

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Identitas Informan

Informan penelitian ini terdiri dari Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung, Kepala Seksi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, Tenaga Pemungut Pajak dan Objek Pajak Hotel. Adapun identitas para informan adalah sebagai berikut:

1. Nama : Yusran Effendi, S.E., M.M
NIP : 195511141980031007
Pendidikan Terakhir : Magister Manajemen
Pangkat : Pembina Utama Muda
Golongan : IV/C
Jabatan : Kepala Dinas Pendapatan Daerah
Kota Bandar Lampung
2. Nama : Aradhana Syahrie, S.IP., M.Si.
NIP : 197101011990031004
Pendidikan Terakhir : Magister Sains
Pangkat : Penata Tk I
Golongan : III/D
Jabatan : Kepala Seksi Pajak dan Pajak hotel
Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung

3. Nama : Firmansyah, SE
NIP : 197703042005041006
Pendidikan Terakhir : Sarjana Ekonomi
Golongan : III/C
Jabatan : Staf Subbagian Pajak Dinas Pendapatan Daerah
Kota Bandar Lampung
4. Nama : Eka Safitri, A.Md.
Pendidikan Terakhir : D III Perhotelan
Jabatan : Staf Humas
Hotel : Hotel Amalia Bandar Lampung
5. Nama : Dianitasari, A.Md.
Pendidikan Terakhir : D III Perhotelan
Jabatan : Staf Humas
Hotel : Hotel Arinas Bandar Lampung

B. Hasil Penelitian

Strategi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam Pemungutan Pajak Hotel dalam penelitian ini dianalisis menggunakan analisis SWOT berdasarkan faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang dikontrol oleh organisasi sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang tidak dikontrol oleh organisasi. Faktor internal meliputi kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*) dan faktor eksternal meliputi peluang (*oppotunities*) dan ancaman (*threats*). Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal, organisasi

dapat memantau sumber daya (*resources*), strategi sekarang (*present strategy/process*), dan kinerja (*performance*) sedangkan untuk mengenali peluang dan ancaman eksternal, organisasi dapat memantau *forces/trends, key resources controllers*, dan *competitor*.

Sesuai dengan uraian di atas maka Dispenda Kota Bandar Lampung perlu untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal, selanjutnya dapat diketahui isu-isu strategis yang dihadapi Dispenda dalam rangka menyusun strategi yang tepat untuk meningkatkan pajak dan pajak hotel, yaitu dengan membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang seraya meminimalkan atau mengatasi kelemahan dan ancaman.

B.1 Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam pemungutan pajak hotel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.1 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan Internal	
Kekuatan	Kelemahan
1. Kualitas pegawai yang cukup memadai 2. Tersedianya anggaran yang cukup 3. Sistem penarikan pajak melalui sistem <i>door to door</i> 4. Produktivitas organisasi yang telah cukup baik	1. Belum memadainya sarana dan prasarana 2. Misi dan mandat organisasi yang belum terperinci secara jelas 3. Sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung

Berdasarkan Tabel 5.1 dapat dideskripsikan analisis lingkungan internal Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam pemungutan pajak hotel sebagai berikut:

a. Kekuatan

1. Kualitas pegawai yang cukup memadai

Ketergantungan organisasi akan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mengemuka, karena sumber daya manusia merupakan tenaga operasional utama yang menentukan apakah organisasi tersebut dapat berjalan dan berkembang dengan baik dan organisasi Dispenda Kota Bandar Lampung telah menyadari hal tersebut dan telah melakukan pengembangan pegawai dengan cukup baik.

Menurut penjelasan Yusran Effendi selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung diperoleh penjelasan:

“SDM pada Dispenda Kota Bandar Lampung merupakan ujung tombak pelaksana tugas pokok dan fungsi Dispenda, khususnya dalam hal penarikan atau penerimaan pajak hotel di lapangan, sehingga keberhasilan atau kegagalan meraih target ini sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang ada pada Dipenda Kota Bandar Lampung” (Hasil wawancara, Rabu 22 April 2015)

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian yang terpenting dalam kelancaran jalannya tugas dalam suatu organisasi. Hal ini dapat terlihat dari kegiatan yang dalam pencapaian tujuan tersebut sangat tergantung dari tenaga kerja yang digunakan. Oleh sebab itu pencapaian tujuan instansi tersebut tidak terlepas dari loyalitas dan kepuasan kerja pegawai sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing.

Menurut penjelasan Aradhana Syahrie, selaku Kepala Seksi Pajak Hotel maka diperoleh penjelasan sebagai berikut:

“Semakin tinggi pendidikan SDM pada Dispenda Kota Bandar Lampung maka diharapkan semakin mendukung pelaksanaan tugas-tugas mereka di lapangan, sebab mereka akan semakin memahami dan memiliki pengetahuan atas bidang pekerjaannya masing-masing serta dapat mengaktualisasikan dirinya dalam bekerja ” (Hasil wawancara, Rabu 22 April 2015)

Sesuai dengan penjelasan di atas maka dapat dinyatakan bahwa para pegawai Dispenda Kota Bandar Lampung tersebut merupakan sumber daya manusia yang menjadi pelaksana dan memberikan kontribusi terhadap perolehan pajak hotel di Kota Bandar Lampung, sebab para pegawailah yang secara langsung melaksanakan penarikan atau penerimaan pajak hotel.

2. Tersedianya anggaran yang cukup

Menurut penjelasan Yusran Effendi selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung diperoleh penjelasan:

“Dengan tersedianya anggaran yang mencukupi akan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dirinya, termasuk di dalamnya pemberian insentif kepada para pegawai yang akan meningkatkan motivasi kerja pegawai” (Hasil wawancara, Rabu 22 April 2015)

Dana operasional yang tersedia pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan dan dalam lingkungan pegawai Pemerintah Daerah Kota Bandar Lampung, Dinas Pendapatan Daerah merupakan instansi yang dianggap “basah” dalam arti tingginya tingkat kesejahteraan pegawai dihubungkan dengan insentif yang diberikan. Secara lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.2 Dana Operasional Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2011-2015

Tahun	Dana Operasional	Kenaikan (%)
2011	Rp. 212.000.000,00	-
2012	Rp. 247.000.000,00	16,51
2013	Rp. 283.000.000,00	14,57
2014	Rp. 295.000.000,00	4,24
2015	Rp. 351.000.000,00	18,98

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa dana operasional Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung selalu meningkat dari tahun ke tahun, dengan rata-rata kenaikan sebesar 13,57% per tahun. Pada tahun 2012 meningkat 16,51% dari Rp. 212.000.000,00 pada tahun 2011 menjadi Rp. 247.000.000,00. Meningkat lagi pada tahun 2013 sebesar 14,57% menjadi Rp. 283.000.000,00, naik lagi 4,24% pada tahun 2014 menjadi Rp. 295.000.000,00 dan menjadi Rp. 351.000.000,00 pada Tahun 2015 atau naik sebesar 18,98%.

Untuk insentif, setiap pegawai golongan IV menerima Rp. 1.250.000,00/bulan, pegawai golongan III Rp. 1.200.000,00/bulan, pegawai golongan II Rp. 1.150.000,00/bulan dan pegawai golongan I menerima insentif sebesar Rp. 1.000.000,00/bulan. Adanya anggaran yang memadai termasuk insentif yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai merupakan salah satu faktor yang merupakan kekuatan organisasi.

