendidikan terhadap ketersediaan tenaga kerja terampil.	0.1	2	0.2
5 Ketersediaan lahan untuk sektor perhotelan.	0.1	3	0.3
6 Kondisi sosial masyarakat yang kondusif sehingga mendukung kegiatan investasi di sektor Perhotelan.	0.2	4	0.8
Total Skor	1.0		3.9
KELEMAHAN			
1 Minimnya Daya Tarik Wisata dan event wisata yang dapat memperpanjang <i>length of stay</i> (lama tinggal) wisatawan.	0.3	4	1.2
2 Masih terbatasnya fasilitas MICE (<i>Meeting, Incentive, Convention & Exhibition</i>) di Kota Salatiga.	0.2	3	0.6
3 Minimnya hiburan malam (<i>night live</i>) di Kota Salatiga.	0.1	3	0.3
4 Minimnya paket-paket wisata yang menawarkan hotel dengan berbagai fasilitasnya sebagai bagian dari penawaran paket wisata.	0.2	4	0.8
5 Belum terbentuknya BPPD dan TIC	0.2	3	0.6
TOTAL SKOR	1.0		3.5
TOTAL SKOR-AKHIR (KEKUATAN-KELEMAHAN)			0.4

6.1.3. Identifikasi Faktor Eksternal Industri Perhotelan

Peluang

Semakin banyak institusi (pemerintah dan non pemerintah) yang memanfaatkan jasa perhotelan untuk berbagai kegiatan pelatihan dan pertemuan merupakan peluang yang besar bagi pelaku usaha di sektor perhotelan di Kota Salatiga. Peluang lainnya adalah peningkatan daya beli masyarakat dari waktu ke waktu sejalan dengan pertumbuhan ekonomi nasional dan lokal menyebabkan perubahan gaya hidup masyarakat antara lain ditunjukkan oleh keinginan masyarakat yang makin besar untuk memanfaatkan berbagai fasilitas hotel mulai dari renang, fitness, *dinner*, menjamu tamu hingga menginap di hotel.

Dorongan pemerintah yang menjadikan pariwisata sebagai sektor unggulan dapat menciptakan *multiplayer effect* yang positif bagi pertumbuhan sektor perhotelan di Salatiga. Pengoperasian jalan tol Semarang – Solo yang mempermudah aksesibilitas ke Kota Salatiga sehingga hotel-hotel di Salatiga akan memiliki keunggulan lokasi (*advantage location*).

Ancaman

Daerah-daerah di luar Kota Salatiga terus berbenah diri agar mampu menarik investasi yang besar, termasuk di sektor perhotelan di daerahnya masing-masing. Hal ini dapat menjadi ancaman tersendiri bagi perkembangan penanaman modal Kota Salatiga. Selain itu hotel di Kota Salatiga dihadapkan dengan persaingan yang ketat dengan hotel-hotel lain di sekitar Kota Salatiga. Hotel-hotel tersebut bersaing dalam kelengkapan dan kualitas fasilitas dan pelayanan dan tarif.

Tabel 6.4. Analisis SWOT Berdasarkan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Elemen SWOT	Bobot	Skor	Total
PELUANG			
1 Semakin banyak institusi (pemerintah dan non pemerintah) yang memanfaatkan jasa perhotelan untuk berbagai kegiatan pelatihan dan pertemuan.	0.2	5	1.0
2 Tingginya okupansi hotel di Salatiga.	0.2	3	0.6
3 Sebagian masyarakat memanfaatkan berbagai fasilitas hotel sebagai bagian dari gaya hidup (<i>life style</i>).	0.1	3	0.3
4 Perkembangan teknologi informasi yang memudahkan masyarakat untuk mengakses berbagai fasilitas hotel.	0.1	4	0.4
5 Kondisi perekonomian dan daya beli masyarakat yang cenderung meningkat.	0.1	3	0.3
6 Dorongan pemerintah yang menjadikan pariwisata sebagai sektor unggulan.	0.2	3	0.6
7 Jalan tol yang mempermudah aksesibilitas ke Kota Salatiga	0.1	4	1.2
TOTAL SKOR	1.0		3.8
ANCAMAN			
1 Kemudahan investasi perhotelan di sekitar Kota Salatiga	0.5	5	2.5
2 Persaingan hotel di kota lain yang semakin kompetitif	0.5	4	2.0
TOTAL SKOR	1.0		4.5
TOTAL SKOR AKHIR (PELUANG-ANCAMAN)			-0,7

6.1.4 Kebijakan Pro-Investasi Sub Sektor Perhotelan

Berdasarkan hasil analisis SWOT, diperoleh hasil sektor perhotelan di Salatiga memiliki skor akhir untuk faktor lingkungan internal

(kekuatan-kelemahan) adalah 0,4. Sedangkan skor akhir faktor lingkungan eksternal (peluang-ancaman) adalah -0,7 sehingga kebijakan yang dapat ditempuh adalah kebijakan di kwadran ST (*Strength-Threats*), yaitu lebih mengutamakan upaya menggunakan kekuatan internal yang dimiliki Kota Salatiga untuk mengatasi ancaman yang berasal lingkungan sekitaran. Berikut ini beberapa kebijakan pro-investasi untuk kepentingan pengembangan sektor perhotelan di Kota Salatiga.

