

**STRATEGI PEMUNGUTAN PAJAK BARANG JASA PERHOTELAN
SEBAGAI SUMBER PENDAPATAN ASLI DAERAH
(Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun
2020-2024)**

Skripsi

Oleh:

**DESMYRANDA ELISABET SIHOTANG
NPM 2216021089**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

STRATEGI PEMUNGUTAN PAJAK BARANG JASA PERHOTELAN SEBAGAI SUMBER PENDAPATAN ASLI DAERAH (Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2020-2024)

Oleh

DESMYRANDA ELISABET SIHOTANG

Jumlah hotel mengalami peningkatan sejak tahun 2020-2024 tetapi tidak dengan penerimaan realisasi pajak hotel yang diterima oleh Bapenda Kota Bandar Lampung. Pada tahun 2020-2021 penerimaan PBJT jasa perhotelan belum mencapai target, tetapi pada tahun 2022-2024 melampaui dari target yang sudah ditetapkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi Bapenda dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Analisis penelitian didasarkan pada teori manajemen strategik menurut Suardika (2018) yang meliputi 3 indikator utama yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bapenda sudah melakukan strategi pemungutan pajak hotel sesuai dengan indikator formulasi yaitu penyusunan visi-misi tujuan, analisis lingkungan dan kebijakan organisasi. Indikator implementasi yaitu pengorganisasian sumber daya dan pemanfaatan teknologi. Indikator evaluasi yaitu pengukuran kinerja, identifikasi kendala, dan penyesuaian strategi. Peningkatan penerimaan pada periode 2022–2024 didorong oleh penerapan strategi Bapenda dalam pemungutan pajak yang lebih terencana melalui intensifikasi dan ekstensifikasi pajak, pemanfaatan teknologi, serta penguatan pengawasan dan pelayanan. Teknologi yang digunakan adalah *tapping box*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi Bapenda dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan yang adaptif dan berlandaskan prinsip *good governance* mampu meningkatkan efektivitas pemungutan pajak dan mendukung optimalisasi PAD Kota Bandar Lampung.

Kata kunci: Strategi, Pajak, Hotel

ABSTRACT

HOTEL GOODS AND SERVICES TAX COLLECTION STRATEGY AS A SOURCE OF LOCALLY GENERATED REVENUE (Study At The Bandar Lampung City Regional Revenue Agency, 2020-2024)

By

DESMYRANDA ELISABET SIHOTANG

The number of hotels has increased from 2020 to 2024, but this has not been reflected in the hotel tax revenue received by the Regional Revenue Agency (Bapenda) of Bandar Lampung City. In 2020-2021, hotel service PBJT revenue did not reach the target, but in 2022-2024 it exceeded the set target. This study aims to determine Bapenda's strategy in collecting PBJT from hotel services as a source of Regional Original Income. The research method used is descriptive qualitative. The research analysis is based on strategic management theory according to Suardika (2018), which includes three main indicators: strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation and control. The results show that Bapenda has implemented a hotel tax collection strategy in accordance with the formulation indicators, namely the preparation of vision-mission objectives, environmental analysis, and organizational policies. Implementation indicators include resource organization and technology utilization. Evaluation indicators include performance measurement, identification of obstacles, and strategy adjustments. The increase in revenue in the 2022–2024 period was driven by the implementation of a more planned tax collection strategy by the Regional Revenue Agency (Bapenda) through tax intensification and extensification, technology utilization, and strengthened oversight and service delivery. The technology used was a tapping box. This study concludes that Bapenda's adaptive strategy for collecting PBJT for hotel services, based on good governance principles, can increase the effectiveness of tax collection and support the optimization of Bandar Lampung City's regional revenue (PAD).

Keywords: *Strategy, Tax, Hotel*

**STRATEGI PEMUNGUTAN PAJAK BARANG JASA PERHOTELAN
SEBAGAI SUMBER PENDAPATAN ASLI DAERAH
(Studi Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun
2020-2024)**

Oleh

Desmyranda Elisabet Sihotang

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

Pada

**Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

PENGESAHAN

Judul Skripsi : **STRATEGI PEMUNGUTAN PAJAK BARANG
JASA PERHOTELAN SEBAGAI SUMBER
PENDAPATAN ASLI DAERAH (Studi Pada Badan
Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun
2020-2024)**

Nama Mahasiswa : **Desmyranda Elisabet Sihotang**

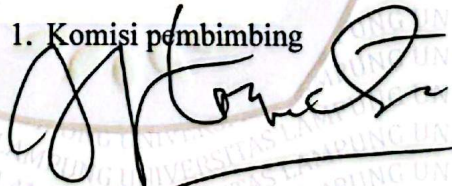
Program studi : **S-1 Ilmu Pemerintahan**

Jurusan : **Ilmu Pemerintahan**

Fakultas : **Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik**

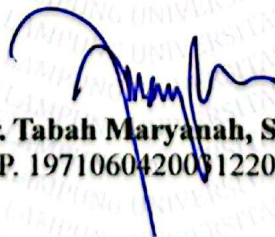
MENYETUJUI

1. Komisi pembimbing



Prof. Drs. Hertanto, M.Si, Ph.D.
NIP. 196010101986031006

2. Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan



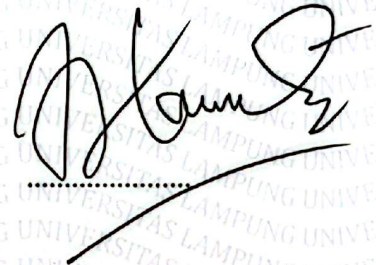
Dr. Tabah Maryamah, S.IP., M.Si
NIP. 197106042003122001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: **Prof. Drs. Hertanto, M.Si, Ph.D.**



Penguji utama

: **Drs.R.Sigit Krisbintoro, M.IP**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik



Prof Anna Gustina Zainal, S.Sos., M. Si

NIP. 197608212000032003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 4 Mei 2026

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun diperguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 4 Mei 2026
Yang Membuat Pernyataan,



Desmyranda Elisabet Sihotang

NPM 2216021089

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Desmyranda Elisabet Sihotang, lahir di Pardugul Kecamatan Samosir, Kabupaten Samosir, pada 30 Desember 2004. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara, dari pasangan Riswan Sihotang dan Melkiana Sitanggung.

Penulis memulai pendidikan dari Sekolah Dasar (SD) Negeri 28 Parlondut. Setelahnya, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 1 Pangururan. Setelah lulus SMP, penulis menempuh Pendidikan Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Pangururan tahun 2019-2022.

Pada tahun 2022, penulis melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri, Universitas Lampung. Penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan jalur SBMPTN, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik tahun 2022. Selama menjadi mahasiswa, penulis menjadi pengurus Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) BuluTangkis Unila dan menjadi anggota dalam bidang kewirausahaan pada tahun 2024. Diluar kampus, penulis mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Fajarbulan, Kecamatan Gunung Sugih, Kabupaten Lampung Tengah. Pada tahun 2025 penulis melakukan Magang MBKM (Merdeka Belajar Kampus Merdeka) di Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung.

MOTTO

“In the name of the Lord”

(Dalam nama Tuhan Yesus)

“ Karena masa depan sungguh ada, dan harapanmu tidak akan hilang”

(Amsal 23:18)

“Sebab Tuhan telah berjanji setelah sempit ada kemudahan”

(Raim Laode)

“Selama harapan masih ada, hidup selalu menemukan alasan untuk bertahan”

(Desmyranda Elisabet Sihotang)

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur dan hormat, penulis memanjatkan puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih penyertaan-Nya yang senantiasa diberikan kepada penulis selama proses penyusunan hingga terselesaikannya skripsi ini . Penulis menyadari sepenuhnya bahwa karya ini bukanlah semata-mata hasil dari kekuatan pribadi, melainkan buah dari pertolongan Tuhan Yesus yang tidak pernah meninggalkan penulis dalam setiap tahap perjuangan, hingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.

Dengan kerendahan dan ketulusan hati, karya ini penulis persembahkan kepada:

Kedua orang tuaku tercinta

Riswan Sihotang & Melkiana Sitanggang

Telah merawat dan membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang, memberikan dukungan, serta doa yang selalu menyertai setiap langkah kehidupan penulis. Terima kasih atas cinta, dan pengorbanan yang diberikan sejak masa kecil hingga penulis berada di titik ini.

Saudara-saudaraku

Krisna P. Sihotang & Wika Febiola Sihotang

Terima kasih kepada saudara-saudaraku tercinta yang selalu hadir dengan doa, dukungan, dan semangat dalam setiap proses perjalanan ini. Kehadiran kalian menjadi salah satu alasan penulis mampu bertahan dan menyelesaikan pendidikan ini.”

Almamater Tercinta Universitas Lampung

SANWACANA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih, berkat, dan penyertaan-Nya yang senantiasa menyertai. Penulis juga mengucapkan terima kasih atas doa, dukungan, dan motivasi dari keluarga serta orang-orang terkasih, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ Strategi pemungutan pajak barang jasa perhotelan sebagai sumber pendapatan asli daerah (studi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung tahun 2020-2024)”.Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari upaya, doa, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara moral maupun materiil. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir Lusmeila Afriani, D.E.A., IPM.,ASEAN. Eng.,Rektor Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.SOS., M.Si., Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Tabah Maryanah, S.IP., M.Si., Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan sekaligus Pembimbing Akademik atas perhatian, bimbingan, serta arahan yang diberikan, dan atas motivasi beliau dalam mengutamakan kepentingan mahasiswa selama perkuliahan.
4. Bapak Budi Harjo, S.Sos ., M.I.P., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Prof. Drs. Hertanto, M.Si., Ph.D selaku dosen pembimbing skripsi. Terimakasih atas segala waktu dan kesempatan atas kesabaran, arahan, dan

dukungan yang senantiasa diberikan sepanjang proses penyusunan skripsi. Semoga Tuhan membalas segala kebaikan Bapak, agar bapak dan keluarga senantiasa bersukacita dan berkat yang melimpah.

6. Bapak Drs.R.Sigit Krisbintoro, M.IP., dosen penguji skripsi. Terimakasih atas waktu, kritik, saran, serta masukan yang konstruktif demi penyempurnaan skripsi ini. Segala nasehat yang telah Bapak berikan kepada penulis, kiranya menjadi bekal kepada penulis untuk masa depan. Kiranya Tuhan memberkati segala langkah Bapak dan keluarga.
7. Seluruh dosen Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, yang tidak dapat disebutkan satu per satu, atas ilmu, pengalaman, dan pembelajaran berharga yang telah diberikan selama masa studi penulis.
8. Untuk staff jurusan Ilmu Pemerintahan, Bu Merta dan Mba wulan. Terimakasih atas segala kehadiran, dukungan dan doa terhadap penulis selama proses penyusunan skripsi ini. Terimakasih untuk segala informasi dan bantuan dalam mempersiapkan tahapan tahapan dalam penyelesaian skripsi ini samapai akhirnya penulis menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh keluarga besar Bapenda Kota Bandar Lampung yang telah memberikan kesempatan, ilmu dan pengalaman kepada penulis untuk melakukan program magang pada bidang pajak dan bantuannya dalam memberikan data untuk keperluan penulis skripsi.
10. Teruntuk kedua orangtua penulis, Ibu Melkiana Sitanggung dan Bapak Riswan Sihotang. Terimakasih atas segala doa doa hebat yang kalian berikan, atas segala dukungan, semangat serta kehadiran yang terasa sangat nyata meskipun selama proses skripsi ini kita dijauhkan oleh jarak. Di balik selesainya pendidikan sarjana ini, ada air mata, pengorbanan, kesabaran, dan harapan besar dari kalian yang tidak akan pernah bisa terbalaskan sepenuhnya. Semoga gelar ini bukan hanya menjadi kebanggaan kecil untuk keluarga, tetapi juga menjadi awal dari langkah-langkah baik yang nantinya bisa membahagiakan kalian.
11. Untuk abang dan adik kandung tercinta, terimakasih. Di saat penulis mulai ragu pada diri sendiri, kalian justru jadi orang yang paling yakin bahwa

semua ini pasti selesai. Lewat doa, semangat, perhatian kecil, bahkan kalimat sederhana seperti “kamu pasti bisa”, kalian berhasil jadi penguat di tengah lelahnya perjuangan menyelesaikan skripsi ini.