Adanya ketersediaan anggaran dinas yang memadai tersebut akan menjadi faktor penggerak bagi organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, khususnya di bidang penarikan pajak hotel, sehingga dengan adanya anggaran yang cukup, para pegawai dapat bergerak dengan cepat dalam rangka

meningkatkan pajak hotel. Hal ini ditunjukkan oleh data realisasi pajak hotel sebesar 111.55% dari target pada tahun 2010, menjadi 118.23% dari target pada tahun 2011, menjadi 103.02% dari target pada tahun 2012 dan pada tahun 2013 realisasi pajak hotel mencapai 82.24% dari target yang telah ditentukan.

3. Sistem penarikan pajak melalui sistem *door to door*

Menurut penjelasan Aradhana Syahrie, selaku Kepala Seksi Pajak Hotel maka diperoleh penjelasan sebagai berikut:

“Dispenda Kota Bandar Lampung telah melakukan sistem penarikan pajak *door to door*, yaitu dengan melakukan penagihan dengan mendatangi wajib pajak hotel secara langsung. Dengan diberlakukannya sistem ini telah meningkatkan realisasi pajak daerah secara cukup signifikan” (Hasil wawancara, Rabu 22 April 2015)

Pernyataan tersebut juga didukung dengan data yang berupa angka penerimaan pajak hotel yang mengalami kenaikan secara cukup berarti, yaitu sebagai berikut:

- a) Tahun 2010 realisasi pajak hotel adalah 6.642.066.164 (111.55%)
- b) Tahun 2011 realisasi pajak hotel adalah 10.464.082.252 (118.23%)
- c) Tahun 2012 realisasi pajak hotel adalah 10.530.259.469 (103.02%)
- d) Tahun 2013 realisasi pajak hotel adalah 12.335.668.038 (82.24%)

Dispenda Kota Bandar Lampung tidak memisahkan perolehan pajak hotel yang disetor secara langsung oleh pihak hotel dan yang ditarik secara *door to door*, tetapi dengan adanya penarikan pajak *door to door*, terjadi peningkatan perolehan pajak rata-rata sebesar 25% setiap tahunnya. Hanya masih terdapat beberapa kendala dalam menerapkan sistem ini, yaitu terbatasnya jumlah pegawai pemungut dan sarana transportasi untuk melakukan pemungutan. Namun dengan

dilakukannya sistem ini merupakan salah satu faktor kekuatan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam rangka meningkatkan pajak hotel.

4. Produktivitas organisasi yang telah cukup baik

Penilaian terhadap produktivitas Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung harus dilakukan pada tingkat organisasi dengan berdasarkan kepada perbandingan antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi hasil yang dicapai pada suatu tahun anggaran tertentu, yaitu sebagai berikut:

- a) Tahun 2010 realisasi pajak hotel mencapai 111.55% dari target
- b) Tahun 2011 realisasi pajak hotel mencapai 118.23% dari target
- c) Tahun 2012 realisasi pajak hotel mencapai 103.02% dari target
- d) Tahun 2013 realisasi pajak hotel mencapai 82.24% dari target

Dari data di atas dapat dilihat bahwa realisasi pajak hotel setiap tahunnya cenderung selalu melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa produktivitas Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung telah cukup baik, dan hal tersebut dapat dikatakan merupakan salah satu kekuatan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung.

b. Kelemahan

1. Belum memadainya sarana dan prasarana

Menurut penjelasan Yusran Effendi selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung diperoleh penjelasan:

“Sarana dan prasarana merupakan unsur penunjang yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung tentu saja telah memiliki sarana dan prasarana dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dan fungsinya. Namun jika dilihat dari beban tugas Dinas Pendapatan Daerah selaku koordinator pendapatan daerah, sarana dan prasarana yang tersedia masih belum mencukupi” (Hasil wawancara, Rabu 22 April 2015)

Sampai dengan tahun 2015, sarana dan prasarana yang dianggap belum mencukupi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam melaksanakan tugasnya adalah sebagai berikut:

- a) Dari keseluruhan $\pm 513 \text{ m}^2$ luas ruangan kantor, ruang kerja hanya $\pm 350 \text{ m}^2$ belum memadai dibandingkan dengan jumlah pegawai yang berjumlah 119 orang. Jika dirata-ratakan setiap satu orang pegawai hanya memiliki ruang gerak sebesar $\pm 1,5 \text{ m}^2$.
- b) Sarana komputer yang dimiliki hanya berjumlah 3 buah dan printer 3 buah dengan perincian hanya 2 yang dapat digunakan sedangkan 1 buah dalam keadaan rusak. Jika dibandingkan dengan beban tugas Dinas Pendapatan Daerah tentu saja hal tersebut sangatlah belum memadai. Bahkan idealnya Dinas Pendapatan Daerah memiliki sistem komputerisasi yang *on-line* dengan dinas/instansi yang terkait dengan pendapatan daerah.
- c) Sarana transportasi/kendaraan dinas yang masih sangat kurang, terutama untuk menunjang pelaksanaan pendataan, penagihan dan pengawasan objek pajak hotel. Sampai saat ini Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung hanya memiliki 5 buah motor dinas dan 2 buah mobil dinas.

Keterbatasan sarana dan prasarana tersebut merupakan salah satu dari faktor kelemahan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan pajak hotel.

2. Misi dan mandat organisasi yang belum terperinci secara jelas

Menurut penjelasan Aradhana Syahrie, selaku Kepala Seksi Pajak Hotel maka diperoleh penjelasan sebagai berikut:

“Pada dasarnya misi menjelaskan tujuan organisasi , atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya, sedangkan mandat mendefinisikan apa yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan.” (Hasil wawancara, Rabu 22 April 2015)

Berhubungan dengan hal tersebut, dan misi dan mandat Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung. Mandat Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung yaitu melaksanakan tugas sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan daerah dan tugas-tugas lainnya yang diserahkan oleh kepala daerah. Sedangkan misi organisasi adalah:

- a. Melaksanakan perumusan kebijaksanaan teknis, pemberian bimbingan dan pembinaan, koordinasi teknis dan tugas-tugas lainnya yang diserahkan oleh Kepala daerah kepadanya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Melakukan pendaftaran dan pendataan wajib Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta pendapatan lain-lain daerah.
- c. Membantu melakukan pekerjaan pendataan objek dan subjek Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang dilaksanakan oleh Dirjen pajak/Direktorat PBB dalam hal menyampaikan dan menerima kembali Surat Pemberitahuan Objek Pajak (SPOP) wajib pajak.
- d. Melakukan penetapan besarnya Pajak Daerah dan Retribusi Daerah.
- e. Membantu melakukan penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang (SPPT), Surat Ketetapan Pajak (SKT), Surat Tagihan Pajak (STP), dan sarana

administrasi PBB lainnya, yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak, kepada wajib pajak serta membantu menyampaikan Daftar Himpunan Pokok Pembayaran (DHPP) PBB yang dibuat oleh Direktorat Jenderal Pajak kepada petugas pemungut PBB yang ada di bawah pengawasan.

- f. Melakukan pembukuan dan pelaporan atas pemungutan dan penyetoran pajak daerah, pajak hotel serta pendapatan lain-lain daerah.
- g. Melakukan koordinasi dan pengawasan atas pekerjaan penagihan pajak daerah, pajak hotel serta pendapatan asli daerah lainnya, serta penagihan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) yang dilimpahkan menteri keuangan kepada daerah.
- h. Melakukan tugas perencanaan dan pengendalian operasional dibidang pendataan, penetapan dan penagihan pajak daerah, pajak hotel dan pendapatan asli daerah.
- i. Melakukan penyuluhan melalui pajak daerah, pajak hotel dan pendapatan daerah lainnya serta Pajak Bumi dan Bangunan.
- j. Melakukan urusan tata usaha.