Kekuatan	Letak strategis Kota Salatiga yang berada di jalur pelintasan JOGLOSEMAR (Jogjakarta, Solo dan Semarang).	Suasana aman dan nyaman Kota Salatiga.	Upah pekerja yang relatif kompetitif	Dukungan institusi pendidikan terhadap ketersediaan tenaga kerja terampil.	Ketersediaan lahan untuk sektor perhotelan.	Kondisi sosial masyarakat yang kondusif sehingga mendukung kegiatan investasi di sektor Perhotelan
Ancaman						
Kemudahan investasi perhotelan di sekitar Kota Salatiga	<p>Kebijakan diversifikasi (ST): mengoptimalkan kekuatan untuk meraih mengatasi ancaman perkembangan sektor perhotelan di Salatiga:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempercepat terciptanya pelayanan perizinan yang cepat, tepat, mudah, transparan dan murah 2. Meningkatkan aktivitas <i>business gathering</i> secara berkala baik yang diadakan di Salatiga maupun di luar Kota Salatiga, dalam rangka memasarkan sektor pariwisata dan perhotelan 3. Menebentuk BPPD dan TIC dalam rangka mendesain kegiatan promosi komprehensif termasuk jenis promosi, siapa pelaksananya dan kapan waktu implementasinya 4. Menyusun Perda insentif investasi baik yang berupa fasilitas fiskal maupun non fiskal 					
Persaingan hotel di kota lain yang semakin kompetitif						

Gambar 6.1. Kebijakan Pro-Investasi Sektor Perhotelan

6.2 INDUSTRI RESTORAN

6.2.1 Gambaran Industri Restoran

Saat ini berkunjung ke restoran bukan sekadar dipicu kebutuhan biologis untuk makan, tetapi sudah menjadi bagian gaya hidup masyarakat. Di Kota Salatiga banyak pilihan restoran atau rumah makan dan banyak diantara sudah dikenal luas oleh masyarakat di luar daerah seperti Ronde Sekoteng Jago, Warung Sate Sapi Suruh, Joglo Rini, Koinonia, Warung Lawuh Ndesa, RM Makan Kambing

Muda Blotongan, Biiztro Dining dan Coffe, RM Mina Kencana dan RM Beringin. Beberapa tahun belakangan ini di Salatiga makin banyak bermunculan tempat makan yang sekaligus bisa menjadi tempat yang nyaman untuk berkumpul dengan teman atau keluarga. Yang dijual tidak sekedar kualitas masakan, melainkan juga suasana yang nyaman dan aneka fasilitas yang bisa membuat pengunjung semakin betah meluangkan waktu di tempat tersebut. Tempatnya bermacam-macam, mulai dari warung kaki lima hingga resto dengan bangunan yang cukup mentereng. Beberapa restoran asing juga hadir di Salatiga seperti KFC dan Pizza Hut.

Bisnis restoran di Salatiga semakin menjanjikan paralel dengan pendapatan masyarakat yang semakin meningkat. Selain itu mobilitas masyarakat yang makin tinggi turut mendorong penyebaran restoran di daerah. Menurut data BPS jumlah restoran yang terdata di Kota Salatiga tahun 2012-2015 hanya 20 unit. Angka tersebut jauh lebih kecil dari data wajib pajak restoran tahun 2017, bahwa di Salatiga saat terdapat sebanyak 281 restoran/rumah makan/warung /katering. Usaha ini, pada tahun 2013 memberikan kontribusi terhadap pendapatan daerah Kota Salatiga melalui pungutan pajak daerah sebesar Rp 1.085.229.000. Tiap tahun terus mengalami peningkatan dan pada tahun 2016 kontribusi usaha restoran mencapai Rp 2.308.475.000. Rata-rata kontribusinya terhadap pajak daerah selama periode 2013-2016 adalah 4.48% dengan tingkat pertumbuhan 29,32%.