12. Untuk sahabat seperjuangan sejak masa maba, Rona dan Suci terima kasih karena sudah menjadi bagian dari perjalanan panjang ini. Terima kasih karena sudah hadir dan bertahan dalam perjalanan panjang yang penuh cerita. Terima kasih untuk setiap tawa, tangis, drama tugas, begadang, *overthinking*, sampai momen saling menguatkan ketika rasanya ingin menyerah di tengah jalan. Perjalanan ini mungkin tentang gelar dan pendidikan, tetapi di dalamnya aku menemukan hal yang jauh lebih berharga yaitu pertemanan yang tumbuh dengan tulus. Semoga setelah semua ini, hidup membawa kita pada jalan terbaik masing-masing.
13. Untuk teman teman tercinta, Dhaniella, Muti, Seftia, Anisa, penulis ucapkan banyak terimakasih karena menjadi teman, sahabat, sekaligus keluarga baru yang tak sedarah. Terimakasih atas doa, dukungan, waktu, kehadiran dan kebersamaan baik dalam suka dan duka. Semua kenangan indah yang dilalui bersama menjadi bagian berharga dalam perjalanan penulis. Tanpa kalian mungkin penulis tidak akan memiliki begitu banyak cerita bermakna dan berwarna selama menempuh Pendidikan di Jurusan Ilmu Pemerintahan. Terima kasih karena pernah duduk bersama di titik paling kacau, lalu saling menggenggam agar tidak ada yang tertinggal sendirian.
14. Untuk sahabat penulis sejak masa SMP, Esi Sitanggung penulis mengucapkan terimakasih karena meskipun jarak dan negara memisahkan, kamu tetap hadir sebagai salah satu orang yang paling banyak memberi dukungan untuk penulis. Terima kasih karena selalu meluangkan waktu untuk mendengar segala cerita, keluh kesah, kekhawatiran, bahkan tangis di tengah proses yang tidak mudah ini. Kehadiran dan dukunganmu menjadi salah satu alasan penulis mampu bertahan sampai di titik ini. Semoga persahabatan ini selalu bertahan, sejauh apa pun jarak memisahkan kita.
15. Teruntuk teman-teman satu kos, Putri, Berta dan Siska terima kasih karena selalu ada, selalu peduli dengan hal-hal kecil yang ternyata sangat berarti, seperti menanyakan keadaan, mengingatkan untuk makan, istirahat, dan

memastikan penulis tidak terlalu larut dalam lelah dan pikiran sendiri. Terima kasih karena sudah menjadi tempat pulang setelah hari-hari yang melelahkan, menjadi pendengar di saat penulis banyak mengeluh, dan tetap menemani bahkan di masa-masa paling kacau sekalipun. Hal-hal sederhana yang kalian lakukan mungkin terlihat kecil, tetapi sangat berarti dan akan selalu penulis ingat.

16. Teruntuk sahabatku, Anggi Purwa Devianti terima kasih karena telah selalu hadir dalam setiap keadaan, baik di saat penuh semangat maupun ketika menghadapi rasa lelah dan putus asa. Dari proses penelitian, revisi, hingga melewati berbagai dinamika perkuliahan, kita selalu saling menemani dan menguatkan satu sama lain. Menjadi suatu kebahagiaan tersendiri karena pada akhirnya kita dapat sampai pada tahap sidang di hari yang sama.
17. Untuk lagu “ Bersenja Gurau” karya Raim Laode. Lagu ini seperti mengingatkan bahwa tidak ada kesedihan yang benar-benar menetap selamanya. Bahwa setelah sesak yang panjang, akan selalu ada ruang untuk bernapas kembali. Lagu ini bukan hanya tentang nada dan lirik, tetapi tentang bagaimana seseorang bisa tetap bertahan meski hidup berkali-kali membuatnya jatuh. Tentang percaya bahwa setelah banyak air mata, kecewa, dan lelah yang dipendam sendirian, akan ada waktu di mana semuanya perlahan membaik. Terimakasih sudah menjadi melodi yang selalu menemani penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
18. Dan Kepada seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, terima kasih atas segala bantuan, dukungan, waktu, perhatian, serta kehadiran yang diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Sekecil apa pun bentuk dukungan yang diberikan, semuanya memiliki arti yang sangat besar bagi penulis. Bahkan kalimat sederhana seperti “semangat ya, Des” mampu menjadi penguat di saat penulis merasa lelah dan mulai pesimis. Terima kasih karena telah menjadi bagian dari perjalanan ini dan turut menguatkan penulis hingga mampu menyelesaikan skripsi ini sampai akhir. Semoga segala kebaikan yang diberikan mendapat balasan yang terbaik. Terima kasih karena telah menjadi bagian dari perjalanan ini dan turut

menguatkan penulis hingga mampu menyelesaikan skripsi ini sampai akhir. Semoga segala kebaikan yang diberikan mendapat balasan yang terbaik.

19. Terakhir, penulis ingin menyampaikan terimakasih yang mendalam kepada diri sendiri, Desmyranda. Terima kasih karena sudah mampu bertahan sejauh ini. Terima kasih karena tidak menyerah di tengah malam-malam yang penuh tangis dan isi kepala yang tidak pernah benar-benar tenang. Untuk diri yang kehilangan selera makan, tidur tidak teratur, *overthinking* tanpa henti, dan sering merasa takut tidak mampu melewati semuanya, nyatanya kamu masih ada di sini, sampai di titik akhir perjuangan ini. Penulis bangga pada diri sendiri yang tetap memilih bertahan dan menyelesaikan apa yang sudah dimulai. Dan semoga segala air mata, lelah, kecewa, serta perjuangan yang pernah dirasakan bukan hanya berakhir pada gelar semata, tetapi menjadi awal dari kehidupan yang lebih baik, lebih tenang, dan lebih membahagiakan di masa depan. Mari untuk terus tumbuh dan berkembang serta mampu menjadi versi terbaik dibanding diri di hari kemarin.

Bandar Lampung, 4 Mei 2026

Penulis

Desmyranda E. Sihotang

2216021089

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR SINGKATAN	xviii
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian	13
II. TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Strategi	15
2.1.1 Definisi Strategi	15
2.1.2 Tipe-Tipe Strategi	16
2.2 Strategi Pemungutan Pajak	17
2.3 Manajemen Strategik	19
2.4 Optimalisasi	21
2.5 <i>Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)</i>	23
2.6 <i>Good Governance</i>	25
2.7 Kerangka Pikir	29
III. METODE PENELITIAN	31
3.1 Tipe Penelitian.....	31
3.2 Fokus Penelitian	33
3.3 Lokasi Penelitian.....	39
3.4 Jenis dan Sumber Data	39
3.5 Informan Penelitian	40
3.6 Teknik Pengumpulan Data	46
3.7 Teknik Analisis Data	48
3.8 Teknik Keabsahan Data.....	50
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Gambaran Umum Badan Pendapatan Daerah Kota Bandar Lampung .	51
4.1.1 Sejarah Bapenda Kota Bandar Lampung.....	51

4.1.2	Visi dan Misi Bapenda Kota Bandar Lampung	52
4.1.3	Tugas Pokok dan Fungsi Bapenda Kota Bandar Lampung	53
4.1.4	Struktur Organisasi Bapenda Kota Bandar Lampung.....	54
4.2	Formulasi Strategi	56
4.2.1	Penyusunan Visi, Misi, dan Tujuan	57
4.2.2	Analisis Lingkungan.....	61
4.2.3	Kebijakan Organisasi.....	71
4.3	Implementasi Strategi.....	76
4.3.1	Pengorganisasian Sumber Daya.....	77
4.3.2	Pemanfaatan Teknologi.....	81
4.4	Evaluasi Strategi.....	87
4.4.1	Pengukuran Kinerja	88
4.4.2	Identifikasi Kendala.....	91
4.4.3	Penyesuaian Strategi.....	93
4.5	Strategi Bapenda dalam Pemungutan PBJT Jasa Perhotelan	98
V.	SIMPULAN DAN SARAN.....	102
5.1	Simpulan	102
5.2	Saran.....	105
	DAFTAR PUSTAKA.....	106
	LAMPIRAN.....	109

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. Target & Realisasi Penerimaan 5 Jenis PBJT terhadap PAD 2020	3
Tabel 2. Target & Realisasi Penerimaan 5 Jenis PBJT terhadap PAD 2021	4
Tabel 3. Target & Realisasi Penerimaan 5 Jenis PBJT terhadap PAD 2022	4
Tabel 4. Target & Realisasi Penerimaan 5 Jenis PBJT terhadap PAD 2023	4
Tabel 5. Target & Realisasi Penerimaan 5 Jenis PBJT terhadap PAD 2024	4
Tabel 6. Total Penerimaan PBJT terhadap PAD Tahun 2020-2024.....	5
Tabel 7. Laporan Data Jumlah Hotel Kota Bandar Lampung, 2020-2024.....	7
Tabel 8. Laporan Target Realisasi Bapenda Kota Bandar Lampung 2020-2024 ...	8
Tabel 9. Bentuk konkrit prinsip prinsip <i>Good Governance</i> Addink, 2019	34
Tabel 10. Operasionalisasi Konsep Model Strategi	35
Tabel 11. Operasionalisasi Konsep Bentuk Strategi	35
Tabel 12. Operasionalisasi Konsep Manajemen Strategik.....	36
Tabel 13. Operasionalisasi Konsep Optimalisasi	37
Tabel 14. Operasionalisasi Konsep <i>SWOT</i>	49
Tabel 15. Informan Penelitian	41

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Kerangka Pikir.....	30
Gambar 2. Struktur Organisasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Bapenda Kota Bandar Lampung	55

DAFTAR SINGKATAN

Bapenda	: Badan Pendapatan Daerah
BPS	: Badan Pusat Statistik
DAU	: Dana Alokasi Umum
PAD	: Pendapatan Asli Daerah
PBJT	: Pajak Barang dan Jasa Tertentu
PDB	: Produk Domestik Bruto
Perda	: Peraturan Daerah
Perwali	: Peraturan Wali Kota
SDM	: Sumber Daya Manusia
SOP	: <i>Standard Operating Procedure</i>
SWOT	: <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
UNDP	: <i>United Nations Development Programme</i>
UPT	: Unit Pelaksana Teknis
UU HKPD	: Undang-Undang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Pajak daerah sangat penting untuk membiayai pembangunan dan operasi pemerintahan baik di tingkat nasional maupun global (Mardiasmo, 2021). Sumber pendapatan asli daerah (PAD) terdiri dari pajak hotel dan restoran (Sari, & Rahman, 2022). Dengan memperkuat pajak lokal, negara-negara di seluruh dunia, termasuk Indonesia, mendorong kemandirian fiskal, memberikan daerah kemampuan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang ada secara lebih efisien (Prasetyo, 2023). Ini sejalan dengan upaya untuk mengurangi ketergantungan pada dana transfer dari pemerintah pusat, yang seringkali tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pembangunan daerah (Bahl, 2008).

Setelah reformasi, arti otonomi daerah berubah secara signifikan. Sekarang lebih jelas bahwa daerah memiliki otoritas untuk mengelola sumber daya dan pembangunan. Otonomi daerah memberi pemerintah daerah kesempatan untuk membuat kebijakan yang sesuai dengan karakteristik lokal. Ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya (Mardiasmo, 2021). Dalam hal ini, indikator utama keberhasilan otonomi daerah adalah kemandirian fiskal, yang ditunjukkan oleh bagian PAD terhadap total pendapatan daerah. Dengan peningkatan kontribusi PAD, daerah dapat membiayai program pembangunan tanpa bergantung pada bantuan pemerintah pusat (Yusuf, 2020).

Otonomi daerah yang baik menunjukkan pemerintahan yang kuat dan berdaya saing. *United Nations Development Programme* (UNDP 1997) menyatakan bahwa PAD yang dikelola dengan baik dapat membantu pemerintah daerah

memberikan layanan publik yang baik dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan. Oleh karena itu, meningkatkan PAD dan meningkatkan pajak lokal merupakan langkah strategis untuk membangun pemerintahan yang responsif dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sosial dan ekonomi (Yusuf, 2020).

Pajak daerah adalah inti dari Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan merupakan komponen utama dari struktur PAD (Bapenda, 2025). Pajak daerah tidak hanya memberikan kontribusi finansial yang signifikan kepada pemerintah daerah, tetapi juga menunjukkan potensi ekonomi dan daya saing daerah. Dengan adanya pajak daerah, pemerintah daerah memiliki sumber daya yang lebih besar untuk membiayai program-program Pembangunan.

Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) merupakan salah satu jenis pajak daerah yang dikenakan atas konsumsi barang dan/atau jasa tertentu oleh konsumen akhir yang dipungut oleh pemerintah daerah kabupaten/kota. PBJT merupakan bentuk penyederhanaan dari beberapa jenis pajak konsumsi daerah yang sebelumnya diatur secara terpisah seperti pajak hotel, pajak restoran, pajak hiburan, dan pajak parkir. Penyederhanaan ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (UU HKPD), yang bertujuan memperkuat kemandirian fiskal daerah serta menyederhanakan sistem perpajakan daerah agar lebih efisien dan efektif (Choirunnisa & Karmilah, 2022). Oleh karena itu, penguatan regulasi dan peningkatan kesadaran pajak di kalangan pelaku usaha perhotelan sangat diperlukan untuk memaksimalkan potensi pajak yang ada (Wahyudi, 2023).