Jika melihat mandat dan misi di atas, terlihat bahwa misi dan mandat Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung masih terlalu umum dan belum dapat dijadikan pedoman serta landasan bagi suatu organisasi untuk melaksanakan tugasnya. Hal tersebut dapat dinilai sebagai salah satu faktor kelemahan organisasi.

3. Sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman terhadap tupoksi yang masih rendah

Menurut penjelasan Yusran Effendi selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung diperoleh penjelasan:

“Sikap mental, disiplin, motivasi kerja dan pemahaman pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung terhadap tupoksi masih rendah. Hal ini terlihat dari para pegawai yang memiliki sikap seperti “buruh”, dalam arti bekerja harus menunggu perintah dulu dari atasan, dan merasa bebas bertindak sekehendaknya apabila atasannya tidak berada di tempat dan bila ditugaskan untuk mengerjakan sesuatu selalu berharap ada imbalan berupa uang setelahnya. Selain itu jam kerja para pegawai terkenal dengan istilah 802, datang pukul 8 untuk apel pagi, setelahnya menghilang dari kantor kemudian datang kembali pukul 2 siang untuk melaksanakan apel siang” (Hasil wawancara, Rabu 22 April 2015)

Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung harus mampu mengikuti perkembangan pembangunan saat ini dan masa mendatang yang mensyaratkan perubahan paradigma pemerintahan, pembaruan sistem kelembagaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan bangsa yang mengarah pada terselenggaranya tata pemerintahan yang baik melalui prestasi kerja yang baik. Prestasi kerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Dengan kata lain prestasi sebagai hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai tugas pokoknya dalam suatu organisasi. Demikian halnya pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung, untuk meningkatkan prestasi kerja dan mewujudkan pegawai yang baik, serta bermutu dan bersemangat dalam menjalankan tugas, maka pegawai perlu dibina dan dikembangkan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Eka Safitri selaku wajib pajak hotel diperoleh penjelasan:

“Seringkali kami enggan untuk mengurus pajak hotel yang berkaitan dengan perijinan karena pelayanan dari para pegawainya yang kurang ramah dan birokrasi yang terlalu berbelit-belit” (Hasil wawancara, Jumat 24 April 2015)

Situasi dan kondisi semacam itu, jika terus berlanjut akan merupakan kelemahan organisasi yang sangat fatal dan dapat mengancam kelangsungan organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung. Oleh karenanya pegawai harus mengupayakan hasil pekerjaan lebih baik apabila dibandingkan dengan waktu-waktu yang lalu, berusaha untuk bekerja secara lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja, memiliki orientasi pada keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan, melaksanakan tugas pokok dan fungsi dengan baik sesuai dengan jabatan dan mengupayakan hasil pekerjaan yang dapat dibanggakan. Selain itu pegawai memiliki hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapih dan tanpa kesalahan, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang cepat, memiliki kompetensi yang baik sebagai seorang PNS dan selalu mewujudkan kompetensi dengan melaksanakan tugas sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Pajak Hotel adalah pajak atas pelayanan yang disediakan oleh hotel. Objek pajak hotel adalah pelayanan yang disediakan hotel dengan pembayaran, termasuk jasa penunjang sebagai kelengkapan hotel yang sifatnya memberikan kemudahan dan kenyamanan, termasuk fasilitas olah raga dan hiburan. Subjek pajak hotel adalah orang pribadi atau badan yang melakukan pembayaran kepada hotel.

Strategi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam pemungutan pajak hotel sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai berikut:

1. Program Ekstensifikasi

Program ekstensifikasi pajak hotel merupakan suatu kondisi yang menekankan pada upaya penjangkauan sesuatu secara lebih luas daripada yang telah ada. Ekstensifikasi pajak hotel dilaksanakan dengan perluasan pemungutan pajak berupa penambahan pajak baru dengan menemukan wajib objek pajak baru dan menciptakan pajak-pajak baru, atau memperluas ruang lingkup pajak yang ada, misalnya pajak parkir yang dikelola oleh hotel.

2. Program Intensifikasi

Program Intensifikasi merupakan penekanan dalam pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada. Langkah-langkah intensifikasi dalam rangka mengefektifkan pemungutan pajak terhadap subjek dan objek pajak hotel yang sudah dikenakan sebelumnya dengan memberikan kegiatan penerangan, penyuluhan dan sosialisasi pajak lainnya.

Kaitan antara faktor kekuatan dengan kelemahan adalah dengan tersedianya SDM Dispenda yang memadai, anggaran yang cukup dan sistem penarikan yang telah dilaksanakan dengan baik maka diharapkan akan dapat menutupi kelemahan yang ada seperti sarana dan prasarana menjadi semakin meningkat, visi dan misi organisasi menjadi lebih terlaksana secara optimal, sikap mental, disiplin, motivasi kerja pegawai juga akan mengalami peningkatan. Artinya faktor kekuatan akan dapat menutupi kelemahan yang ada pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung.

B.2 Lingkungan Eksternal

Tabel 5.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal	
Peluang	Ancaman
1. Potensi Pajak Hotel di Kota Bandar Lampung 2. Kemajuan ilmu dan teknologi	Kesadaran wajib pajak hotel yang masih rendah

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung

Berdasarkan Tabel 5.3 dapat dideskripsikan analisis lingkungan eksternal Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam pemungutan pajak hotel sebagai berikut:

a. Peluang

1. Potensi Pajak Hotel di Kota Bandar Lampung

Dari data yang diperoleh dari tim Perencana Peningkatan Pendapatan Daerah (Rapitpeda) ternyata terdapat kesenjangan yang sangat besar antara potensi pajak hotel yang sebenarnya dengan target yang ditetapkan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung pada setiap tahun anggaran. Target pajak hotel yang selalu ditetapkan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung pada setiap tahun anggaran masih jauh dari potensi yang ada, rata-rata di bawah 50%. Hal ini berarti bahwa sebenarnya masih banyak terdapat potensi pajak hotel yang selama ini belum digali secara optimal oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan dokumentasi maka diperoleh data mengenai hotel-hotel yang beroperasi di wilayah Kota Bandar Lampung sebagai berikut:

Tabel 5.4 Hotel-Hotel yang Beroperasi di Wilayah Kota Bandar Lampung

No	Nama Hotel	Klasifikasi
1	Hotel Andalas	Bintang I
2	Hotel Purnama/Grande	Bintang II
3	Hotel Kurnia City/Perdana	Bintang II
4	Hotel Kurnia II	Bintang II
5	Hotel Arinas	Bintang II
6	Hotel Grand Anugerah	Bintang III
7	Hotel Andalas Permai	Bintang II
8	Hotel Hanum/Astoria	Bintang I
9	Hotel Bintang Panghegar	Bintang I
10	Hotel Enggal	Bintang I
11	Hotel Gunung Sari	Melati
12	Hotel Amalia	Bintang II
13	Pondol MC 17	Melati
14	Guess House Palapa	Melati
15	Pelangi Residence	Melati
16	Hotel Hartono	Melati
17	Hotel Rarem	Melati
18	Hotel Pelangi	Bintang I
19	Hotel Quita/Arnes	Bintang I
20	Hotel Ria	Melati
21	Hotel Gading	Melati
22	Hotel Parahyangan	Bintang I
23	Hotel Mini I	Melati
24	Hotel Mulya Indah	Melati
25	Hotel Anugerah	Bintang I
26	Pondok 19	Melati
27	Wisma De Green	Melati
28	Penginapan Pondok Palapa	Melati
29	Hotel Pop	Bintang I