6.2.2. Identifikasi Faktor Internal Industri Restoran

Sebelum dilakukan perumusan kebijakan pro-investasi pada sub sektor restoran maka perlu dilakukan analisis SWOT dengan mengidentifikasi kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang selama ini dihadapi sektor restoran di Kota Salatiga. Berdasarkan hasil FGD dengan instansi terkait kondisi masing-masing elemen SWOT dapat diuraikan sebagai berikut;

Kekuatan

Letak strategis Kota Salatiga yang berada di jalur pelintasan JOGLOSEMAR (Jogjakarta, Solo dan Semarang) menjadi salah satu kekuatan sektor restoran di Kota Salatiga. Masyarakat yang melakukan perjalanan ke daerah JOGLOSEMAR sering transit di Kota Salatiga untuk sekedar membeli oleh-oleh makanan khas Salatiga. Beberapa makanan khas tersebut sudah memiliki brand yang kuat. Selain itu di Salatiga juga memiliki beragam wisata kuliner di Kota Salatiga dengan harga yang relatif murah.

Perkembangan usaha restoran selama ini tidak terlepas dari dukungan pemerintah daerah untuk memberi kemudahan perijinan dan berinvestasi di sektor restoran. Selain itu juga didukung oleh tersedianya lahan baik untuk kepentingan pembukaan restoran baru maupun ekspansi dengan harga tanah yang relatif lebih rendah dibandingkan kota-kota besar sekitar Kota Salatiga.

Kelemahan

Perkembangan sektor restoran di Salatiga menghadapi dua kelemahan utama yaitu minimnya fasilitas atau sarana prasarana penunjang industri restoran seperti pusat jajanan atau makanan khas kota dan minimnya aktivitas promosi yang terkait dengan wisata kuliner Kota Salatiga. Sebenarnya Kota Salatiga beberapa tahun belakangan banyak tumbuh pusat jajanan, tetapi banyak yang tidak bertahan lama. Hal ini perlu menjadi bahan evaluasi pihak terkait. Selain itu kegiatan promosi masih relatif minim padahal Kota Salatiga sudah dikenal luas memiliki makanan khas seperti enting-enting gepuk, pengolahan daging (paru) dan minuman khas seperti wedang ronde.

Tabel 6.5 Analisis SWOT Berdasarkan Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

	Elemen SWOT	Bobot	Skor	Total
KEKUATAN				
1	Letak strategis Kota Salatiga yang berada di jalur pelintasan JOGLOSEMAR	0.15	4	0.6
2	Kemudahan perijinan dan berinvestasi di sektor Restoran.	0.1	3	0.4
3	Keberagaman makanan khas Kota Salatiga dan sudah memiliki <i>brand</i> yang cukup kuat	0.1	3	0.3
4	Harga makanan yang relatif murah.	0.15	4	0.6
5	Ketersediaan lahan untuk restoran.	0.1	3	0.3
6	Kondisi sosial Masyarakat yang kondusif	0.1	4	0.4
7	Adanya sistem delivery order	0.15	4	0.6
8	Banyaknya pendatang di Kota Salatiga	0.15	4	0.6
	Total Skor	1.0		3.85
KELEMAHAN				
1	Minimnya fasilitas atau sarana prasarana penunjang industri restoran seperti pusat jajanan atau makanan khas Kota Salatiga.	0.3	4	1.2
2	Minimnya aktivitas promosi yang terkait dengan wisata kuliner Kota Salatiga.	0.2	4	0.8
3	Masyarakat Salatiga yang sensitif dengan harga	0.4	4	1.6
4	Penataan Parkir yang belum bagus	0.1	3	0.3
	TOTAL SKOR	1.0		3.9
	TOTAL SKOR-AKHIR (KEKUATAN-KELEMAHAN)			-0.05

6.2.3. Identifikasi Faktor Eksternal Sektor Restoran

Peluang

Permintaan dari lembaga pemerintah dan swasta terhadap jasa rumah makan *catering* untuk berbagai kegiatan pelatihan dan pertemuan semakin meningkat merupakan peluang yang besar bagi

pelaku usaha di sektor restoran di Kota Salatiga untuk meningkatkan skala usaha maupun ekspansi. Peluang lainnya adalah tren perubahan gaya hidup masyarakat yang cenderung serba praktis dan menjadikan kuliner sebagai bagian dari kegiatan berwisata.

Pertumbuhan sektor pendidikan di Salatiga, terutama perguruan tinggi yang ditunjukkan oleh semakin bertambah jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun dan banyak yang berasal luar kota bahkan luar Jawa menjadi *captive market* bagi sektor restoran di Salatiga. Oleh karena itu tidak mengherankan banyak restoran yang menyediakan menu dari berbagai daerah untuk memenuhi selera mahasiswa.

Ancaman

Kehadiran jalan tol Semarang – Solo dapat menjadi ancaman pertumbuhan sektor restoran Kota Salatiga jika tidak diimbangi kegiatan promosi yang memadai sehingga masyarakat enggan singgah menikmati kuliner Kota Salatiga. Persaingan antar restoran terutama dengan restoran yang berada di sekitar Kota Salatiga juga menjadi ancaman bagi keberlangsungan usaha restoran di Salatiga. Banyak restoran di sekitar Salatiga yang menawarkan kuliner yang lebih kreatif, menarik dan pelayanan yang bagus.