Secara konseptual, PBJT adalah pajak atas kegiatan konsumsi barang atau jasa yang memiliki karakteristik tertentu, seperti bersifat mewah, tidak terlalu esensial, dan berpotensi memberikan dampak ekonomi signifikan di daerah. Pajak ini dikenakan kepada konsumen akhir, namun dalam praktiknya dipungut oleh penyedia barang atau jasa (pelaku usaha) untuk kemudian disetorkan

kepada pemerintah daerah. Dengan demikian, PBJT menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang strategis karena langsung berhubungan dengan aktivitas ekonomi masyarakat (Harefa & Ahmad, 2023).

Penerapan PBJT didesain agar administrasi pemungutannya lebih terintegrasi dan meminimalkan potensi kebocoran pajak. Sebelum adanya UU HKPD, pajak konsumsi daerah sering kali mengalami tumpang tindih regulasi antara pemerintah pusat dan daerah. Melalui PBJT, berbagai jenis pajak konsumsi daerah disatukan dalam satu nomenklatur untuk meningkatkan transparansi dan efektivitas pemungutan. Selain itu, penyatuan ini juga mempermudah wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya karena mekanisme pelaporan dan pembayaran menjadi lebih sederhana (Damayanti & Muthafer, 2020).

Jenis-jenis PBJT meliputi beberapa objek utama, yaitu: (1) jasa perhotelan, (2) jasa makanan dan/atau minuman (restoran/katering), (3) jasa kesenian dan hiburan, (4) jasa parkir, dan (5) penerangan jalan/tenaga listrik yang dalam beberapa daerah juga dimasukkan dalam kategori PBJT. Di antara jenis-jenis tersebut, PBJT atas jasa perhotelan menjadi salah satu yang paling potensial dalam meningkatkan PAD karena kontribusinya erat dengan sektor pariwisata dan pertumbuhan ekonomi lokal (Astuti, 2022).

Berikut adalah tabel target dan realisasi penerimaan 5 jenis PBJT terhadap Pendapatan Asli Daerah dari yang tertinggi sampai yang terendah pada tahun 2020-2024:

Tabel 1. Target dan Realisasi Penerimaan 5 Jenis PBJT terhadap PAD tahun 2020

No	Jenis PBJT	Target	Realisasi	Persentase
1.	Pajak Reklame	31,000,000,000.00	25,725,114,010.00	82.98%
2.	Pajak Restoran	100,000,000,000.00	62,729,747,887.60	62.73%
3.	Pajak Parkir	10,569,360,000.00	6,483,437,789.00	61.34%
4.	Pajak Hotel	42,000,000,000.00	21,964,050,000.00	52.30%
5.	Pajak Hiburan	40,000,000,000.00	10,959,000,505.00	27.40%

Sumber: SIAPAD Bidang Pembukuan dan Pelaporan Bapenda Kota Bandar Lampung

Tabel 2. Target dan Realisasi Penerimaan 5 Jenis PBJT terhadap PAD tahun 2021

No	Jenis PBJT	Target	Realisasi	Persentase
1.	Pajak Reklame	31,000,000,000.00	27,233,375,813.00	87.85%
2.	Pajak Restoran	100,000,000,000.00	73,599,511,121.00	73.60%
3.	Pajak Parkir	12,000,000,000.00	7,346,954,273.00	61.22%
4.	Pajak Hotel	42,000,000,000.00	25,704,864,748.00	61.20%
5.	Pajak Hiburan	40,000,000,000.00	8,434,467,204.00	21.09%

Sumber: SIAPAD Bidang Pembukuan dan Pelaporan Bapenda Kota Bandar Lampung

Tabel 3. Target dan Realisasi Penerimaan 5 Jenis PBJT terhadap PAD tahun 2022

No	Jenis PBJT	Target	Realisasi	Persentase
1.	Pajak Reklame	31,000,000,000.00	28,888,722,160.86	93.19%
2.	Pajak Restoran	95,000,000,000.00	101,352,212,240.00	106.69%
3.	Pajak Parkir	7,495,262,269.00	8,424,054,160.00	112.39%
4.	Pajak Hotel	32,000,000,000.00	36,235,905,687.00	113.24%
5.	Pajak Hiburan	17,000,000,000.00	20,344,872,277.00	119.68%

Sumber: SIAPAD Bidang Pembukuan dan Pelaporan Bapenda Kota Bandar Lampung

Tabel 4. Target dan Realisasi Penerimaan 5 Jenis PBJT terhadap PAD tahun 2023

No	Jenis PBJT	Target	Realisasi	Persentase
1.	Pajak Reklame	29,000,000,000.00	30,600,868,066.00	105.52%
2.	Pajak Restoran	116,000,000,000.00	116,440,711,478.00	100.38%
3.	Pajak Parkir	8,945,262,269.00	10,189,066,660.00	113.90%
4.	Pajak Hotel	39,000,000,000.00	40,645,689,522.00	104.22%
5.	Pajak Hiburan	24,000,000,000.00	24,640,500,573.00	102.67%

Sumber: SIAPAD Bidang Pembukuan dan Pelaporan Bapenda Kota Bandar Lampung

Tabel 5. Target dan Realisasi Penerimaan 5 Jenis PBJT terhadap PAD tahun 2024

No	Jenis PBJT	Target	Realisasi	Persentase
1.	Pajak Reklame	30,000,000,000.00	31,509,004,033.00	105.03%
2.	Pajak Restoran	122,500,000,000.00	123,080,330,800.00	100.47%
3.	Pajak Parkir	6,314,029,520.00	5,953,344,885.00	94.29%
4.	Pajak Hotel	44,500,000,000.00	49,506,648,574.00	111.25%
5.	Pajak Hiburan	20,000,000,000.00	18,934,320,903.40	94.67%

Sumber: SIAPAD Bidang Pembukuan dan Pelaporan Bapenda Kota Bandar Lampung

Berdasarkan tabel target dan realisasi penerimaan 5 jenis PBJT terhadap PAD pada tahun 2020-2024 oleh Bapenda Kota Bandar Lampung di atas dapat disimpulkan bahwa menunjukkan peningkatan yang positif setiap tahunnya, dengan capaian realisasi yang berbeda untuk masing-masing jenis pajak. Pajak reklame, restoran, parkir, dan hotel secara umum mampu mencapai bahkan

melampaui target penerimaan, terutama pada tahun 2022 hingga 2024. Pajak reklame dan restoran mencatat tingkat realisasi di atas 100 persen pada tahun-tahun terakhir, menunjukkan kontribusi yang kuat terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pajak hotel juga menunjukkan perkembangan signifikan, di mana capaian realisasi terus meningkat hingga mencapai lebih dari 111 persen pada tahun 2024, sedangkan pajak parkir tetap stabil dengan tingkat realisasi mendekati target setiap tahunnya.

Berikut adalah tabel total penerimaan 5 jenis PBJT terhadap PAD pada tahun 2020-2024:

Tabel 6. Total Penerimaan PBJT terhadap PAD Tahun 2020-2024

No	Jenis PBJT	Total (%)
1.	Pajak Reklame	474.57%
2.	Pajak Restoran	443.87%
3.	Pajak Parkir	443.14%
4.	Pajak Hotel	442.21%
5.	Pajak Hiburan	365.51%

Sumber: Data Diolah Peneliti

Tabel di atas menunjukkan bahwa pajak hotel merupakan pajak terendah kedua dalam kontribusi terhadap PAD. Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) merupakan salah satu sumber pendapatan asli daerah yang penting, terutama dalam konteks jasa perhotelan di Kota Bandar Lampung. Jasa perhotelan, sebagai sektor yang terus berkembang, menawarkan potensi besar untuk meningkatkan basis pajak daerah. Dengan meningkatnya jumlah wisatawan yang berkunjung, pendapatan dari pajak perhotelan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kas daerah. Strategi Bapenda dalam pemungutan PBJT di sektor ini menjadi krusial, mengingat perhotelan tidak hanya berfungsi sebagai tempat menginap, tetapi juga sebagai pusat kegiatan ekonomi yang melibatkan berbagai layanan tambahan (Prasetyo, 2023).

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung No. 1 Tahun 2024 Pasal 27 ayat (1) dan (2) tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah tertulis bahwa tarif PBJT ditetapkan sebesar 10%, tetapi khusus tarif PBJT atas jasa hiburan

pada diskotik, karaoke, club malam, bar, dan mandi uap/spa ditetapkan sebesar 50%. Penelitian ini berfokus pada pajak hotel, meskipun bukan merupakan pajak dengan penerimaan terendah, karena pajak hotel termasuk dalam kelompok Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) yang memiliki tarif pajak sebesar 10%, sama halnya dengan pajak restoran, reklame, dan parkir. Fokus pada pajak dengan tarif 10% ini bertujuan agar penelitian memiliki batasan yang jelas dan dapat menganalisis efektivitas strategi pemungutan pajak dalam kelompok tarif yang seragam. Dengan demikian, penelitian ini tidak membandingkan antara tarif yang berbeda secara ekstrem, seperti pajak hiburan yang memiliki tarif 50%, melainkan menelaah kinerja pemungutan pajak dalam kategori yang memiliki struktur tarif yang sama sehingga analisis menjadi lebih objektif dan terarah.

Kebijakan dan instrumen pemungutan PBJT Jasa Perhotelan diatur dalam Peraturan Daerah (Perda) No. 1 Tahun 2024 dan Peraturan Wali Kota (Perwali) No. 6 Tahun 2024, yang menjadi dasar hukum pemungutan pajak ini. Perda tersebut menetapkan tarif pajak sebesar 10% dari pendapatan bruto hotel, yang bertujuan untuk meningkatkan kontribusi sektor perhotelan terhadap PAD. Mekanisme pelaporan pajak diatur dalam perwali, yang mewajibkan setiap pengelola hotel untuk melaporkan pendapatan dan membayar pajak secara berkala, sehingga memudahkan pengawasan dan memastikan kepatuhan.

Konsep *multiplier effect* menunjukkan bahwa industri perhotelan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ekonomi daerah. Setiap uang yang dihabiskan oleh wisatawan di hotel akan berdampak pada industri lain, seperti restoran, transportasi, dan kreatif. Selain itu, sektor perhotelan berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja langsung dan tidak langsung, yang membantu mengurangi pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat (Sari & Rahman, 2022). Karena sektor perhotelan dapat membiayai berbagai program pembangunan lokal melalui pajak yang diterimanya, kontribusi sektor ini terhadap pajak daerah sangat signifikan.

Kota Bandar Lampung memiliki potensi yang signifikan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi di Provinsi Lampung, dengan karakteristik yang mendukung perkembangan sektor jasa, khususnya perhotelan. Posisi strategis Bandar Lampung sebagai gerbang utama menuju pulau Sumatera dan aksesibilitas yang baik melalui transportasi darat dan laut menjadikannya sebagai lokasi yang menarik bagi wisatawan dan pelaku usaha. Pertumbuhan sektor perhotelan di kota ini menunjukkan tren yang positif, dengan jumlah hotel yang terus meningkat pada 5 tahun terakhir. Berikut adalah tabel yang menunjukkan tren peningkatan sektor hotel di Bandar Lampung dari tahun 2020 hingga 2024 yang disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Laporan Data Jumlah Hotel Kota Bandar Lampung, 2020-2024

Tahun	Jumlah Hotel
2020	118
2021	133
2022	158
2023	175
2024	186

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Bandar Lampung.

Tabel di atas menggambarkan pertumbuhan jumlah hotel di Bandar Lampung, yang menunjukkan tren peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Seharusnya seiring terjadinya peningkatan sektor hotel di Kota Bandar Lampung, kontribusinya terhadap pendapatan daerah yang dapat dimaknai peluang strategis yang dapat dikelola secara optimal. Jumlah hotel yang terus bertambah dari 118 unit pada tahun 2020 hingga 186 unit pada tahun 2024 (BPS, 2024) menunjukkan adanya perkembangan yang potensial. Namun pada realitasnya berdasarkan potensi yang ada, tren peningkatan jumlah hotel tersebut tidak sejalan dengan capaian target realisasi PBJT jasa perhotelan terhadap PAD. Berikut adalah tabel yang menunjukkan perbandingan target dan realisasi PBJT jasa perhotelan Lampung dari tahun 2020 hingga 2024.

Tabel 8. Laporan Target dan Realisasi Bapenda Kota Bandar Lampung dari 2020-2024

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2020	42.000.000.000	21.964.050.000	52,30%
2021	42.000.000.000	25.704.864.784	61,20%
2022	32.000.000.000	36.235.905.687	113,24%
2023	39.000.000.000	40.645.689.522	104,22%
2024	44.500.000.000	49.506.648.574	111,25%

Sumber: Laporan Target dan Realisasi Penerimaan PBJT Jasa Perhotelan Terhadap PAD Oleh Bapenda Kota Bandar Lampung, 2024.