30	Hotel Herline	Bintang I
31	Hotel Bukit Randu	Bintang III
32	Wisma Chandra	Bintang II
33	Rumah Kost Kemala	Melati
34	Hotel Puri Intan	Bintang I
35	Hotel Kridawisata	Melati
36	Wisma Bandar Lampung	Melati
37	Hotel Sari Damai	Bintang I
38	Hotel Sikampai	Melati
39	Hotel Surya	Melati
40	Hotel Jokio	Melati
41	Hotel Raflesia	Bintang I
42	Harion Hostel	Melati
43	Hotel Bella	Melati
44	Hotel Nirwana	Melati
45	Hotel Nusantara	Bintang I
46	Hotel Swadek	Melati
47	Losmen Patrasari	Melati
48	Hotel Angkasa	Melati
49	Wisma Pubian Asri	Melati
50	Hotel Tirtayasa	Melati
51	Hotel Rachmat	Melati
52	Hotel Sahid Krakatau	Bintang II
53	Hotel Pasifik	Melati
54	Hotel Dwipa Wisata	Melati
55	Hotel Novotel	Bintang III
56	Toro Kost	Melati
57	Hotel Kenanga	Melati
58	Hotel Sriwijaya	Melati
59	Hotel Inna Eight	Bintang I
60	Hotel Sheraton	Bintang III

61	Hotel Marcopolo	Bintang II
62	Hotel Widara Asri	Bintang III
63	Hotel Gemini Indah	Bintang I
64	Hotel Lusi	Bintang I
65	Hotel Lampung Inn	Melati
66	Hotel Pondok Wisata	Melati
67	Penginapan Mess Diponegoro	Melati
68	Penginapan Serasi	Melati
69	Hotel Emersia	Bintang II
70	Toro Guest House	Melati

Sumber: Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2015

Menurut penjelasan Yusran Effendi selaku Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung diperoleh penjelasan:

“Kota Bandar Lampung merupakan ibukota Provinsi Lampung. Hal ini mengakibatkan Kota Bandar Lampung menjadi pusat kegiatan pemerintahan, pendidikan dan kebudayaan dan yang terpenting juga menjadi pusat kegiatan perekonomian dari Provinsi Lampung. Jika dilihat secara geografis, Kota Bandar Lampung merupakan pintu gerbang lalu-lintas antar Pulau Jawa dan Pulau Sumatera, sehingga merupakan kota transit. Secara ekonomis hal ini akan sangat menguntungkan bagi pertumbuhan dan pengembangan Kota Bandar Lampung, yaitu daerah tujuan dan pusat perdagangan, industri dan wisata.” (Hasil wawancara, Rabu 22 April 2015)

Potensi ekonomi Kota Bandar Lampung dapat dilihat dari pembagian daerah menjadi 6 Kawasan Wilayah Pengembangan (KWP), yaitu:

- a. Kawasan Wilayah Pengembangan (KWP) Tanjungkarang.

Kawasan ini dengan fungsi utama serta diarahkan untuk kegiatan perdagangan umum, jasa umum dan perumahan fungsi ganda (ruko).

- b. Kawasan Wilayah Pengembangan (KWP) Telukbetung.

Kawasan ini dengan fungsi utama serta diarahkan untuk pusat pemerintahan, perdagangan, grosir dan jasa umum.

c. Kawasan Wilayah Pengembangan (KWP) Panjang.

Kawasan ini dikembangkan dengan fungsi utama serta diarahkan untuk pusat pelabuhan samudera, industri, terminal barang, rekreasi/pariwisata, daerah konservasi dan perumahan buruh/karyawan.

d. Kawasan Wilayah Pengembangan (KWP) Gedungmeneng.

Kawasan ini dikembangkan dengan fungsi utama serta diarahkan untuk pusat pendidikan tinggi, kebudayaan, perumahan skala kecil dan pusat kegiatan regional.

e. Kawasan Wilayah Pengembangan (KWP) Langkapura.

Kawasan ini dikembangkan dengan fungsi utama serta diarahkan untuk perumahan skala besar (type villa), pengembangan hortikultura, dan kawasan konservasi.

f. Kawasan Wilayah Pengembangan (KWP) Sukarame.

Kawasan ini dikembangkan dengan fungsi utama serta diarahkan untuk perumahan, pusat kegiatan industri kecil, cadangan pengembangan dan pusat pelayanan lokal.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa potensi ekonomi Kota Bandar Lampung merupakan peluang yang sangat baik dikaitkan dengan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, karena semakin berkembangnya perekonomian masyarakat dan meningkatnya pendapatan per kapita masyarakat akan meningkatkan *tax-base* Pajak Daerah dan Retribusi Daerah dan *ability to pay* dari masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Dianitas Sari selaku wajib pajak hotel diperoleh penjelasan:

“Dinas Pendapatan harus mampu dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat, antara lain dengan menyediakan pasar dan segala fasilitasnya sebagai sarana perekonomian, melayani perpajakan dan mengatur penyediaan jasa hotel” (Hasil wawancara, Sabtu 25 April 2015)

Dinas Pendapatan Kota diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi Pendapatan Asli Daerah, di samping itu juga memberikan jasa, pelayanan dan menyelenggarakan kemanfaatan umum. Dinas Pendapatan mempunyai fungsi ganda yang harus tetap terjamin keseimbangannya yakni fungsi sosial dan fungsi ekonomi. Fungsi ekonomi dilaksanakan dengan menarik pajak yang harus dikelola secara profesional dan harus berpegang pada prinsip ekonomi secara umum yaitu efisien. Fungsi sosial dilaksanakan dengan mendapatkan penerimaan bagi daerah dapat berjalan seimbang dengan pemenuhan fungsi ekonomi yang bertujuan untuk mendapatkan penerimaan daerah.

2. Kemajuan ilmu dan teknologi

Menurut penjelasan Firmansyah selaku Staf Subbagian Pajak diperoleh penjelasan sebagai berikut:

“Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dispenda dalam bidang penarikan pajak hotel menjadi lebih optimal dengan adanya dukungan teknologi berupa sistem komputerisasi yang online sehingga dapat diakses kapanpun dan dimanapun oleh masyarakat” (Hasil wawancara, Rabu 22 April 2015)

Semakin majunya ilmu dan teknologi merupakan peluang bagi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung untuk meningkatkan pajak hotel, yaitu dengan penggunaan sistem komputerisasi yang berbasis internet (online) sehingga meningkatkan efisiensi organisasi dan pelayanan kepada masyarakat.

b. Ancaman

Ancaman utama dalam strategis Dispenda dalam meningkatkan pajak hotel adalah kesadaran wajib pajak hotel yang masih rendah. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pajak Daerah dan Retribusi Daerah, permasalahan besar yang dihadapi oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung adalah kesadaran wajib pajak yang masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari proses pengembalian formulir pendaftaran atau SPT tahunan yang sebagian besar selalu terlambat, sehingga menghambat proses penetapan, dan hal yang sama terjadi ketika proses pembayaran pajaknya.