Tabel 6.6. Analisis SWOT Berdasarkan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Elemen SWOT	Bobot Skor Total		
PELUANG			
1 Semakin banyak institusi (pemerintah dan non pemerintah) yang memanfaatkan jasa restoran sebagai penyedia makanan untuk berbagai kegiatan.	0.15	4	0.75
2 Gaya hidup masyarakat yang cenderung menjadikan kuliner sebagai bagian dari kegiatan berwisata (wisata kuliner).	0.25	5	1.25
3 Budaya masyarakat yang konsumtif.	0.2	4	0.8
4 Peningkatan daya beli masyarakat	0.2	3	0.6
5 Peluang waralaba di bidang restoran	0.1	3	0.3
6 Dukungan permodalan dari pihak lembaga keuangan	0,1	4	0.4
TOTAL SKOR	1.0		4.1
ANCAMAN			
1 Kehadiran jalan tol Semarang – Solo mengakibatkan adanya keengganan masyarakat untuk singgah menikmati kuliner Kota Salatiga.	0.3	4	1.2
2 Banyaknya restoran di sekitar Kota Salatiga yang lebih representatif	0.3	4	1.2
3 Budaya masyarakat yang lebih senang kuliner ke luar kota	0.2	3	0.6
4 Perubahan selera yang cepat dari masyarakat	0.2	3	0.6
Perubahan selera konsumen yang cepat			
TOTAL SKOR	1.0		3.6
TOTAL SKOR AKHIR (PELUANG-ANCAMAN)			0,5

6.2.4 Kebijakan Pro-Investasi Sub Sektor Restoran

Berdasarkan hasil analisis SWOT, diperoleh hasil sektor restoran di Salatiga memiliki skor akhir untuk faktor lingkungan internal (kekuatan-kelemahan) adalah -0,05. Sedangkan skor akhir faktor

lingkungan eksternal (peluang-ancaman) adalah 0,5 sehingga kebijakan prioritas yang dapat ditempuh berada di kwadran WO (*Weakness-opportunity*), yaitu lebih mengutamakan memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki oleh sektor restoran untuk berkembang. Berikut ini beberapa kebijakan yang ditempuh oleh pihak terkait untuk mendorong pertumbuhan sektor restoran di Kota Salatiga.

Kelemahan	Minimnya fasilitas atau sarana prasarana penunjang industri restoran seperti pusat jajanan atau makanan khas Kota Salatiga.	Minimnya aktivitas promosi yang terkait dengan wisata kuliner Kota Salatiga.	Masyarakat Salatiga yang sensitif dengan harga	Penataan Parkir yang belum bagus
Kesempatan	Kebijakan (WO): Memanfaatkan peluang dengan untuk mengatasi kelemahan internal untuk meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Memfasilitasi berdirinya pusat jajanan atau makanan khas di area strategis 2. Memfasilitasi kemitraan antar sektor restoran dan pariwisata 3. Mendesain kegiatan promosi yang komprehensif 4. Menyusun Perda insentif investasi baik yang berupa fasilitas fiskal maupun non fiskal untuk investasi pada usaha restoran 5. Mendorong tumbuan restoran waralaba dan restoran yang sesuai dengan tuntutan selera masyarakat/kekinian 			
	Semakin banyak institusi (pemerintah dan non pemerintah) yang memanfaatkan jasa restoran sebagai penyedia makanan untuk berbagai kegiatan.			
	Gaya hidup masyarakat yang cenderung menjadikan kuliner sebagai bagian dari kegiatan berwisata (wisata kuliner).			
	Budaya masyarakat yang konsumtif.			
	Peningkatan daya beli masyarakat			
	Peluang waralaba di bidang restoran			
	Dukungan permodalan dari pihak lembaga keuangan			

Gambar 6.2. Kebijakan Pro-Investasi Sektor Restoran

6.3 INDUSTRI HIBURAN

6.3.1 Gambaran Industri Hiburan

Pajak hiburan menurut Peraturan Daerah Kota Salatiga Nomor 11 tahun 2011 tentang Pajak Daerah meliputi banyak item, baik yang bersifat insidental, seperti pertunjukkan, pameran dan lain-lain, maupun yang bersifat (lebih) permanen seperti karaoke, biliar, panti pijat refleksi, pusat kebugaran (*fitness center*), dan spa. Kontribusi pajak hiburan dari tahun ke tahun mengalami tren kenaikan kecuali pada tahun 2013 dan tahun 2014 yang mengalami penurunan. Kontribusi pada tahun 2011 pajak hiburan terhadap PAD sebesar

Rp 165.623.000 dan pada tahun 2016 meningkat menjadi Rp 335.156.000. Rata-rata kontribusinya pada periode 2013-2016 baru sebesar 0.59%, namun pertumbuhan pertahun tinggi sekali mencapai 41% sehingga tidak mengherankan pajak hiburan masuk kategori berkembang.