Berdasarkan data laporan realisasi penerimaan PBJT jasa perhotelan pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2020-2021 capaian realisasi tidak tercapai, sedangkan pada tahun 2022-2024 melampaui dari target. Hal ini menunjukkan bahwa adanya indikasi strategi yang dilakukan oleh Bapenda pada 3 tahun terakhir dalam mencapai target realisasi penerimaan PBJT jasa perhotelan. Seharusnya peningkatan realisaasi penerimaan PBJT yang melebihi target pada periode 2022-2024 dapat dijelaskan melalui strategi yang jelas dan terdokumentasi dari pemerintah daerah, khususnya Bapenda. Pengetahuan mengenai strategi ini penting sebagai rujukan kebijakan fiskal lokal serta model praktik baik bagi daerah lain dalam optimalisasi PAD, (Sari dan Rahman, 2022).

Faktanya, meskipun realisasi PBJT jasa perhotelan di Kota Bandar Lampung meningkat signifikan, dari hanya 52,30% dan 61,20% dari target pada tahun 2020-2021 menjadi 113,24%, 104,22%, dan 111,25% pada 2022 hingga 2024, (Bapenda Kota Bandar Lampung, 2024) belum banyak kajian ilmiah yang menelaah secara sistematis bagaimana strategi pemungutan ini dirancang, dijalankan, serta diukur keberhasilannya. Padahal kondisi ini menyimpan pembelajaran penting, terutama dalam konteks penerapan prinsip *Good Governance* dan optimalisasi pajak berbasis jasa.

Dalam upaya memahami strategi pemungutan pajak jasa perhotelan sebagai sumber PAD, penulis melakukan kajian terhadap lima jurnal yang relevan. Jurnal-jurnal ini memberikan wawasan yang berharga mengenai pemungutan pajak di sektor jasa, meskipun dengan fokus yang berbeda. Pertama penelitian

yang dilakukan oleh Jihan Luthviansha, Herlin (2025) dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan fokus utama pada pemungutan pajak barang dan jasa tertentu (PBJT) khususnya pada sektor usaha jasa makanan dan minuman. Penelitian tersebut berlandaskan teori pajak daerah dan pengelolaan pendapatan asli daerah, serta mengambil lokasi penelitian di Kabupaten Solok.

Sementara itu, penelitian yang akan dilakukan juga sama-sama menyoroti pemungutan PBJT sebagai sumber pendapatan asli daerah dan menggunakan pendekatan kualitatif, namun perbedaannya terletak pada fokus dan objek penelitian, di mana penelitian ini menitikberatkan pada strategi Bapenda dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan di Kota Bandar Lampung. Dengan demikian, persamaannya terletak pada tema besar terkait pajak daerah dan kontribusinya terhadap PAD, sedangkan perbedaannya terdapat pada jenis objek pajak yang diteliti, teori yang lebih menekankan pada manajemen startegik, serta lokasi penelitian yang berbeda.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Satria, (2024) menggunakan metode kualitatif dengan fokus pada strategi optimalisasi pemungutan pajak hiburan sebagai salah satu instrumen untuk meningkatkan pendapatan asli daerah. Penelitian ini berlandaskan pada teori pajak daerah dan pengelolaan keuangan daerah sebagai pisau analisis. Persamaannya dengan penelitian mengenai strategi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan terletak pada penggunaan metode kualitatif serta tema besar mengenai peran pajak daerah dalam meningkatkan PAD. Namun, perbedaannya dapat dilihat dari objek pajak yang diteliti, di mana penelitian Satria berfokus pada pajak hiburan, sementara penelitian ini mengkaji PBJT jasa perhotelan, dengan analisis yang lebih menekankan pada strategi kebijakan yang dijalankan oleh Bapenda.

Ketiga, penelitian Safitri, & Tasriani, (2025) menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan fokus pada kontribusi pajak hotel terhadap penerimaan PAD. Teori yang digunakan adalah teori kontribusi pajak dalam kerangka

pengelolaan keuangan daerah. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada objek kajian yang sama-sama menyoroti pajak hotel atau jasa perhotelan sebagai sumber PAD. Namun, perbedaan muncul pada metode penelitian, di mana penelitian Safitri dan Tasriani menggunakan pendekatan kuantitatif dengan penekanan pada perhitungan kontribusi, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus pada strategi pemungutan PBJT oleh Bapenda.

Keempat penelitian yang dilakukan oleh Cesarie, & Suhartini, (2022) menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif. Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar kontribusi dari tiga jenis pajak daerah, yaitu pajak hotel, pajak hiburan, dan pajak restoran terhadap PAD Kabupaten Sidoarjo, dengan teori kontribusi pajak sebagai dasar analisis. Persamaannya dengan penelitian ini adalah sama-sama menempatkan pajak hotel sebagai salah satu objek yang berperan dalam peningkatan PAD. Namun, perbedaannya terletak pada cakupan objek penelitian, di mana penelitian Cesarie dan Suhartini meneliti beberapa jenis pajak sekaligus, sementara penelitian ini hanya berfokus pada PBJT jasa perhotelan dengan sudut pandang strategi pemungutan yang dilakukan oleh Bapenda Kota Bandar Lampung.

Penelitian terakhir oleh Mariani, Kusuma, & Hambani (2023) menggunakan metode kuantitatif dengan fokus pada kontribusi serta efektivitas sistem pemungutan pajak hotel dan restoran. Teori yang digunakan adalah teori efektivitas pajak dan kontribusi pajak terhadap PAD. Persamaan penelitian ini dengan penelitian mengenai strategi pemungutan PBJT jasa perhotelan adalah sama-sama membahas pajak hotel sebagai salah satu sumber penerimaan daerah. Namun, perbedaannya terletak pada aspek kajian, di mana penelitian Mariani dkk. menekankan pada efektivitas sistem dan kontribusi secara numerik, sedangkan penelitian ini lebih menyoroti strategi Bapenda dalam proses pemungutan PBJT di Kota Bandar Lampung.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat kesamaan dalam fokus pada pemungutan pajak dan kontribusinya terhadap PAD, masing-masing jurnal memiliki konteks dan metode yang berbeda. Penelitian ini menekankan bahwa belum ada penelitian yang secara spesifik mengkaji PBJT dalam konteks jasa perhotelan, terutama di Kota Bandar Lampung. Selain itu, belum ada pendekatan studi kasus yang mendalam terkait strategi pemungutan pajak berbasis prinsip tata kelola yang dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai efektivitas dan optimalisasi pemungutan pajak di daerah tersebut. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan tersebut dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan strategi pemungutan pajak di Kota Bandar Lampung.

Kota Bandar Lampung memiliki jumlah hotel yang paling banyak dan beragam dibandingkan dengan Kota Metro dan Kabupaten Lampung Selatan. Sebagai ibu kota provinsi Lampung, Kota Bandar Lampung menjadi pusat pemerintahan, bisnis, dan pariwisata, sehingga menarik banyak investasi di sektor perhotelan. Hotel-hotel berbintang dan berbagai jenis penginapan tersedia secara lengkap, mendukung kebutuhan wisatawan bisnis maupun wisatawan umum. Sebaliknya, Kota Metro memiliki jumlah hotel yang lebih sedikit dan fasilitas yang lebih sederhana, meskipun sektor perhotelan di kota ini terus berkembang seiring dengan pertumbuhan ekonomi lokal. Kabupaten Lampung Selatan memiliki jumlah hotel yang relatif lebih sedikit dan didominasi oleh penginapan sederhana, karena sektor pariwisata dan perhotelan di daerah ini masih dalam tahap pengembangan.

Dari segi ketersediaan data dan informasi, Kota Bandar Lampung juga unggul dengan sistem administrasi yang lebih terintegrasi dan terdokumentasi dengan baik. Hal ini memudahkan akses data pajak dan informasi terkait sektor perhotelan, yang sangat penting untuk mendukung penelitian dan pengambilan kebijakan. Kota Metro memiliki ketersediaan data yang cukup, namun belum sekomprehensif Kota Bandar Lampung, sementara Kabupaten Lampung

Selatan masih menghadapi keterbatasan dalam hal pengelolaan dan akses data yang terintegrasi.

Posisi strategis Kota Bandar Lampung sebagai ibu kota provinsi memberikan keunggulan tersendiri. Kota ini menjadi pusat kegiatan ekonomi, pemerintahan, dan transportasi utama di Lampung, sehingga sektor perhotelan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan berbagai aktivitas tersebut. Kota Metro, meskipun bukan ibu kota provinsi, merupakan kota yang sedang berkembang dengan potensi ekonomi yang meningkat, namun belum memiliki posisi strategis setingkat Bandar Lampung. Kabupaten Lampung Selatan, sebagai daerah kabupaten, memiliki potensi wisata alam yang cukup besar, tetapi belum menjadi pusat pemerintahan atau ekonomi utama, sehingga pengembangan sektor perhotelan masih terbatas.

Dengan demikian, Kota Bandar Lampung menonjol sebagai lokasi yang paling representatif dan strategis untuk penelitian terkait pemungutan pajak perhotelan, didukung oleh jumlah hotel yang banyak, ketersediaan data yang lengkap, serta posisi strategis sebagai ibu kota provinsi. Kota Metro dan Kabupaten Lampung Selatan, meskipun memiliki potensi, masih berada pada tahap pengembangan yang lebih awal dan memiliki keterbatasan dalam beberapa aspek tersebut.

Penelitian ini sangat penting mengingat keberhasilan strategi pemungutan PBJT dari jasa perhotelan di Kota Bandar Lampung layak untuk diteliti dan dijadikan model pembelajaran bagi daerah lain. Tanpa kajian yang mendalam, strategi efektif ini berpotensi tidak terdokumentasikan dengan baik, sehingga menyulitkan upaya untuk mereplikasi keberhasilan tersebut di daerah lain. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan membantu pemerintah daerah dalam merumuskan strategi yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, serta meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah Bagaimana strategi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui strategi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah. Adapun manfaat penelitian ini sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Manfaat teoritis adalah kontribusi penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam konteks akademik. Manfaat ini biasanya berupa penguatan teori yang sudah ada, pembaruan konsep, atau penyediaan perspektif baru dalam suatu bidang kajian.

Adapun dalam penelitian ini, manfaat teoritis yang diharapkan adalah:

- a) Memberikan kontribusi terhadap literatur akademik mengenai strategi pemungutan pajak daerah, khususnya PBJT jasa perhotelan.
- b) Menjadi acuan teoritis bagi penelitian selanjutnya dalam bidang kebijakan fiskal, manajemen publik, dan perpajakan lokal

2. Secara Praktis

Manfaat praktis adalah manfaat yang dapat diterapkan secara langsung dalam kehidupan nyata bagi individu organisasi, maupun masyarakat luas. Manfaat ini biasanya berkaitan dengan solusi praktis yang dapat membantu meningkatkan efektivitas suatu proses atau kebijakan.

Adapun dalam penelitian ini, manfaat praktis yang diharapkan adalah:

- a) Memberikan rekomendasi strategis bagi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam mengoptimalkan pemungutan PBJT jasa perhotelan secara efektif dan efisien.
- b) Menjadi acuan dalam perumusan kebijakan perpajakan daerah yang lebih adaptif terhadap dinamika industry perhotelan dan parawisata.

Terakhir, penelitian ini juga dapat membantu meningkatkan kesadaran dan kepatuhan wajib pajak melalui program sosialisasi yang lebih efektif, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan ekonomi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

2.1.1 Definisi Strategi

Kata strategi sering kali didengar dalam kehidupan sehari-hari terutama pada aktivitas yang berhubungan dengan politik, militer, organisasi, sampai olahraga. Strategi penting bagi suatu organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang efektif serta efisien.

Menurut Chandler dalam Salusu (2006) strategi dapat didefinisikan sebagai penetapan dari tujuan dan sasaran jangka panjang suatu sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Ada tiga komponen penting dalam definisi chandler ini, yaitu adanya tujuan dan sasaran, cara bertindak, dan alokasi sumber daya.

Hax dan Majluf dalam Salusu (2006) juga memaparkan rumusan yang komprehensif tentang strategi, yaitu sebagai berikut:

- a. Strategi ialah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu, dan integral;
- b. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya;
- c. Menyeleksi bidang yang akan digeluti atau akan digeluti organisasi;
- d. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan

ancaman dari lingkungan eksternal organisasi kekuatan, serta kelemahannya;

- e. Melibatkan semua tingkat hierarki dan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas mengenai pengertian strategi, dapat disimpulkan secara singkat bahwa strategi merupakan rencana jangka panjang diikuti dengan tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah dicanangkan berdasarkan analisis dan pengamatan yang dilakukan.

2.1.2 Tipe-Tipe Strategi

Setiap organisasi haruslah memiliki strategi untuk mencapai tujuan organisasinya. Ada beberapa strategi yang digunakan dalam suatu organisasi yang telah ditetapkan.