C. Pembahasan

Berdasarkan uraian mengenai faktor internal dan faktor eksternal di atas maka dapat diidentifikasi isu-isu strategis dalam proses perencanaan strategis. Pembuatan keputusan politik dimulai dengan isu, tetapi manajemen strategis bisa mengembangkan proses itu dengan mempengaruhi cara membentuk dan menyelesaikan isu tersebut. Dengan isu-isu yang dibentuk secara cermat, keputusan selanjutnya lebih mungkin secara politik dapat diterima dan secara teknis bisa bekerja; selaras dengan filsafat dan nilai dasar organisasi; dan secara moral, etika dan legal bisa dipertahankan.

Selanjutnya untuk mengidentifikasi isu-isu strategis bagi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam rangka meningkatkan pajak hotel dapat digunakan menggunakan matriks SWOT. Dari penggabungan antara faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi dapat

kita identifikasi bahwa isu-isu strategis yang perlu dikembangkan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam rangka meningkatkan pajak hotel adalah:

1. Memperluas *tax-base* pajak hotel

Dengan adanya faktor peluang yang dihadapi oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung berupa potensi pajak hotel yang baik yang didukung oleh faktor kekuatan yang secara internal dimiliki oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung berupa kualitas pegawai yang cukup memadai dan produktivitas organisasi yang telah cukup baik, sangat memungkinkan untuk melaksanakan strategi perluasan *tax-base* pajak hotel.

Isu ini sangat strategis untuk dikembangkan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung karena banyak sektor pajak hotel yang sebenarnya sangat potensial yang belum digali oleh Dispenda maupun pendataan kembali subjek dan objek pajak hotel yang baru. Namun yang tetap perlu diingat bahwa pajak menuntut kontra prestasi secara langsung, sehingga pemerintah daerah tidak hanya berhak memungut pajak dari masyarakat tetapi juga harus diikuti dengan pemberian pelayanan yang sesuai dengan besarnya pajak yang harus dibayar oleh masyarakat. Dan yang lebih penting adalah jangan sampai memberatkan masyarakat, dan menyebabkan biaya ekonomi tinggi sehingga investor-pun menjadi enggan untuk menanamkan modalnya.

Disamping itu untuk memperluas *tax-base* pajak hotel juga dapat dilakukan dengan melakukan pendataan kembali subjek dan objek pajak baru. Misalnya saja untuk reklame yang sudah lewat batas izinnya Dinas Pendapatan Daerah

Kota Bandar Lampung harus bertindak tegas dengan melakukan pembongkaran.

2. Melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam pengelolaan maupun pemungutan pajak hotel

Banyaknya tersedianya organisasi swasta yang dapat diajak melakukan kerjasama dengan pemerintah dengan tetap memperhatikan kelangsungan hajat hidup orang banyak dan produktivitas Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung yang telah cukup baik akan sangat mendukung jika dilakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pemungutan maupun pengelolaan pajak hotel untuk meningkatkan efektifitas dan efisini organisasi. Menurut Kepala Dispenda, banyak daerah yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pemungutan maupun pengelolaan pajak hotel. Salah satu daerah yang paling dekat adalah DKI Jakarta. DKI Jakarta telah berhasil melakukan kerjasama dengan pihak swasta dalam melakukan pengelolaan jasa perparkiran. Kerjasama tersebut dinilai berhasil karena beban pemerintah daerah menjadi lebih ringan, pendapatan dari sektor tersebut meningkat, dan masyarakat lebih puas karena kualitas pelayanan yang jauh lebih baik. Untuk itu Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dapat melakukan studi banding dengan dinas pendapatan di salah satu kota di DKI Jakarta mengenai kerjasama dengan pihak swasta dalam memungut dan mengelola pendapatan daerah.

3. Melakukan re-identifikasi misi dan mandat organisasi

Potensi kegiatan ekonomi masyarakat yang besar merupakan suatu peluang untuk meningkatkan pajak hotel jika didukung oleh jelasnya misi dan mandat organisasi. Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung sebagai koordinator pemungut dan pengelola keuangan daerah secara umum. Misi dan mandat merupakan hal pokok dalam suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan. Mandat dipaksakan dari luar dan boleh jadi dipandang sebagai keharusan sehingga organisasi diharapkan melaksanakannya. Sedangkan misi lebih banyak dikembangkan dari dalam dan mengidentifikasi tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.

Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung sebagai suatu organisasi telah memiliki misi dan mandate, namun untuk suatu organisasi modern, misi dan mandat tersebut hendaknya harus lebih diperjelas dan terperinci. Pernyataan misi merupakan suatu deklarasi tentang tujuan organisasi dan harus dapat memberikan inspirasi. Misi itu harus dirujuk dalam pembukaan tindakan organisasi yang resmi, harus ditempelkan di dinding kantor, dan secara umum harus hadir secara fisik. Sedangkan mandat merupakan kompilasi mandat formal dan non formal yang dihadapi oleh organisasi dan interpretasi terhadap apa yang diperlukan sebagai akibat dari mandat tersebut.

4. Pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang upaya peningkatan pajak hotel

Kemajuan ilmu dan teknologi yang dapat membuat pekerjaan menjadi lebih cepat, efektif dan efisien seperti sistem komputerisasi, hendaknya juga

dimanfaatkan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung terutama dalam hal pengadaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang peningkatan pajak hotel. Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang sangat menunjang suatu organisasi dalam melakukan tugasnya. Untuk meningkatkan pajak hotel Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung membutuhkan banyak sarana dan prasarana seperti sarana komputerisasi, ruang kantor yang mendukung, sarana transportasi, pos pelayanan retribusi terminal yang memadai, maupun upaya pemeliharaan sarana dan prasarana yang telah ada akan sangat membantu Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan pajak hotel. Upaya pengadaan sarana dan prasarana tersebut tentu saja membutuhkan pembiayaan. Biaya tersebut dapat diperoleh dari APBD maupun dana operasional Dispenda.

5. Melakukan pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi

Salah satu kelemahan yang dimiliki oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung yang sangat penting adalah masih rendahnya sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi. Kelemahan ini dapat diantisipasi dengan memanfaatkan peranan informal leader yang masih sangat dominan berupa kontrol sosial dan pembinaan secara non formal.

Pembinaan sikap mental, disiplin, motivasi kerja, dan pemahaman para pegawai terhadap tupoksi merupakan faktor yang sangat penting yang

menentukan kinerja suatu organisasi. Sikap mental para pegawai yang merupakan warisan dari zaman kolonial adalah sikap mental yang seperti buruh, yang selalu mengharap imbalan berupa uang setelah melakukan suatu pekerjaan, tidak memiliki inisiatif karena selalu menunggu perintah dari atasan, dan bekerja jika diawasi oleh atasan. Memang sulit untuk memperbaiki sikap mental yang telah berakar sejak dahulu kala. Namun upaya tetap harus dilakukan meskipun hal ini membutuhkan proses yang tidak sebentar. Upaya pembinaan ini akan lebih terpusat kepada pimpinan karena budaya masyarakat yang masih bersifat *merit system*.