Perkembangan sektor hiburan di Kota Salatiga tidak bisa dilepaskan dari faktor perbaikan taraf hidup masyarakat dan pergeseran gaya hidup. Masyarakat mulai mencari hiburan tidak hanya sebatas menonton film, pertunjukan kesenian tetapi juga mendatangi tempat hiburan seperti karaoke dan pusat kebugaran. Oleh karena itu tidak mengherankan jika beberapa tahun belakang ini di Kota Salatiga banyak tumbuh bisnis karaoke, panti pijat, refleksi, pusat kebugaran (*fitness center*), dan spa.

6.3.2. Identifikasi Faktor Internal Industri Hiburan

Kekuatan

Masyarakat Kota Salatiga sebagian besar tingkat perekonomian menengah keatas sehingga keberadaan sarana hiburan dapat mengarah menjadi kebutuhan sekunder bahkan primer. Banyak mahasiswa dan pelajar, merupakan kelompok umur yang membutuhkan sarana hiburan. Dengan letak yang strategis, suasana yang aman dan nyaman maka tidak mengherankan banyak even-event tertetu di seleggarakan di Salatiga. Masih terbukanya lahan untuk tempat hiburan sehingga memungkinkan terbuka untuk pengembangan atau penambahan sarana hiburan. Apalagi didukung oleh adanya OPD yang khusus menangani hiburan dan aturan yang lengkap.

Kelemahan

Fasilitas tempat hiburan di Kota Salatiga masih relatif terbatas, tidak ada gedung bioskop, sehingga masyarakat yang ingin menyaksikan tayangan film-film terbaru akan pergi kota lain seperti Semarang dan Solo. Tempat hiburan yang mengalami perkembangan

jumlahnya adalah karaoke, refleksi dan pusat kebugaran yang membutuhkan investasi yang tidak terlalu besar. Selain itu masih terbatas keberadaan gedung yang representatif untuk kegiatan pagelaran kesenian, wilayah Kota Salatiga adalah kota kecil sehingga pangsanya juga kecil

Tabel 6.7 Analisis SWOT Berdasarkan Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan

Elemen SWOT	Bobot	Skor	Total
KEKUATAN			
1 Masyarakat Kota Salatiga dengan tingkat perekonomian banyak yang menengah keatas	0.15	4	0.6
2 Banyaknya universitas dan Sekolah di Salatiga	0.20	4	0.8
3 Letak strategis Kota Salatiga dan suasana yang aman dan Nyaman	0.25	4	1
4 Sudah ada OPD yang menangani hiburan dan aturan yang memadai	0.1	4	0.4
5 Masih terbukanya lahan untuk tempat hiburan	0.2	3	0.6
6 Wilayah Kota Salatiga yang tidak luas, sehingga informasi tentang hiburan cepat meluas dan mudah dijangkau dari daerah sekitaran	0.1	3	0.3
Total Skor	1.0		3.7
KELEMAHAN			
1 Fasilitas tempat hiburan yang terbatas	0.4	4	1.6
2 Minimnya informasi tentang Kota Salatiga	0.2	4	1.2
3 Minimnya keberadaan gedung yang representatif untuk kegiatan pagelaran kesenian	0.1	3	0.3
4 Wilayah Kota Salatiga kota kecil sehingga pangsanya juga kecil	0.3	3	0.9
TOTAL SKOR	1.0		3.9
TOTAL SKOR-AKHIR (KEKUATAN-KELEMAHAN)			-0.2

6.3.3. Identifikasi Faktor Eksternal Sektor Hiburan

Peluang

Semakin maju masyarakat dimungkinkan kebutuhan sarana hiburan menjadi kebutuhan primer sehingga membuka peluang tumbuh-kembangnya sektor hiburan termasuk di Kota Salatiga. Tingginya okupansi hotel di Kota Salatiga dapat merupakan signal tinggi kebutuhan hiburan di kalangan masyarakat, karena keberadaan sektor hotel dan hiburan bersifat komplementer. Peluang berkembangnya investasi di sektor hiburan juga didukung oleh perubahan gaya hidup masyarakat yang membutuhkan tempat hiburan dan perkembangan sektor bisnis yang membutuhkan sarana hiburan.

Ancaman

Berkembangnya tempat hiburan di kota sekitaran menyebabkan masyarakat Kota Salatiga lebih memilih mencari sarana hiburan di kota-kota tersebut. Apalagi dengan selesainya jalan tol jalur Semarang-Bawen-Salatiga, akses hiburan ke Kota Semarang semakin cepat. Hal ini ancaman tersendiri bagi perkembangan sektor hiburan di Salatiga.