Berikut adalah tipe-tipe strategi menurut Koteen dalam Salusu (2006), yaitu:

- 1) Strategi Organisasi (*Corporate strategy*)

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif strategi yang baru.

- 2) Strategi Program (*Program strategy*)

Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi strategik dari suatu program tertentu. Strategi ini juga berfokus pada dampak apabila suatu program dijalankan atau diperkenalkan terhadap organisasi.

- 3) Strategi Pendukung Sumber Daya (*Resource support strategy*)

Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya bisa berupa tenaga, keuangan, teknologi dan sebagainya.

2.2 Strategi Pemungutan Pajak

Menurut literatur, strategi pemungutan pajak yang efektif mencakup beberapa pendekatan utama yang saling terkait, yaitu intensifikasi, ekstensifikasi, digitalisasi atau penerapan teknologi, peningkatan pelayanan, serta pengawasan dan penegakan hukum (Priyanto & Utomo, 2018).

Intensifikasi merujuk pada upaya untuk meningkatkan pemungutan pajak dari wajib pajak yang sudah ada dengan cara memperbaiki sistem administrasi perpajakan dan meningkatkan komunikasi dengan wajib pajak. Hal ini dapat dilakukan melalui program-program edukasi yang menjelaskan manfaat pajak dan kewajiban perpajakan, sehingga wajib pajak lebih memahami pentingnya kontribusi mereka terhadap pembangunan daerah.

Ekstensifikasi, di sisi lain, berfokus pada perluasan basis pajak dengan mengidentifikasi potensi pajak baru yang belum tergali. Ini mencakup pengenalan pajak baru atau penyesuaian tarif pajak yang ada untuk sektor-sektor yang memiliki potensi besar, seperti sektor pariwisata dan ekonomi digital. Dengan memperluas basis pajak, pemerintah daerah dapat meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) secara signifikan.

Digitalisasi atau penerapan teknologi dalam sistem pemungutan pajak juga menjadi salah satu pendekatan yang sangat penting. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, pemerintah daerah dapat menyederhanakan proses pelaporan dan pembayaran pajak, sehingga wajib pajak dapat melakukan transaksi dengan lebih mudah dan cepat. Sistem online yang efisien tidak hanya meningkatkan kenyamanan bagi wajib pajak, tetapi juga memungkinkan pemerintah untuk melakukan monitoring dan analisis data secara real-time, sehingga dapat mengidentifikasi potensi pajak yang belum tergali.

Selanjutnya, peningkatan pelayanan menjadi kunci dalam menciptakan hubungan yang baik antara pemerintah daerah dan wajib pajak. Dengan memberikan pelayanan yang responsif dan ramah, pemerintah dapat

meningkatkan kepuasan wajib pajak, yang pada gilirannya dapat mendorong mereka untuk lebih patuh dalam memenuhi kewajiban perpajakan. Pelayanan yang baik juga mencakup penyediaan informasi yang jelas dan akurat mengenai peraturan perpajakan dan prosedur yang harus diikuti.

Terakhir, pengawasan dan penegakan hukum merupakan aspek penting dalam strategi pemungutan pajak. Dengan adanya pengawasan yang ketat dan penegakan hukum yang tegas terhadap pelanggaran perpajakan, pemerintah dapat memastikan bahwa semua wajib pajak memenuhi kewajiban mereka. Sanksi yang jelas bagi pelanggar dapat berfungsi sebagai deterrent, mendorong wajib pajak untuk lebih patuh dan mengurangi penghindaran pajak.

Oleh karena itu, pemerintah daerah melalui Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) perlu menerapkan strategi pemungutan pajak yang efektif untuk meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). Strategi ini harus mencakup berbagai pendekatan yang dirancang khusus untuk mencapai beberapa tujuan penting. Pertama, meningkatkan kepatuhan wajib pajak menjadi prioritas utama. Hal ini dapat dilakukan melalui program edukasi dan sosialisasi yang menjelaskan pentingnya pajak bagi pembangunan daerah serta kewajiban yang harus dipenuhi oleh setiap wajib pajak. Dengan pemahaman yang lebih baik, diharapkan masyarakat akan lebih termotivasi untuk memenuhi kewajiban perpajakan mereka (Priyanto & Utomo, 2018).

Selanjutnya, menyederhanakan proses pemungutan pajak juga merupakan langkah krusial. Proses yang rumit sering kali menjadi penghalang bagi wajib pajak untuk melaksanakan kewajiban mereka. Oleh karena itu, Bapenda perlu mengadopsi teknologi informasi untuk mempermudah pelaporan dan pembayaran pajak. Dengan sistem online yang efisien, wajib pajak dapat melakukan transaksi dengan lebih cepat dan tanpa kesulitan, sehingga meningkatkan kenyamanan dan kepatuhan mereka (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2022).

Selain itu, strategi pemungutan pajak harus memaksimalkan penerimaan pajak dengan cara mengidentifikasi potensi pajak yang belum tergali. Bapenda perlu melakukan analisis mendalam terhadap sektor-sektor yang memiliki potensi besar untuk dikenakan pajak, seperti sektor pariwisata dan ekonomi digital. Dengan pendekatan yang tepat, pemerintah daerah dapat meningkatkan basis pajak dan, pada akhirnya, meningkatkan PAD yang akan digunakan untuk pembangunan dan pelayanan publik (Badan Pusat Statistik, 2023).

Dengan menerapkan strategi pemungutan pajak yang efektif, Bapenda tidak hanya dapat meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan menyederhanakan proses pemungutan, tetapi juga memaksimalkan penerimaan pajak yang sangat dibutuhkan untuk mendukung pembangunan daerah secara berkelanjutan.

2.3 Manajemen Strategik

Berdasarkan Suardika (2018) manajemen strategik merupakan serangkaian proses pengambilan keputusan yang bersifat mendasar, terintegrasi, dan menyangkut aktivitas organisasi secara menyeluruh. Proses ini dilaksanakan melalui tindakan manajerial yang mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (2011) dalam Suardika (2018), manajemen strategik adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Definisi ini menegaskan bahwa manajemen strategik berfokus pada keberlanjutan organisasi dengan memadukan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi secara berkesinambungan.

Manajemen strategik memiliki tujuan utama untuk memberikan arah yang jelas dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Manajer strategik harus mampu mengarahkan seluruh sumber daya agar bergerak menuju sasaran yang telah ditentukan, menjaga kepentingan para pemangku kepentingan, serta mengantisipasi setiap perubahan lingkungan yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, manajemen strategik tidak hanya menekankan pada aspek efisiensi,

melainkan juga pada efektivitas kerja dan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan eksternal.

Dari perspektif teori, Wheelen dalam Suardika (2018) menegaskan bahwa manajemen strategik terdiri atas kegiatan perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Hal ini sejalan dengan pandangan Aaker (2001) yang menyatakan bahwa manajemen strategik adalah proses sistematis yang disusun untuk merumuskan, mengimplementasikan, serta menilai strategi organisasi demi mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Dengan demikian, esensi utama dari manajemen strategik terletak pada tiga tahapan pokok, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi yaitu sebagai berikut:

1. Formulasi strategi merupakan tahap awal yang menekankan pada penyusunan visi, misi, tujuan, serta kebijakan organisasi. Pada tahap ini, analisis lingkungan *internal* dan *eksternal* sangat penting untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi. Analisis *SWOT*, analisis PEST, dan model lima kekuatan Porter menjadi alat yang sering digunakan dalam formulasi strategi. Hasil dari tahap ini berupa strategi utama yang akan menjadi pedoman dalam pengembangan organisasi.
2. Implementasi strategi menekankan pada penerjemahan strategi yang telah diformulasikan ke dalam tindakan nyata. Tahap ini melibatkan pengorganisasian sumber daya, pengembangan kebijakan operasional, serta komunikasi yang jelas agar strategi dapat dipahami dan dijalankan di semua tingkatan organisasi. Pada tahap ini, peran kepemimpinan sangat krusial untuk memastikan bahwa strategi benar-benar terlaksana sesuai dengan rencana.
3. Evaluasi strategi merupakan tahap pengendalian untuk menilai sejauh mana strategi yang diterapkan telah efektif mencapai tujuan organisasi. Evaluasi ini melibatkan aktivitas pengukuran kinerja, identifikasi penyimpangan, serta penyesuaian strategi apabila diperlukan. Evaluasi

yang baik akan memastikan organisasi tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

2.4 Optimalisasi

Menurut Kamus Penting Bahasa Indonesia Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan: Optimalisasi berasal dari kata optimal yang berarti terbaik, tertinggi. Jadi optimalisasi dalam hal ini dapat diartikan sebagai “suatu tindakan, proses atau metode untuk membuat sesuatu (seperti desain, sistem atau keputusan) menjadi lebih baik dan lebih lengkap, lebih fungsional atau efisien”. Optimasi adalah hasil yang dicapai dengan cara yang diinginkan, jadi optimalisasi adalah tentang mencapai hasil yang diharapkan secara efektif dan efisien.

Optimalisasi adalah suatu konsep yang merujuk pada upaya untuk mencapai hasil terbaik atau maksimal dari penggunaan sumber daya yang ada dalam suatu kegiatan atau proses (Darmanto, 2016). Konsep ini menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam konteks ini, optimalisasi tidak hanya dilihat sebagai hasil akhir, tetapi juga sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan berbagai upaya perbaikan dan penyesuaian terhadap kondisi yang ada. Dengan demikian, optimalisasi menjadi bagian penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks pengelolaan pendapatan daerah, optimalisasi berarti meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam memungut serta mengelola sumber pendapatan daerah agar dapat memberi kontribusi terbesar tanpa menimbulkan beban yang berlebihan bagi masyarakat (Priyanto & Utomo, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa optimalisasi tidak hanya berorientasi pada peningkatan jumlah penerimaan, tetapi juga mempertimbangkan aspek keadilan dan keberlanjutan dalam pelaksanaannya. Dengan demikian, optimalisasi pendapatan daerah harus dilakukan secara hati-hati dan terencana agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi masyarakat.

Perluasan basis penerimaan pajak dilakukan dengan cara mengidentifikasi dan menggali potensi pajak yang belum tergarap secara optimal. Penguatan proses pemungutan dilakukan melalui perbaikan sistem administrasi dan peningkatan kapasitas aparatur pajak. Sementara itu, peningkatan pengawasan bertujuan untuk memastikan kepatuhan wajib pajak serta meminimalkan potensi kebocoran penerimaan. Adapun efisiensi biaya administrasi pajak dilakukan untuk memastikan bahwa biaya yang dikeluarkan dalam proses pemungutan tidak melebihi manfaat yang diperoleh. Keempat pilar ini menunjukkan bahwa optimalisasi pajak daerah memerlukan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi.

Menurut Kurniawan dkk (2024), optimalisasi pendapatan pajak daerah bertujuan untuk meningkatkan kemandirian keuangan daerah melalui strategi yang terdiri dari empat pilar utama: perluasan basis penerimaan pajak, penguatan proses pemungutan, peningkatan pengawasan dan kepastian penerimaan, serta efisiensi biaya administrasi pajak. Pendekatan ini menekankan pentingnya perbaikan basis data pajak, peningkatan kapasitas aparatur pajak, penerapan sistem informasi yang efektif, serta koordinasi antar pihak terkait dengan tujuan akhir meningkatkan penerimaan daerah secara berkelanjutan.

Optimalisasi dalam manajemen strategis juga merupakan proses untuk memaksimalkan kualitas dan hasil dari berbagai upaya yang dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif. Optimalisasi tidak hanya tentang mendapatkan keuntungan maksimal, tetapi juga menjaga keseimbangan antara hasil dan biaya sehingga dapat mencapai target dengan cara yang paling tepat (Darmanto, 2016; Ali, 2014).

Optimalisasi pendapatan asli daerah (PAD) melalui pajak seperti PBJT jasa perhotelan menjadi strategi penting dalam memperkuat basis keuangan daerah, meningkatkan pelayanan publik, serta pembangunan. Oleh karena itu, optimalisasi harus dilakukan dengan pendekatan sistematis yang meliputi

perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi secara berkelanjutan dengan dukungan kebijakan yang jelas dan pelibatan seluruh *stakeholder* terkait (Priyanto & Utomo, 2018).

Selain itu, keberhasilan optimalisasi juga sangat bergantung pada dukungan kebijakan yang jelas serta keterlibatan berbagai pihak terkait, termasuk pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat. Sinergi antara berbagai stakeholder ini menjadi kunci dalam menciptakan sistem pengelolaan pajak yang efektif dan berkelanjutan. Tanpa adanya koordinasi yang baik, upaya optimalisasi cenderung tidak berjalan secara maksimal dan tidak mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, optimalisasi tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah daerah, tetapi juga memerlukan partisipasi aktif dari seluruh pihak yang terlibat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa optimalisasi merupakan suatu proses yang kompleks dan berkelanjutan yang bertujuan untuk mencapai hasil terbaik melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien. Dalam konteks pengelolaan pajak daerah, optimalisasi menjadi instrumen penting dalam meningkatkan penerimaan daerah serta mendukung pembangunan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat, sistem yang terintegrasi, serta komitmen yang kuat dari seluruh pihak agar optimalisasi dapat berjalan secara maksimal dan memberikan manfaat yang optimal bagi daerah.