Untuk itu Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung harus lebih pro aktif dalam melakukan pendekatan kepada para pegawainya dengan memberikan penjelasan secara terus menerus, baik secara formal seperti dalam forum rapat ataupun apel/upacara maupun secara non formal dengan menyelipkan pesan-pesan ketika berbincang-bincang dengan para pegawainya. Selain itu juga perlu ditingkatkan upaya pengawasan, baik pengawasan yang dilakukan oleh atasan secara langsung maupun pengawasan oleh masyarakat secara non formal.

6. Mengintensifkan pelaksanaan penyuluhan baik secara formal maupun informal

Kesadaran wajib pajak dan kemampuan membayar pajak hotel yang masih rendah merupakan ancaman yang dihadapi oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam meningkatkan pajak hotel. Namun hal tersebut dapat diantisipasi dengan melakukan penyuluhan yang lebih intensif baik

secara formal maupun informal karena didukung oleh kualitas pegawai yang cukup memadai serta tersedianya anggaran yang cukup.

Kesadaran masyarakat untuk membayar pajak hotel merupakan salah satu faktor penentu bagi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung untuk meningkatkan pajak hotel. Kesadaran masyarakat untuk membayar pajak hotel harus selalu ditingkatkan. Karena jika kesadaran wajib pajak untuk mengembalikan SPT masih rendah, maka akan menghambat proses pemberian NPWPD, penetapannya maupun kaitannya dengan pembayaran pajak daerah.

Kesadaran tersebut dapat ditingkatkan melalui penyuluhan. Penyuluhan ini dapat dilakukan secara langsung oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dengan mengundang masyarakat ke tempat yang telah ditentukan kemudian diberikan informasi mengenai pajak hotel disertai dengan peringatan maupun sanksi apabila tidak melaksanakan kewajibannya. Atau pun dengan melakukan kerjasama dengan pemerintah kecamatan/kelurahan secara berkala), maupun dengan memanfaatkan tokoh masyarakat maupun tokoh agama melalui kegiatan kemasyarakatannya.

Sedangkan sistem penyuluhan secara tidak langsung dapat dilakukan dengan bentuk himbauan kepada masyarakat. Himbauan ini dapat dilakukan melalui iklan-iklan di media cetak, spanduk/reklame yang dipasang di alan-jalan utama maupun slide film di media elektronik. Penyuluhan ini hendaknya dapat menggugah kesadaran masyarakat untuk membayar pajak hotel serta menyampaikan informasi-informasi yang berkaitan dengan pajak hotel.

- g. Melakukan penyempurnaan/perubahan terhadap peraturan daerah yang tidak sesuai lagi

Peraturan perundang-undangan tentang pajak hotel yang tidak sesuai lagi dengan situasi dan kondisi saat ini harus segera disempurnakan ataupun dilakukan perubahan. Hal ini sangat mungkin untuk dilaksanakan karena Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung telah memiliki kualitas pegawai yang cukup memadai yang dapat memberikan usulan, saran dan masukan kepada DPRD untuk meningkatkan pajak hotel. Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dapat memberikan usulan, saran dan masukan kepada DPRD tentang peraturan daerah mengenai pajak hotel baik perbaikan terhadap peraturan daerah yang telah ada maupun usulan tentang peraturan daerah yang belum ada. Karena yang paling mengetahui situasi dan kondisi di lapangan adalah Dinas Pendapatan Daerah yang terjun dan berinteraksi dengan subjek dan objek pajak secara langsung.

Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung untuk selalu berusaha meminimalisasi kelemahan yang dimilikinya, dengan meningkatkan sikap mental, disiplin, motivasi kerja para pegawainya, serta lebih bersifat transparan dan terbuka terhadap masukan dari masyarakat. Memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya merupakan tugas dari seluruh aparat pemerintah. Dan Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung sebagai ujung tombak pemungutan dan pengelolaan keuangan daerah juga dituntut untuk melakukan hal tersebut. Untuk itu Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung terlebih dahulu harus bebas dari

Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) baru setelah itu ia dapat meningkatkan kualitas pelayanannya.

Untuk jangka pendek Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dapat menyediakan papan-papan petunjuk, seperti prosedur perijinan, tarif pajak hotel, menindak secara tegas pegawai yang terbukti melakukan KKN, bersikap ramah saat melayani masyarakat. Sedangkan secara jangka panjang Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dapat memperbaiki prosedur birokrasi menjadi pelayanan satu atap sehingga tidak berbelit-belit dan menyediakan kotak pos untuk menampung masukan dari masyarakat. Dengan lahirnya era reformasi pemerintah dituntut untuk lebih transparan dan lebih melibatkan partisipasi masyarakat secara aktif baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan proses pembangunan.

Pelaksanaan pemungutan pajak hotel di Kota Bandar Lampung dilakukan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur pemungutan pajak hotel pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 1 Tahun 2011 tentang Pajak Daerah adalah sebagai berikut:

1. Pendataan dan Penerbitan Nomor Pokok Wajib Pajak Daerah (NPWPD)

NPWPD adalah nomor pokok wajib pajak daerah yang merupakan nomor identifikasi wajib pajak hotel. Prosedur Pemberian NPWPD adalah:

- a. Untuk Wajib Pajak yang mendaftarkan diri:

- (1) Wajib Pajak diminta mengisi dan menandatangani formulir permohonan NPWPD.

- (2) Seksi pendataan membuat SK Pengukuhan, SK Penunjukan dan Kartu NPWPD wajib pajak kemudian mencatat dalam Buku Induk.
 - (3) SK Pengukuhan, SK Penunjukan dan Kartu NPWPD wajib pajak diajukan kepada Kepala Dinas Pendapatan untuk ditandatangani
 - (4) Mendistribusikan SK Pengukuhan, SK Penunjukan dan Kartu NPWPD kepada wajib pajak dengan mengisi formulir Tanda Terima.
- b. Untuk Wajib Pajak yang teridentifikasi oleh Petugas Pendataan
- (1) Petugas Pendataan memberikan informasi mengenai kewajiban pajak daerah
 - (2) Wajib Pajak diminta mengisi dan menandatangani formulir permohonan NPWPD.
 - (3) Seksi pendataan membuat SK Pengukuhan, SK Penunjukan dan Kartu NPWPD wajib pajak kemudian mencatat dalam Buku Induk.
 - (4) SK Pengukuhan, SK Penunjukan dan Kartu NPWPD wajib pajak diajukan kepada Kepala Dinas Pendapatan untuk ditandatangani
 - (5) Mendistribusikan SK Pengukuhan, SK Penunjukan dan Kartu NPWPD kepada wajib pajak dengan mengisi formulir Tanda Terima.
- c. Untuk Wajib Pajak yang teridentifikasi dari informasi pihak ketiga
- (1) Petugas Pendataan mendatangi Wajib Pajak ke lokasi usahanya
 - (2) Petugas Pendataan memberikan informasi mengenai kewajiban pajak daerah.
 - (3) Wajib Pajak diminta mengisi dan menandatangani formulir permohonan NPWPD.

- (4) Seksi pendataan membuat SK Pengukuhan, SK Penunjukan dan Kartu NPWPD wajib pajak kemudian mencatat dalam Buku Induk.
- (5) SK Pengukuhan, SK Penunjukan dan Kartu NPWPD wajib pajak diajukan kepada Kepala Dinas Pendapatan untuk ditandatangani.
- (6) Mendistribusikan SK Pengukuhan, SK Penunjukan dan Kartu NPWPD kepada wajib pajak dengan mengisi formulir Tanda Terima.