Tabel 6.8. Analisis SWOT Berdasarkan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Elemen SWOT	Bobot	Skor	Total
PELUANG			
1 Daya beli masyarakat meningkat dan sudah maju	0.2	4	1
2 Tingginya okupansi hotel di Kota Salatiga	0.25	4	1
3 Gaya hidup masyarakat yang membutuhkan tempat hiburan	0.3	3	0.9
4 Perkembangan penduduk Kota Salatiga	0.1	4	0.4
5 Perkembangan sektor bisnis yang membutuhkan sarana hiburan	0.15	3	0.45
TOTAL SKOR	1.0		3.75
ANCAMAN			
1 Berkembangnya tempat hiburan dengan fasilitas yang lebih lengkap/modern sekitaran	0.5	4	2.0
2 Kota-kota besar serius dalam menggarap sektor hiburan	0.3	3	0.9
3 Dibukanya Jalan Tol	0.1	4	0.4
4 Preferensi masyarakat yang lebih mendatangi tempat hiburan di kota Besar	0.1	3	0.3
TOTAL SKOR	1.0		3.7
TOTAL SKOR AKHIR (PELUANG-ANCAMAN)			0,05

6.3.4 Kebijakan Pro Investasi Sektor Hiburan

Setelah dilakukan analisis SWOT ternyata diperoleh hasil bahwa skor akhir untuk faktor lingkungan internal (kekuatan-kelemahan) adalah -0.2. Sedangkan skor akhir faktor lingkungan eksternal (peluang-ancaman) adalah 0.05 sehingga kebijakan investasi yang dapat ditempuh Pemerintah Daerah untuk mengembangkan investasi sektor hiburan adalah menangkap peluang yang ada untuk

mengatasi faktor kelemahannya (WO). Kebijakan yang dapat ditempuh selain terus berupaya mempercepat terciptanya pelayanan perizinan yang cepat, tepat, mudah, transparan dan murah, pemerintah daerah, menyusun Perda insentif investasi baik yang berupa fasilitas fiskal maupun non fiskal untuk pendirian tempat-tempat hiburan dan bekerja sama dengan swasta untuk pengadaan yang representatif untuk pagelaran kesenian.

Kekuatan	Fasilitas tempat hiburan yang terbatas	Minimnya informasi tentang Kota Salatiga	Minimnya keberadaan gedung yang representatif untuk kegiatan pagelaran kesenian	Wilayah Kota Salatiga kota kecil sehingga pangsa juga kecil
Ancaman	Kebijakan (WO): menangkap peluang untuk mengatasi kelemahan yang ada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempercepat terciptanya pelayanan perizinan yang cepat, tepat, mudah, transparan dan murah 2. Menyusun Perda insentif investasi baik yang berupa fasilitas fiskal maupun non fiskal untuk pendirian tempat-tempat hiburan 3. Bekerja sama dengan swasta untuk pengadaan yang representatif untuk pagelaran kesenian 			
Daya beli masyarakat meningkat dan sudah maju				
Tingginya okupansi hotel di Kota Salatiga				
Gaya hidup masyarakat yang membutuhkan tempat hiburan				
Perkembangan penduduk Kota Salatiga				
Perkembangan sektor bisnis yang membutuhkan sarana hiburan				

Gambar 6.3. Kebijakan Pro-invetasi untuk Sektor Hiburan

6.4 KEKAYAAN DAERAH

6.4.1 Gambaran Kekayaan Daerah

Kekayaan daerah adalah kekayaan yang dimiliki, dikuasai dan/atau dikelola oleh Pemerintah Daerah yang terdiri dari tanah, bangunan, kendaraan, alat berat, laboratorium kesehatan masyarakat veteriner dan kesehatan hewan serta kekayaan daerah lainnya yang dimungkinkan dipungut retribusi. Retribusi yang dipungut dari

kekayaan daerah Kota Salatiga menunjukkan peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2013 baru sebesar Rp 1.314.192.000 dan pada tahun 2016 mencapai Rp 2.851.231.000. Rata-rata kontribusi retribusi kekayaan daerah terhadap total retribusi daerah Kota Salatiga pertahun selama periode 2013 – 2016 sebesar 14,46% dengan tingkat pertumbuhan 31,85%. Baik dari segi kontribusi maupun pertumbuhannya, retribusi kekayaan daerah tergolong tinggi dibandingkan jenis retribusi yang lain sehingga memiliki posisi prima. Hal ini berarti bahwa retribusi kekayaan daerah menjadi tulang punggung pendapatan daerah yang berasal dari retribusi.