2.5 *Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)*

Analisis *SWOT* merupakan sebuah metode strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi atau proyek. Menurut Sarsby (2016), *SWOT* adalah singkatan dari *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Keempat komponen ini menjadi dasar utama dalam proses analisis yang bertujuan untuk membantu organisasi dalam membuat keputusan strategis berdasarkan situasi

nyata yang dihadapi. Dengan memahami kondisi internal dan eksternal secara komprehensif, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih tepat, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan.

Strengths atau kekuatan adalah aspek internal yang menjadi keunggulan atau sumber daya positif yang dimiliki organisasi, seperti keahlian staf, teknologi yang canggih, atau sistem kerja yang efisien. *Weaknesses* atau kelemahan mencakup hal-hal negatif dari dalam organisasi yang menjadi hambatan, misalnya keterbatasan sumber daya, kurangnya kapabilitas SDM, atau proses kerja yang tidak optimal. Identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan ini menjadi penting karena akan menentukan sejauh mana organisasi mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki sekaligus memperbaiki kekurangan yang ada

Selanjutnya, *Opportunities* adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pencapaian tujuan, misalnya tren pasar yang positif, dukungan pemerintah, atau kemajuan teknologi. Peluang merupakan kondisi atau situasi eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Contohnya meliputi perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah yang mendukung, serta pertumbuhan sektor ekonomi tertentu. Sedangkan *Threats* merupakan ancaman atau hambatan dari lingkungan luar yang bisa mengganggu kinerja organisasi, seperti persaingan yang ketat, perubahan regulasi yang merugikan, atau kondisi ekonomi yang tidak pasti. Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam membaca dan merespons peluang serta ancaman menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan strategi yang dijalankan.

Sarsby (2016) menekankan bahwa analisis *SWOT* bukan hanya alat identifikasi, namun juga menjadi landasan dalam merumuskan strategi yang efektif. Dengan memetakan secara sistematis kekuatan dan kelemahan *internal* serta peluang dan ancaman *eksternal*, organisasi dapat mengembangkan

strategi yang fokus pada pemanfaatan kekuatan dan peluang, sekaligus melakukan perbaikan terhadap kelemahan dan antisipasi terhadap ancaman.

Dalam dunia bisnis maupun pemerintahan, khususnya dalam konteks optimalisasi pengelolaan sumber daya seperti Pendapatan Asli Daerah (PAD), penerapan *SWOT* sangat penting. Analisis ini memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi *internal* dan *eksternal* yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pengelolaan. Dengan begitu, kebijakan dan langkah strategis yang dibuat akan lebih tepat sasaran dan berorientasi pada hasil yang optimal.

Dengan memanfaatkan analisis SWOT, pemerintah daerah dapat merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih tepat sasaran, misalnya dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak, memperbaiki sistem administrasi, serta mengantisipasi berbagai tantangan yang mungkin muncul. Oleh karena itu, penggunaan analisis SWOT menjadi langkah penting dalam mendukung tercapainya optimalisasi pendapatan daerah secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

2.6 Good Governance

Berdasarkan buku Addink, H. (2019) "*Good Governance: Concept and Context*" yang diterbitkan oleh Oxford University Press, konsep *good governance* secara menyeluruh dapat dipahami sebagai sebuah kerangka tata kelola yang bertujuan menghadirkan pemerintahan dan administrasi publik yang efektif, beretika, dan berorientasi pada pelayanan publik yang baik.

Addink menegaskan bahwa *good governance* mencakup enam prinsip utama sebagai inti dari penerapannya, yaitu *properness* (kepatutan), *transparency* (transparansi), *participation* (partisipasi), *effectiveness* (efektivitas), *accountability* (akuntabilitas), dan *human rights* (hak asasi manusia). Keenam prinsip ini saling berhubungan dan harus dipenuhi untuk mewujudkan tata kelola yang baik dalam konteks negara modern.

Prinsip-prinsip utama tersebut dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

- a. *Properness* (Kepatutan): Mengacu pada kesesuaian dan ketepatan tindakan pemerintahan dengan standar-standar hukum dan etika yang berlaku.
- b. *Transparency* (Transparansi): Keterbukaan informasi sehingga proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan dapat dipantau oleh publik.
- c. *Participation* (Partisipasi): Keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan dan pelaksanaan pemerintahan.
- d. *Effectiveness* (Efektivitas): Kemampuan instansi pemerintahan untuk mencapai tujuan dan memberikan layanan yang optimal.
- e. *Accountabilit* (Akuntabilitas): Kewajiban untuk mempertanggungjawabkan tindakan dan keputusan kepada publik serta mekanisme pengawasan.
- f. *Human Rights* (Hak Asasi Manusia): Penghormatan terhadap hak dan martabat setiap individu dalam setiap proses kebijakan dan operasional pemerintahan.

Dalam konteks proses pemungutan pajak daerah, prinsip-prinsip *good governance* ini sangat relevan dan dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan dan pelayanan pajak yang diberikan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), misalnya:

- a. *Properness* memastikan bahwa pemungutan pajak dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sesuai standar hukum dan etika pemerintahan daerah.
- b. *Transparency* menuntut adanya keterbukaan prosedur, tarif, dan penggunaan dana pajak kepada masyarakat agar meningkatkan kepercayaan dan kepatuhan wajib pajak.
- c. *Participation* dapat diwujudkan dengan melibatkan masyarakat dan pemangku kepentingan dalam sosialisasi, konsultasi, serta umpan balik terkait kebijakan pajak agar mereka merasa memiliki dan mendukung sistem pajak daerah.
- d. *Effectiveness* menuntut Bapenda untuk mengelola sumber daya secara optimal, menyederhanakan proses, dan memanfaatkan teknologi informasi guna meningkatkan efisiensi pemungutan pajak.

- e. *Accountability* menuntut Bapenda dapat mempertanggungjawabkan hasil pemungutan serta penggunaan pajak kepada publik melalui laporan yang jelas dan mudah diakses.
- f. *Human Rights* memastikan bahwa kebijakan dan praktik pemungutan pajak menghormati hak wajib pajak tanpa diskriminasi dan dengan perlakuan yang adil.

Dengan mengacu pada prinsip-prinsip *good governance* tersebut, strategi pemungutan pajak yang diterapkan Bapenda dapat dikaji dan diperbaiki agar lebih efektif dan berkelanjutan. Pendekatan berbasis *good governance* memungkinkan Bapenda tidak hanya berfokus pada aspek pengumpulan dana, tetapi juga pada penguatan legitimasi, partisipasi masyarakat, serta akuntabilitas yang dapat meningkatkan kepercayaan dan kepatuhan wajib pajak daerah secara keseluruhan. Hal ini pada akhirnya memperkuat kemampuan daerah dalam memenuhi target pendapatan asli daerah dan meningkatkan pelayanan publik melalui pengelolaan pajak yang transparan dan bertanggung jawab.

Singkatnya, penerapan prinsip-prinsip *good governance* pada proses pemungutan pajak daerah oleh Bapenda adalah fondasi yang kokoh untuk memastikan pengelolaan pajak yang tidak hanya taat aturan, tetapi juga efektif, partisipatif, dan akuntabel, sehingga mendukung pembangunan dan kesejahteraan masyarakat di tingkat lokal secara berkelanjutan.

Prinsip utama *good governance* dapat diimplementasikan secara konkret dalam proses pemungutan pajak daerah dengan cara berikut:

- a. Partisipasi: Melibatkan masyarakat dan pemangku kepentingan secara aktif dalam sosialisasi, konsultasi, dan pengawasan pemungutan pajak. Contohnya adalah memberikan ruang bagi masyarakat untuk memberikan masukan, keluhan, dan pengaduan melalui saluran resmi serta forum diskusi terbuka, (Wahyudi, & Sukardi, 2023).

- b. **Transparansi:** Menyediakan informasi yang jelas dan mudah diakses tentang prosedur, tarif, penggunaan dana pajak, dan hasil pemungutan. Hal ini meningkatkan kepercayaan wajib pajak dan memudahkan pengawasan publik terhadap pengelolaan pajak. Misalnya dengan memasang sistem pelaporan yang transparan dan rutin mempublikasikan realisasi pemungutan pajak.
- c. **Akuntabilitas:** Badan pengelola pajak daerah seperti Bapenda wajib mempertanggungjawabkan hasil pemungutan dan penggunaan pajak kepada publik melalui laporan yang jelas dan dapat diakses serta menghadapi mekanisme pengawasan, (Putra, 2024)
- d. **Efektivitas dan Efisiensi:** Mengelola sumber daya secara optimal dan memanfaatkan teknologi informasi, seperti aplikasi online untuk pembayaran pajak, sehingga proses pemungutan menjadi lebih mudah, cepat, dan terorganisir dengan baik (Nurhadi, 2023).
- e. **Responsivitas:** Memberikan layanan yang cepat dan responsif terhadap kebutuhan wajib pajak, menindaklanjuti keluhan atau permasalahan dengan segera untuk menjaga kepuasan dan kepatuhan wajib pajak.
- f. **Kesetaraan:** Menjamin perlakuan adil kepada semua wajib pajak tanpa diskriminasi serta memberikan pelayanan yang sama sesuai standar yang berlaku untuk mendorong kepatuhan dan kejujuran.

Secara praktis, Bapenda dapat menerapkan prinsip-prinsip tersebut melalui mekanisme pelaporan dan pengawasan yang transparan, pemanfaatan teknologi informasi (misalnya aplikasi *mobile* pajak daerah), sosialisasi yang melibatkan masyarakat, serta pelaporan dan pertanggungjawaban yang rutin. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan pendapatan daerah tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan pajak yang baik dan berkeadilan.

Dengan penerapan prinsip *good governance* secara konkret ini, proses pemungutan pajak daerah menjadi lebih efektif, akuntabel, partisipatif, dan

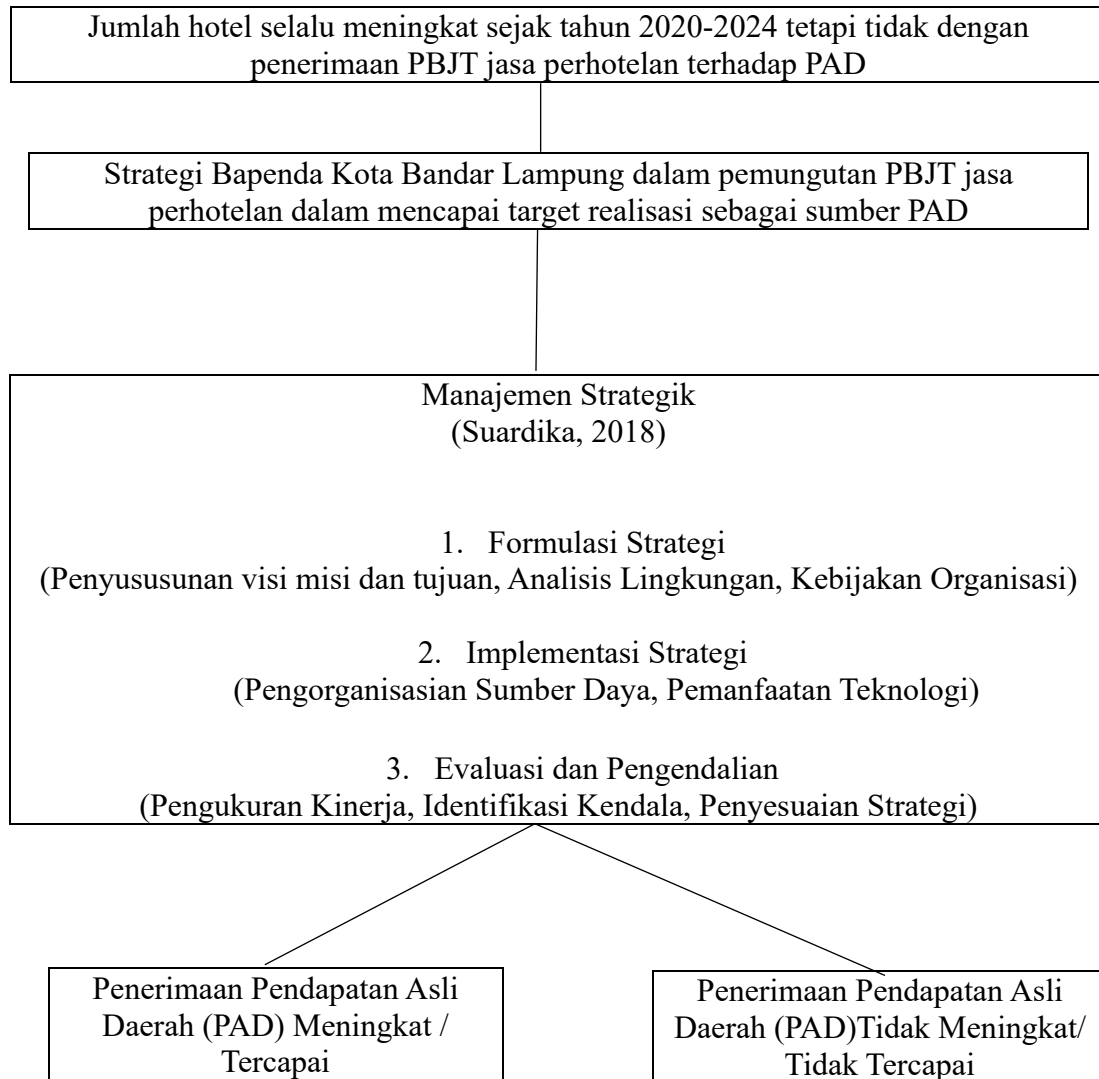
berkelanjutan, sehingga mendukung pembangunan daerah dan kesejahteraan Masyarakat (Putra, 2024).