2. Pembayaran, Pelaporan dan Penetapan

- a. Wajib Pajak menghitung, memperhitungkan, dan menetapkan sendiri pajak yang terutang dengan mengisi Surat Pemberitahuan Pajak Daerah (SPTPD) untuk satu masa pajak.
- b. Pajak yang terhutang berdasarkan perhitungan sendiri oleh Wajib Pajak dibayar dengan menggunakan formulir Surat Setoran Pajak Daerah (SSPD) ke kas daerah melalui tempat pembayaran yang ditunjuk.
- c. SPTPD dan salinan SSPD disetor/dilaporkan ke Loker Dispenda. Loker penerimaan SPTPD dan SSPD membuat Tanda Terima rangkap 2, lembar 1 diserahkan kepada Penyetor/Wajib Pajak dan lembar 2 di arsip urut nomor.
- d. Setiap periode tertentu dilakukan pemeriksaan terhadap wajib pajak, berdasarkan hasil pemeriksaan maka dapat diterbitkan:
 - (1) Surat Ketetapan Pajak Daerah Kurang Bayar (SKPDKB), jika berdasarkan hasil pemeriksaan pajak terhutang tidak atau kurang dibayar.

- (2) Surat Ketetapan Pajak Daerah Kurang Bayar Tambahan (SKPDKBT), jika ditemukan data baru/atau data yang semula belum terungkap yang menyebabkan penambahan jumlah pajak yang terhutang
- (3) *Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri* (SKPDN), jika jumlah pajak yang terhutang sama besarnya dengan jumlah kredit pajak atau pajak tidak terhutang dan tidak ada kredit pajak.
- (4) SKPDKB/SKPDKBT/SKPDN kemudian dikirim ke wajib pajak.
- (5) Wajib pajak yang menerima SKPDKB bisa mengajukan keberatan apabila tidak setuju terhadap SKPDKB tersebut dengan mengajukan surat keberatan.
- (6) Berdasarkan hasil verifikasi seksi keberatan akan mengeluarkan surat penolakan atau surat keputusan baru.
- (7) Berdasarkan hasil tersebut maka wajib pajak melunasi tagihan tersebut dengan mengisi formulir SSPD dan membayar melalui kasir/bendaharawan penerima.

3. Penagihan

Terhadap Wajib Pajak yang tidak melakukan pembayaran pajak terhutang maka dilakukan prosedur penagihan sebagai berikut:

- a. Setiap pagi Bidang Penagihan meminta sejumlah Surat Setoran Pajak Daerah (SSPD) untuk didistribusikan kepada petugas yang akan melakukan pemungutan PHR dan Hiburan.
- b. Petugas pungut diberi SSPD dalam jumlah sesuai dengan jumlah WP yang akan ditagih hari itu. Pengambilan tersebut dicatat dalam Buku Ekspedisi Petugas Pungut. Sore harinya, petugas pungut menyerahkan uang hasil

pungutan beserta tembusan SSPD kepada Bidang Penagihan (melalui kepala seksi terkait atau koordinator petugas pungut) serta mengembalikan Surat Setoran Pajak Daerah (SSPD) yang batal dipakai.

c. Bidang Penagihan

- (1) Merekap hasil tagihan pajak dan mencocokkannya dengan jumlah yang tertera pada SSPD
- (2) Mengarsip tembusan SSPD dalam arsip masing-masing WP secara urut-tanggal,
- (3) Menyerahkan lembar 2 beserta uang hasil penagihan kepada Bendahara Penerima, dan menyerahkan lembar 4 kepada Bidang Pembukuan.
- (4) Mengembalikan Surat Setoran Pajak Daerah (SSPD) yang tidak atau belum terpakai kepada Bendahara Penerima.

d. Bendahara Penerima

- (1) Mencocokkan jumlah uang yang diserahkan oleh Bidang Penagihan dengan jumlah yang tertera pada SSPD
- (2) Mencatat SSPD secara urut nomor pada Buku Register
- (3) Menyimpan uang hasil penagihan di brankas
- (4) Menyetorkan hasil penagihan ke bank pada keesokan harinya
- (5) Melengkapi isian SSPD pada tempat yang disediakan untuk Bendahara Penerima.
- (6) Menginput SSPD ke dalam sistem

4. Penetapan Denda dan Bunga
 - a. Tanggal jatuh tempo pembayaran dan penyetoran pajak yang terutang paling lama 20 (dua puluh) hari kerja setelah terutang pajak.
 - b. Apabila wajib pajak tidak membayar sesuai SKPDKB/SKPDKBT maka akan diterbitkan STPD, dan harus dilunasi dalam jangka waktu paling lama 1 (satu) bulan sejak tanggal diterbitkan.
 - c. Jumlah kekurangan pajak terutang dalam STPD dikenakan sanksi administratif berupa bunga 2% (dua perseratus) setiap bulan untuk paling lama 15 (lima belas) bulan sejak saat terhutangnya pajak.
 - d. Jumlah kekurangan pajak yang terutang SKPDKB dikenakan sanksi administratif berupa bunga 2% (dua perseratus) setiap bulan dihitung dari pajak yang kurang atau terlambat dibayar untuk jangka waktu paling lama 24 bulan dihitung sejak saat terhutangnya pajak.
 - e. Jumlah kekurangan pajak yang terutang SKPDKBT dikenakan sanksi administratif berupa kenaikan sebesar 100% (seratus perseratus) dari jumlah kekurangan pajak tersebut. Kenaikan ini tidak dikenakan jika Wajib Pajak melaporkan sendiri sebelum dilakukan tindakan pemeriksaan.
 - f. Jika kewajiban mengisi SPTPD tidak dipenuhi, selain pajak terutang dihitung secara jabatan, juga dikenakan sanksi administratif berupa kenaikan sebesar 25% (dua puluh lima perseratus) dari pokok pajak ditambah sanksi administratif berupa bunga 2% (dua perseratus) setiap bulan dihitung dari pajak yang kurang atau terlambat dibayar untuk jangka waktu paling lama 24 bulan dihitung sejak saat terhutangnya pajak.

- g. Setiap Wajib Pajak yang tidak menyampaikan SPTPD secara benar dan lengkap kepada Walikota, diancam dengan pidana kurungan paling lama 6 (enam) bulan atau denda paling banyak Rp.50.000.000,- (lima puluh juta rupiah)

Langkah selanjutnya setelah isu-isu strategis yang dihadapi oleh organisasi berhasil diidentifikasi adalah merumuskan strategi yang tepat untuk mengatasi isu-isu tersebut. Strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya dan menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Berdasarkan empat isu strategis yang dinilai paling strategis diantara isu-isu strategis lainnya yang diperoleh dari hasil dari litmus test yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat dirumuskan empat strategi untuk memecahkan masalah tersebut seagai berikut:

1. Strategi Peningkatan Sikap Mental, Disiplin, Motivasi Kerja, dan Pemahaman Terhadap Tupoksi

Berdasarkan hasil wawancara dengan Yusran Effendi Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung diperoleh informasi bahwa sikap mental para pegawai Dispenda Kota Bandar Lampung masih perlu dibina terutama sikap mental yang seperti “buruh” yang selalu menunggu diperintah baru bertindak dan setiap mengerjakan tugas selalu meminta imbalan. Selain itu masih perlu ditingkatkan disiplin kerja, motivasi kerja maupun pemahaman para pegawai terhadap tupoksi organisasi. Untuk itu terdapat beberapa langkah yang menurut peneliti perlu diambil oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung untuk memecahkan permasalahan di atas:

- a. Meningkatkan motivasi pegawai dengan cara memberikan imbalan kepada pegawai yang berprestasi, baik yang hanya berupa pujian, promosi jabatan ataupun pemberian kesempatan kepada pegawai yang memiliki potensi untuk melanjutkan pendidikan.
- b. Memberikan sanksi yang tegas kepada para pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap peraturan organisasi, baik peringatan lisan, tertulis, penurunan nilai DP-3, pemotongan insentif, pembebasan dari jabatan ataupun pemberian sanksi lainnya untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai.
- c. Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung ataupun masing-masing kepala seksi/bagian/unit hendaknya lebih sering memberikan pengarahan kepada para pegawai tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing, baik dalam kesempatan apel, rapat rutin ataupun kesempatan lainnya.