Peluang untuk meningkatkan pendapatan daerah dari retribusi kekayaan daerah untuk Kota Salatiga masih sangat terbuka, mengingat Kota Salatiga memiliki kekayaan daerah yang cukup banyak terutama dalam bentuk tanah dan gedung. Berdasarkan dari BKD per 1 Januari 2017 total bidang tanah sebanyak 2.349 dengan rincian digunakan untuk jalan, irigasi, tugu dan makam sebanyak 1.450 bidang, sisanya 899 bidang digunakan untuk gedung, pertanian dan lain-lain.

6.4.2. Identifikasi Faktor Internal Kekayaan Daerah

Dalam rangka perumusan kebijakan pro-investasi untuk retribusi kekayaan daerah maka perlu dilakukan analisis SWOT dengan mengidentifikasi kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang selama ini dihadapi dalam pengelolaan kekayaan daerah di Kota Salatiga. Berdasarkan hasil FGD dengan instansi terkait kondisi masing-masing elemen SWOT dapat diuraikan sebagai berikut

Kekuatan

Salah satu kekuatan kekayaan daerah dapat dilihat dari cakupan dan jumlah obyek. Sesuai dengan Perda Kota Salatiga No.13 Tahun 2011 tentang Retribusi Jasa Usaha, pada Pasal 5 disebutkan Objek

Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah adalah setiap pelayanan, penggunaan dan pemakaian kekayaan daerah yang dimiliki dan/atau dikuasai Pemerintah Daerah yang meliputi: a. pemakaian tanah; b. pemakaian lapangan; c. pemakaian gedung/bangunan; d. pemakaian kios/los di atas tanah Pemerintah Daerah; e. pemakaian kendaraan; f. pemakaian alat-alat berat; g. pemakaian kolam ikan; h. jasa pemakaian/pelayanan laboratorium pemeriksaan kesehatan masyarakat veteriner (kesmavet)/pengawasan kualitas daging; i. jasa pemakaian/pelayanan laboratorium pemeriksaan kesehatan masyarakat veteriner (Kesmavet)/pengawasan kualitas air susu sapi; j. jasa penyiaran radio. Sedangkan dari jumlah obyek khususnya untuk tanah dan bangunan, Pemerintah Kota Salatiga memiliki jumlah yang memadai untuk dilakukan kerjasama dengan pihak investor. Selain itu, kekuatan lainnya adalah sering terjadi adanya acara/event tertentu akan meningkatkan frekuensi pemanfaat kekayaan daerah seperti lapangan dan gedung pertemuan. Suasana aman dan nyaman Kota Salatiga dan komitmen Pemerintah daerah menggandeng investor swasta menjadi kekuatan

Kelemahan

Meskipun memiliki banyak kekayaan daerah, namun belum semuanya telah dimanfaatkan secara optimal sehingga dimungkinkan beberapa bangunan yang terlihat tak terurus "*mangkrak*". Kelemahan lainnya adalah masih rendahnya tarif retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah. Pertanyaan adalah apakah dalam penetapan tarif Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah sudah benar-benar memperhatikan biaya investasi, biaya perawatan/pemeliharaan, biaya penyusutan bangunan, biaya lain yang berkaitan dengan penyediaan jasa, biaya administrasi lainnya yang mendukung penyediaan jasa untuk mengusahakan keuntungan yang layak agar dapat beroperasi secara efisien dengan orientasi pada harga pasar? Seperti yang di atur dalam Pasal 7 Perda Kota Salatiga No.13 Tahun 2011 tentang Retribusi Jasa Usaha. Selain itu belum adanya konsep yang jelas tentang pemanfaatan asset.

Tabel 6.9 Analisis SWOT Berdasarkan Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Elemen SWOT	Bobot	Skor	Total
KEKUATAN			
1 Memiliki banyak jenis obyek kekayaan daerah	0.45	5	2.2
2 Sering terjadi adanya acara/event tertentu	0.15	4	0.6
3 Suasana aman dan nyaman Kota Salatiga	0.15	5	0.75
4 Komitmen Pemerintah daerah menggandeng investor swasta	0.30	3	0.9
Total Skor	1.0		4.45
KELEMAHAN			
1 Belum semua dimanfaatkan secara optimal	0.3	3	0.9
2 Kewajaran tarif Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah	0.1	3	0.3
3 Belum banyak pemasangan sarana Reklame Media Luar yang menggunakan tanah pemerintah	0.1	3	0.3
4 Sebagian kekayaan daerah yang sudah habis umur ekonomisnya	0.1	3	0.3
5 Belum adanya konsep yang jelas tentang pemanfaatan aset	0.4	4	1.6
TOTAL SKOR	1.0		3.4
TOTAL SKOR-AKHIR (KEKUATAN-KELEMAHAN)			1.05

6.4.3. Identifikasi Faktor Eksternal Kekayaan Daerah

Peluang

Peluang kerjasama dengan pihak investor untuk mengelola kekayaan daerah yang dimiliki Pemerintah Kota Salatiga terbuka luas dalam bentuk pengadaan bangunan untuk kepentingan perkantoran, pertokoan, pendidikan dan gedung pertemuan seiring dengan pertumbuhan sektor perdagangan dan bisnis lainnya. Selain itu masih terbuka kebutuhan sewa lahan untuk kepentingan pendirian usaha pihak swasta.