2.7 Kerangka Pikir

Penelitian ini berangkat dari fenomena bahwa potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor jasa perhotelan di Kota Bandar Lampung masih belum optimal. Hal ini terlihat dari rendahnya capaian penerimaan PBJT jasa perhotelan pada tahun 2020-2021 meskipun sektor perhotelan mengalami pertumbuhan setiap tahunnya. Berbeda dengan capaian pada tahun 2022-2024 yang melampaui dari target capaian penerimaan pajak hotel. Fenomena ini menunjukkan adanya persoalan dalam strategi pemungutan pajak yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), baik dari sisi perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan.

Substansi rumusan masalah dalam penelitian adalah mengapa capaian penerimaan PBJT jasa perhotelan Bapenda Kota Bandar Lampung rendah pada tahun 2020-2021 dan bagaimana strategi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam realisasi penerimaan PBJT jasa perhotelan hingga melampaui target pada tahun 2022-2024. Strategi yang dimaksud mencakup Upaya intensifikasi dan ekstensifikasi, pemanfaatan teknologi, peningkatan kepatuhan wajib pajak, serta efektivitas pelaksanaan regulasi daerah yang baru diberlakukan (Perda No.1 Tahun 2024 dan Perwali No.6 Tahun 2024).

Untuk menelaah permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan Teori Manajemen Strtegik dan *Good Governance*. Dari penggunaan teori tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menemukan baik praktik yang positif, seperti strategi yang efektif dan adaptif, maupun praktik yang masih menjadi tantangan seperti kurangnya pemanfaatan teknologi atau lemahnya kepatuhan wajib pajak. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini diharapkan tidak hanya mendeskripsikan situasi yang ada, tetapi juga memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat memperbaiki strategi pemungutan PBJT ke depan.



Gambar 1. Kerangka Pikir.

Sumber: Diolah Peneliti, 2026.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Berdasarkan Sugiyono (2019), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci. Metode ini lebih menekankan pada makna daripada generalisasi, menggunakan teknik pengumpulan data secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan pada pemahaman mendalam terhadap suatu fenomena.

Berdasarkan Nasution (2023) dalam buku Metode Penelitian Kualitatif, Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dengan kecenderungan analisis. Proses penelitian dan makna lebih diutamakan dalam penelitian ini. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data tidak dipandu oleh teori-teori yang sudah ada, tetapi dipandu oleh fakta-fakta yang ditemukan saat penelitian dilakukan. Oleh karena itu, analisis data bersifat induktif (berdasarkan fakta lapangan) dan dapat dikonstruksikan menjadi hipotesis atau teori.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Menurut Yin (2018), studi kasus adalah strategi penelitian yang digunakan untuk menyelidiki fenomena secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak terlihat jelas. Dalam penelitian ini, studi kasus difokuskan pada Bapenda Kota Bandar Lampung sebagai instansi pelaksana pemungutan PBJT jasa perhotelan.

Melalui penelitian ini, peneliti bermaksud untuk memberikan gambaran, menganalisis, dan mendeskripsikan fenomena secara mendalam terkait bagaimana strategi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah.

Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif karena mengumpulkan informasi dan data menggunakan metode wawancara. Selain itu alasan penelitian menggunakan jenis penelitian kualitatif karena dalam penelitian ini hanya akan memaparkan dan mengungkap fakta fakta berupa kata kata tertulis dan gambar yang diperoleh wawancara, catatan lapangan dan dokumen - dokumen lainnya mengenai bagaimana strategi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah.

Tipe penelitian kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi yang diterapkan oleh Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan. Pendekatan kualitatif memungkinkan penggalan proses, kebijakan, tantangan, dan dinamika yang terjadi secara kontekstual dan detail melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen, sehingga memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang strategi yang digunakan. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang lebih fokus pada pengukuran dan analisis data numerik untuk menguji hipotesis, penelitian kualitatif lebih tepat untuk mengeksplorasi fenomena sosial yang kompleks dan bersifat subjektif seperti strategi organisasi dan kebijakan publik, yang tidak dapat sepenuhnya diwakili oleh data statistik semata. Oleh karena itu, tipe kualitatif sangat relevan untuk mendukung tujuan skripsi dalam mengkaji strategi Bapenda secara mendalam dan kontekstual.

Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memahami secara mendalam konteks, proses, dan makna dari strategi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan sebagai sumber PAD. Penelitian ini ingin

melihat secara mendalam berdasarkan informasi dari informan yang berkaitan langsung dengan pemilihan dan kemudian dideskripsikan secara mendalam dengan cara menjelaskan, mengelola, dan menggambarkan hasil penelitian.

3.2 Fokus Penelitian

Pada penelitian kualitatif masalah bertumpu pada fokus. Berdasarkan Sugiyono (2019), fokus penelitian adalah pokok permasalahan yang menjadi pusat perhatian dalam suatu penelitian, yang dirumuskan secara jelas dan spesifik untuk membatasi ruang lingkup kajian. Fokus penelitian berfungsi sebagai panduan bagi peneliti agar proses pengumpulan dan analisis data terarah pada tujuan penelitian, serta mencegah terjadinya pembahasan yang melebar dari permasalahan utama. Untuk memahami ruang lingkup penelitian secara lebih luas dan mendalam, maka diperlukan pemilihan fokus penelitian.

Berdasarkan adanya fenomena tidak optimalnya capaian target realisasi penerimaan PBJT jasa perhotelan pada 5 tahun terakhir, khususnya pada tahun 2020-2021, walaupun sektor hotel selalu meningkat setiap tahunnya. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada strategi yang dilakukan Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan sebagai sumber PAD. Fokus diarahkan pada strategi pemungutan PBJT jasa perhotelan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan/implementasi dan juga pengawasan.

Analisis strateginya yang berkaitan dengan prinsip-prinsip *Good Governance* yang dikemukakan oleh Addink, H. (2019), yaitu sebagai berikut:

- a. *Properness* (Kepatutan): Mengacu pada kesesuaian dan ketepatan tindakan pemerintahan dengan standar-standar hukum dan etika yang berlaku.
- b. *Transparency* (Transparansi): Keterbukaan informasi sehingga proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan dapat dipantau oleh publik.
- c. *Participation* (Partisipasi): Keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan dan pelaksanaan pemerintahan.

- d. *Effectiveness* (Efektivitas): Kemampuan instansi pemerintahan untuk mencapai tujuan dan memberikan layanan yang optimal.
- e. *Accountabilit* (Akuntabilitas): Kewajiban untuk mempertanggungjawabkan tindakan dan keputusan kepada publik serta mekanisme pengawasan.
- f. *Human Rights* (Hak Asasi Manusia): Penghormatan terhadap hak dan martabat setiap individu dalam setiap proses kebijakan dan operasional pemerintahan.

Tabel 9. Bentuk konkrit prinsip prinsip *Good Governance* oleh Addink, 2019

Strategi	Subkonsep	Bentuk
<i>Properness</i> (Kepatutan)	Kebijakan harus sesuai norma, etika, dan menjamin keadilan.	Menerapkan kebijakan yang adil dan tidak diskriminatif sesuai dengan nilai sosial masyarakat.
Transparency (Transparansi)	Informasi dan laporan harus terbuka dan jelas.	Menyediakan akses informasi dan laporan yang mudah dipahami publik.
<i>Participation</i> (Partisipasi)	Masyarakat dan pemangku kepentingan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.	Mengadakan forum konsultasi dan memberi ruang partisipasi aktif masyarakat.
<i>Effectiveness</i> (Efektivitas)	Tujuan tercapai dengan pengelolaan sumber daya yang baik.	Menetapkan indikator kinerja dan melakukan evaluasi secara rutin.
<i>Accountabilit</i> (Akuntabilitas)	Keputusan dan Tindakan harus dapat dipertanggungjawabkan.	Membuat mekanisme evaluasi dan memberikan sanksi bagi pelanggar.
<i>Human Rights</i> (Hak Asasi Manusia)	Melindungi hak dasar dan martabat setiap individu.	Menjamin kebebasan berpendapat dan menghindari diskriminasi dalam kebijakan.

Sumber: Addink, 2019

Dalam konteks penelitian ini, model strategi digunakan untuk melihat bagaimana Bapenda Kota Bandar Lampung menyusun pola kebijakan dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan. Model strategi mencakup bagaimana perencanaan dilakukan, bagaimana pelaksanaan strategi berjalan, dan bagaimana evaluasi dilakukan untuk memastikan target PAD dapat tercapai. Model strategi ini penting karena menjadi kerangka utama dalam melihat alur kerja Bapenda dari tahap awal sampai tahap evaluasi.

Tabel 10. Operasionalisasi Konsep Model Strategi

Konsep	Indikator	Sub Indikator
Model Strategi	Pola perencanaan strategi	Tahapan penyusunan strategi, siapa yang terlibat, dan bagaimana prosesnya dirancang.
	Pola pelaksanaan strategi	Mekanisme implementasi kebijakan, koordinasi antarbidang, serta penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan.
	Pola evaluasi strategi	Cara Bapenda menilai keberhasilan pemungutan pajak hotel (misalnya target, realisasi, kendala, Solusi)

Sumber: Sarsby (2016)

Bentuk strategi dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan di Kota Bandar Lampung menunjukkan bagaimana Bapenda menerapkan pendekatan dalam mencapai optimalisasi penerimaan pajak. Strategi ini dapat berupa preventif, represif, persuasif, hingga kolaboratif dengan instansi terkait. Dengan mengetahui bentuk strategi ini, penelitian dapat menggambarkan variasi cara Bapenda menghadapi tantangan dalam pemungutan pajak hotel.

Tabel 11. Operasionalisasi Konsep Bentuk Strategi

Konsep	Indikator	Sub Indikator
Bentuk Strategi	Strategi Preventif	Upaya pencegahan kebocoran pajak, sosialisasi aturan pajak, dan edukasi wajib pajak hotel.
	Strategi Represif	Penindakan terhadap pelanggaran, penerapan sanksi, serta pemeriksaan atau audit pajak.
	Strategi Persuasif	Penyuluhan, layanan konsultasi, pendekatan persuasif agar wajib pajak lebih patuh.
	Strategi Kolaboratif	Kerjasama dengan dinas pariwisata, asosiasi hotel, dan instansi terkait untuk meningkatkan kepatuhan.

Sumber: Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2005)

Manajemen strategik menurut Suardika (2018) merupakan suatu proses yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi. Dalam konteks penelitian ini, manajemen strategik dipahami sebagai langkah yang dilakukan oleh Bapenda Kota Bandar Lampung dalam menyusun strategi pemungutan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) pada sektor jasa perhotelan sebagai salah satu sumber

Pendapatan Asli Daerah. Proses ini diawali dengan formulasi strategi berupa perumusan kebijakan dan perencanaan teknis pemungutan pajak. Selanjutnya, strategi tersebut diimplementasikan melalui mekanisme pelaksanaan di lapangan, termasuk penggunaan sumber daya, pelayanan wajib pajak, hingga pengawasan. Tahap terakhir adalah evaluasi dan pengendalian strategi untuk menilai sejauh mana target pajak dapat tercapai, kendala apa yang muncul, serta perbaikan strategi ke depan. Dengan demikian, manajemen strategik menjadi kerangka penting dalam melihat efektivitas Bapenda dalam meningkatkan penerimaan pajak hotel secara optimal.

Tabel 12. Operasionalisasi Konsep Manajemen Strategik

Konsep	Indikator	Sub Indikator
Manajemen Strategik	Formulasi strategi	Penyusunan rencana pemungutan pajak hotel, penentuan target PAD, serta penetapan kebijakan teknis.
	Implementasi strategi	Pelaksanaan pemungutan pajak di lapangan, pelayanan wajib pajak, serta pemanfaatan teknologi.
	Evaluasi dan Pengendalian	Monitoring realisasi target PAD, identifikasi kendala, dan perbaikan strategi untuk periode berikutnya.