2. Strategi Perluasan Tax-Base Pajak hotel

Secara garis besar upaya peningkatan pajak hotel dapat dibedakan menjadi upaya ekstensifikasi dan intensifikasi. Upaya ekstensifikasi pajak sebagai perluasan pemungutan pajak dalam arti penambahan pajak baru dengan menemukan wajib objek pajak baru, menciptakan pajak-pajak baru, atau memperluas ruang lingkup pajak yang ada. Beberapa usulan yang dapat peneliti ajukan kepada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam rangka peningkatan pajak hotel:

- a. Pendataan kembali objek pajak hotel yang telah ada, sehingga data tentang objek pajak hotel yang ada selalu data yang terbaru.
- b. Melakukan pendataan secara intensif tentang subjek dan objek pajak dan pajak hotel yang baru.

- c. Memberi masukan kepada pihak legislatif tentang usulan perda mengenai objek pajak hotel yang potensial yang belum digali oleh pemerintah daerah, antara lain: penangkaran burung walet, kapal perikanan ataupun kapal wisata, tempat penitipan anak, dan lain sebagainya.

3. Strategi Pengadaan Sarana dan Prasarana

Salah satu faktor yang mendukung keberhasilan suatu organisasi adalah tersedianya sarana dan prasarana yang dapat menunjang pelaksanaan tugas organisasi. Berdasarkan hasil obeservasi di lapangan, terdapat beberapa sarana dan prasarana yang mendesak dan sangat penting bagi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung yang harus segera diusulkan untuk pengadaannya, yaitu:

- a. Bangunan perkantoran yang memadai, yang cukup nyaman bagi para pegawainya untuk melaksanakan tugasnya dan melakukan pelayanan kepada masyarakat.
- b. Pengadaan fasilitas komputer yang disertai dengan kemampuan operator komputer yang mencukupi serta penyediaan ruangan khusus untuk memudahkan perawatan dan keamanannya.
- c. Pengadaan sarana transportasi untuk kelancaran pelaksanaan tugas, terutama kendaraan roda dua, bukan merupakan kendaraan dinas jabatan tetapi kendaraan operasional yang dimiliki oleh masing-masing seksi.

4. Strategi Peningkatan Pelayanan Kepada Masyarakat

Sebenarnya tugas dan fungsi utama dari organisasi pemerintah adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dan sebagai salah satu bagian dari organisasi pemerintah, Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung selain

berfungsi sebagai koordinator dibidang pendapatan daerah juga memiliki tugas dan fungsi sebagai pelayan masyarakat, khususnya kepada masyarakat yang sebagai wajib pajak hotel. Jika Dinas Pendapatan Daerah menuntut kesadaran masyarakat untuk membayar pajak dan retribusi daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, maka tidak salah jika masyarakatpun menuntut pelayanan yang baik, mulai dari proses pendaftaran dan pendataan, transparansi proses penetapan maupun proses penagihan. Selain itu, untuk sektor pajak hotel yang memiliki kontraprestasi secara langsung, Dinas Pendapatan Daerah dituntut untuk memberikan pelayanan yang layak dan sesuai dengan tarif pajak hotel yang harus dibayar oleh masyarakat.

Selain itu, seiring dengan perubahan situasi dan kondisi masyarakat yang ditandai dengan bergulirnya reformasi, membawa perubahan kepada sikap mental masyarakat. Masyarakat menjadi lebih kritis dan tidak begitu saja menerima kebijakan pemerintah. Untuk itu Dinas Pendapatan Daerah dituntut untuk lebih bersifat responsif terhadap situasi dan kondisi masyarakat tersebut. Untuk itu terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung, antara lain:

- a. Memperbaiki loket-loket pelayanan dan rung tunggunya sehingga memberi kenyamanan kepada wajib pajak hotel yang melakukan pembayaran.
- b. Memberikan pelayanan yang ramah, cepat dan tidak berbelit-belit.
- c. Transparansi proses dan prosedur penetapan tarif pajak hotel serta tidak mempersulit jika ada keberatan dari wajib pajak hotel tentang penetapan besarnya pajak dan retribusi yang harus dibayarkan.

- d. Menyediakan sarana kepada masyarakat untuk menyalurkan saran, masukan, ataupun kritik terhadap pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui bahwa strategi Dinas Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung dalam pemungutan pajak hotel merupakan kewenangan yang didasarkan pada konsep bahwa peranan finansial sangat menentukan keberhasilan pembangunan daerah disamping itu yang tidak kalah pentingnya adalah kesiapan SDM dalam mengelolanya. Peranan dana saja tidak cukup untuk menilai suatu daerah mampu atau tidak dalam melaksanakan otonomi daerah, karena ada beberapa hal lain yang dapat dijadikan indikator seperti kelembagaan, kepegawaian, peralatan, partisipasi masyarakat, organisasi dan administrasi, ekonomi daerah serta demografi, tetapi bagi daerah ketercukupan dana akan sangat menentukan keberhasilan pembangunan daerah.

Kewenangan untuk mendayagunakan sumber keuangan sendiri dilakukan dalam wadah PAD yang bersumber dari Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Perusahaan Daerah dan lain-lain pendapatan yang sah, sebagaimana diatur Undang-Undang Nomor 28 tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Pasal 1 angka (10) menyebutkan bahwa pajak Daerah adalah kontribusi wajib kepada Daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan Daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Hal ini berkaitan dengan pemberlakuan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 jo Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pemerintahan Daerah memberikan amanat penyelenggaraan otonomi daerah dengan memberikan

kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah secara proporsional serta diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional serta perimbangan keuangan pusat dan daerah.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa keuangan menjadi salah satu faktor pendukung pelaksanaan otonomi daerah, di mana sumber pendapatan daerah menurut Pasal 157 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 jo Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pemerintahan Daerah sumber Pendapatan Asli Daerah terdiri dari hasil pajak daerah, hasil retribusi daerah, hasil perusahaan daerah dan hasil pengelolaan kekayaan daerah lainnya yang dipisahkan dan lain-lain Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang sah. Terkait dengan pemberian otonomi kepada daerah dalam merencanakan, menggali, mengelola dan menggunakan keuangan daerah sesuai dengan kondisi daerah, PAD dapat dipandang sebagai salah satu indikator atau kriteria untuk mengurangi ketergantungan suatu daerah kepada pusat. PAD merupakan sumber penerimaan yang murni dari daerah, yang merupakan modal utama bagi daerah sebagai biaya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah, meskipun PAD tidak seluruhnya dapat membiayai total pengeluaran daerah, namun proporsi PAD terhadap total penerimaan daerah tetap merupakan indikasi derajat kemandirian keuangan suatu pemerintah daerah.