Ancaman

Penurunan daya beli masyarakat menjadi tantangan tersendiri bagi pemanfaat kekayaan daerah. Pemerintah Kota Salatiga juga perlu mencermati gencarnya daerah lain menggandeng pihak swasta untuk mengelola aset daerah. Pihak investor memiliki banyak pilihan daerah mana yang menjadi tujuan investasi. Selain itu, perkembangan teknologi yang mengarah pada *virtual office* dan *on-line trading* sehingga tidak membutuhkan fasilitas bangunan secara fisik. Tantangan lainnya adalah potensi terjadinya penolakan masyarakat di sekitar lahan/tanah yang dimiliki pemerintah daerah untuk disewakan atau didirikan bangunan oleh pihak swasta.

Tabel 6.10. Analisis SWOT Berdasarkan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Elemen SWOT	Bobot	Skor	Total
PELUANG			
1 Peluang kerjasama dengan pihak investor untuk mengelola aset daerah	0.35	4	1.35
2 Kebutuhan MICE (<i>Meeting, Incentive, Convention & Exhibition</i>)	0.25	4	1.00
3 Perubahan gaya hidup yang semakin membutuhkan sarana hiburan & olah raga	0.1	3	0.3
4 Perkembangan sektor perdagangan dan bisnis lainnya sehingga membutuhkan kios/los dan perkantoran	0.30	4	1.2
TOTAL SKOR	1.0		3.85
ANCAMAN			
1 Penurunan daya beli masyarakat	0.2	3	0.6
2 Gencarnya daerah lain menggandeng pihak swasta untuk mengelola aset daerah	0.3	3	0.9
3 Perkembangan teknologi yang mengarah pada <i>virtual office</i> dan <i>on-line trading</i>	0.4	4	1.6
4 Sikap masyarakat yang tidak mendukung pemanfaat kekayaan daerah	0.1	3	0.3
TOTAL SKOR	1.0		3.4
TOTAL SKOR AKHIR (PELUANG-ANCAMAN)			0.45

6.4.4 Kebijakan Pro-Investasi Kekayaan Daerah

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa skor akhir untuk faktor lingkungan internal (kekuatan-kelemahan) adalah 1,05. Sedangkan skor akhir faktor lingkungan eksternal (peluang-ancaman) adalah 0.45 sehingga kebijakan pro investasi yang dapat ditempuh Pemerintah Daerah untuk mengoptimalkan kekayaan daerah untuk kepentingan peningkatan pendapatan daerah adalah kebijakan yang bersifat agresif yaitu menggunakan faktor kekuatan untuk menangkap peluang yang ada. Kebijakan yang dapat ditempuh selain terus berupaya mempercepat terciptanya pelayanan perizinan yang cepat, tepat, mudah, transparan dan murah, pemerintah daerah dapat membentuk lembaga aset manajemen. Berikut ini dua kebijakan yang ditempuh oleh pihak terkait untuk mengoptimalkan pengelolaan kekayaan kekayaan daerah bukan lagi sebagai beban atau liabilitas tetapi sebagai aset.

Kekuatan Ancaman	Memiliki banyak jenis obyek kekayaan daerah	Sering terjadi adanya acara/event tertentu	Suasana aman dan nyaman Kota Salatiga	Komitmen Pemerintah daerah menggandeng investor swasta
Peluang kerjasama dengan pihak investor untuk mengelola asset daerah	Kebijakan Pro Invetasi (SO): mengoptimalkan kekuatan untuk meraih peluang untuk mengoptimalkan pemanfaatan kekayaan daerah:			
Kebutuhan MICE (<i>Meeting, Incentive, Convention & Exhibition</i>)	1. Membentuk lembaga aset manajemen agar seluruh kekayaan daerah dapat dikelola dengan baik mulai dari kegiatan perencanaan seperti pemetaan pemanfaatan, membangun jejaring, kontrak kerjasama, pemeliharaan hingga pengawasan.			
Perubahan gaya hidup yang semakin membutuhkan sarana hiburan dan olah raga	2. Mempercepat terciptanya pelayanan perizinan yang cepat, tepat, mudah, transparan dan murah			
Perkembangan sektor perdagangan dan bisnis lainnya sehingga membutuhkan kios/los dan perkantoran				

Gambar 6.4. Strategi Pengembangan Kekayaan Daerah