Sumber: Suardika (2018)

Optimalisasi menurut Priyanto & Utomo (2018) adalah upaya memaksimalkan potensi yang dimiliki organisasi dengan cara meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas pelayanan agar tujuan dapat tercapai secara optimal. Dalam konteks penelitian ini, optimalisasi dipahami sebagai strategi Bapenda Kota Bandar Lampung untuk memaksimalkan penerimaan dari Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) sektor jasa perhotelan. Optimalisasi dilakukan melalui perbaikan administrasi pemungutan, peningkatan kualitas pelayanan, pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem perpajakan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta dorongan terhadap kepatuhan wajib pajak. Dengan langkah tersebut, Bapenda diharapkan mampu meningkatkan kontribusi pajak hotel sebagai salah satu sumber utama Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Tabel 13. Operasionalisasi Konsep Optimalisasi

Konsep	Indikator	Sub Indikator
Optimalisasi	Administrasi pemungutan	Ketepatan pendataan wajib pajak hotel, sistem pencatatan, dan penetapan objek pajak.
	Sistem pelayanan	Kemudahan akses pembayaran (<i>online/offline</i>), transparansi prosedur, dan kecepatan pelayanan.
	Pemanfaatan teknologi	Penggunaan aplikasi perpajakan, <i>e-billing</i> , <i>e-filing</i> , serta integrasi data dengan instansi terkait.
	Kualitas SDM	Peningkatan kompetensi pegawai, profesionalitas, serta koordinasi internal dalam pengelolaan pajak
	Kepatuhan wajib pajak	Tingkat ketaatan wajib pajak hotel dalam melaporkan, membayar tepat waktu, dan memahami aturan.

Sumber: Priyanto & Utomo (2018)

Menurut Sarsby (2016), analisis *SWOT* adalah suatu metode strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapi oleh suatu organisasi. Analisis ini penting untuk membantu organisasi merumuskan strategi yang tepat berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang ada. Dalam konteks penelitian ini, *SWOT* digunakan untuk menilai bagaimana Bapenda Kota Bandar Lampung mengoptimalkan pemungutan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) pada sektor jasa perhotelan. Kekuatan dapat berupa dukungan regulasi dan potensi pariwisata, sementara kelemahan bisa datang dari keterbatasan SDM atau rendahnya kesadaran wajib pajak. Peluang dapat terlihat dari pertumbuhan industri perhotelan di Bandar Lampung, sedangkan ancaman muncul dari ketidakstabilan ekonomi maupun potensi penghindaran pajak. Dengan analisis *SWOT*, strategi Bapenda diharapkan lebih terarah dalam meningkatkan kontribusi pajak hotel terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Tabel 14. Operasionalisasi Konsep *SWOT*

Konsep	Indikator	Sub Indikator
<i>SWOT</i>	<i>Strength</i> (Kekuatan)	Dukungan regulasi yang jelas, potensi Pariwisata di Bandar Lampung, komitmen pemerintah daerah.
	<i>Weakness</i> (Kelemahan)	Keterbatasan jumlah dan kompetensi SDM, rendahnya kepatuhan wajib pajak, serta keterbatasan teknologi.
	<i>Opportunity</i> (peluang)	Pertumbuhan sektor perhotelan, digitalisasi sistem perpajakan, dukungan kebijakan dari pusat.
	<i>Threat</i> (Ancaman)	Potensi penghindaran pajak, ketidakstabilan ekonomi, dan persaingan antar daerah wisata.

Sumber: Sarsby (2016)

Alasan metodologis dalam pemilihan fokus penelitian pada Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) di sektor jasa perhotelan serta lokasi di Kota Bandar Lampung didasarkan pada kebutuhan untuk memperoleh data yang mendalam dan kontekstual mengenai strategi pemungutan pajak sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kota Bandar Lampung sebagai ibu kota provinsi memiliki peran strategis dalam perekonomian regional dengan perkembangan sektor jasa perhotelan yang signifikan. Pemilihan lokasi ini memungkinkan penelitian untuk mengkaji secara komprehensif praktik, kebijakan, serta tantangan yang dihadapi oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) dalam mengoptimalkan pemungutan PBJT di sektor tersebut. Pendekatan kualitatif yang digunakan memungkinkan penggalan informasi secara detail melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen, sehingga menghasilkan pemahaman yang valid dan aplikatif dalam konteks nyata.

Dari segi akademis, fokus pada PBJT di sektor jasa perhotelan di Bandar Lampung memiliki relevansi yang tinggi karena sektor ini memberikan kontribusi signifikan terhadap PAD dan mencerminkan dinamika pengelolaan pajak daerah yang kompleks dan memerlukan strategi khusus. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan literatur terkait strategi pemungutan pajak daerah pada sektor jasa, khususnya di wilayah yang sedang berkembang seperti Bandar Lampung. Selain itu, studi ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan ilmu pemerintahan dan kebijakan publik dengan

menyoroti aspek pengelolaan pajak yang berperan krusial dalam pembangunan daerah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki nilai akademis yang tinggi, tetapi juga aplikatif bagi pengambil kebijakan dalam meningkatkan efektivitas pemungutan pajak daerah.

3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat di mana peneliti akan melakukan penelitian dalam rangka mendapatkan data penelitian yang akurat. Penelitian ini dilaksanakan di Bapenda Kota Bandar Lampung. Alasan peneliti memilih lokasi penelitian di Bapenda Kota Bandar Lampung dikarenakan pencapaian realisasi PBJT yang tidak memenuhi target pada tahun 2020-2021 tetapi mengalami peningkatan yang melampaui target pada tahun 2022-2024. Selain itu, penelitian ini juga dilaksanakan di beberapa lokasi wajib pajak hotel antara lain di Hotel Grand Anugrah, Hotel Akar, Hotel Emersia, Hotel Asoka Luxury, Hotel Holly Day in. Perwakilan petugas pemungut pajak yaitu Unit Pelaksana Teknis (UPT) Teluk Betung Utara.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Menurut Sugiyono (2019), data dalam penelitian merupakan data empiris atau teramati yang harus memenuhi kriteria valid, reliabel, dan objektif. Data yang valid menunjukkan kesesuaian antara fakta yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti. Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi data dalam rentang waktu tertentu, sedangkan objektivitas mengacu pada kesepakatan banyak pihak terhadap kebenaran data tersebut. Dalam penelitian kualitatif, data tidak hanya dilihat dari angka atau statistik, melainkan lebih pada makna yang terkandung di balik fakta yang tampak.

Sumber utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan dari subjek penelitian, baik yang diperoleh melalui pengamatan langsung maupun wawancara. Berdasarkan sumber tersebut, teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan

dokumentasi. Untuk meningkatkan keakuratan dan keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi, yaitu menggabungkan berbagai teknik dan sumber data secara bersamaan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif dan mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Berdasarkan sumber data tersebut, jenis data dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

a. Data Primer

Menurut Sugiyono (2019), data primer dalam penelitian kualitatif adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama di lapangan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci dalam pengumpulan datanya. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung dengan narasumber terkait dengan strategi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah.

b. Data Sekunder

Selain penggunaan data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui pihak lain atau sumber yang sudah ada, seperti dokumen, arsip, laporan, publikasi resmi, maupun hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2019). Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa literatur, dokumentasi, skripsi, buku, artikel, jurnal ilmiah, internet, dan beberapa dokumen dari Bapenda Kota Bandar Lampung.

3.5 Informan Penelitian

Dalam penelitian ini melibatkan sejumlah informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan relevansi mereka terhadap topik pada penelitian ini. Berdasarkan Sugiyono (2019), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan atau kriteria tertentu yang ditetapkan peneliti. Teknik ini digunakan ketika ingin memilih subjek yang dianggap paling mengetahui dan memahami

permasalahan atau fenomena yang sedang diteliti, sehingga dapat memberikan data yang kaya dan mendalam. Adapun informan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 15. Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan	Alasan Memilih Informan
1.	Putra Agunawan	Kepala Bidang Pajak Bapenda Kota Bandar Lampung	Kepala Bidang Pajak Bapenda Kota Bandar Lampung dipilih sebagai informan utama karena perannya yang strategis dalam perumusan dan implementasi kebijakan pemungutan pajakdaerah, termasuk PBJT jasa perhotelan. Kepala Bidang memiliki wawasan yang mendalam mengenai strategi yang diterapkan, tujuan yang ingin dicapai, serta tantangan yang dihadapi dalam proses pemungutan. Informasi yang diberikan oleh Kepala Bidang akan memberikan gambaran menyeluruh tentang kebijakan dan strategi Bapenda, serta bagaimana kebijakan tersebut dirancang untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dari sektor perhotelan.
2.	Zainal Arifin Natapradja	Kepala Sub Bagian Pajak 1 (PBJT)	Kepala Sub Bagian Pajak PBJT dipilih sebagai informan karena tanggung jawabnya yang langsung terkait dengan pelaksanaan pemungutan pajak di sektor jasa perhotelan. Kasugbag ini memiliki pemahaman yang mendalam tentang prosedur operasional, regulasi yang berlaku, dan tantangan teknis yang dihadapi dalam pemungutan pajak. Sebagai pelaksana teknis, Kepala Sub Bagian dapat memberikan wawasan tentang bagaimana strategi yang dirumuskan di tingkat manajerial diterjemahkan ke dalam praktik sehari-hari, serta kendala yang mungkin muncul di lapangan. Informasi dari Kepala Sub Bagian akan melengkapi perspektif strategis dengan detail operasional yang penting untuk analisis yang komprehensif.

No	Nama	Jabatan	Alasan Memilih Informan
3.	Dennis Regina Oktavicena	Staff teknis PBJT jasa perhotelan Bapenda Kota Bandar Lampung	Staf Teknis PBJT Jasa Perhotelan dipilih sebagai informan karena mereka adalah pelaku lapangan yang berinteraksi langsung dengan wajib pajak dalam proses pemungutan. Mereka memiliki pengalaman praktis yang berharga mengenai dinamika di lapangan, termasuk tingkat kepatuhan wajib pajak dan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan pemungutan pajak. Sebagai individu yang terlibat dalam verifikasi data dan penagihan, Staf Teknis dapat memberikan informasi konkret tentang bagaimana strategi Bapenda dirasakan oleh wajib pajak, serta memberikan data empiris yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas strategi tersebut. Perspektif mereka sangat penting untuk memahami realitas operasional dari kebijakan yang diterapkan.
4.	Roza Febriani	Staff teknis PBJT jasa perhotelan Kota Bandar Lampung	Staf Teknis PBJT Jasa Perhotelan dipilih sebagai informan karena mereka adalah pelaku lapangan yang berinteraksi langsung dengan wajib pajak dalam proses pemungutan. Mereka memiliki pengalaman praktis yang berharga mengenai dinamika di lapangan, termasuk tingkat kepatuhan wajib pajak dan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan pemungutan pajak. Sebagai individu yang terlibat dalam verifikasi data dan penagihan, Staf Teknis dapat memberikan informasi konkret tentang bagaimana strategi Bapenda dirasakan oleh wajib pajak, serta memberikan data empiris yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas strategi tersebut. Perspektif mereka sangat penting untuk memahami realitas operasional dari kebijakan yang diterapkan.

No	Nama	Jabatan	Alasan Memilih Informan
5.	Lius Saputra	<i>Operational Manager</i> Hotel Grand Anugrah	<i>Operational Manager</i> Hotel Grand Anugrah Kota Bandar Lampung dipilih sebagai informan penelitian karena memiliki peran strategis dalam mengelola operasional hotel yang berkaitan langsung dengan objek Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) perhotelan, mulai dari pencatatan pendapatan jasa penginapan hingga pelaporan pajak kepada Bapenda Kota Bandar Lampung. Selain itu, Hotel Grand Anugrah merupakan hotel yang beroperasi secara aktif dan berkelanjutan di Kota Bandar Lampung, memiliki tingkat hunian yang relatif stabil, serta terdaftar sebagai wajib pajak hotel, sehingga dinilai representatif untuk menggambarkan praktik pemungutan pajak perhotelan di daerah tersebut. Dengan karakteristik tersebut, <i>Operational Manager</i> Hotel Grand Anugrah memiliki pemahaman empiris terhadap implementasi kebijakan pemungutan pajak daerah, sehingga informasi yang diberikan relevan dan dapat mewakili perspektif wajib pajak hotel dalam penelitian ini.
6.	Roni Putra	Kepala keuangan Akar Hotel	Kepala Keuangan Hotel Akar Kota Bandar Lampung dipilih sebagai informan penelitian karena memiliki kewenangan dan tanggung jawab langsung dalam pengelolaan keuangan hotel yang berkaitan dengan penghitungan, pencatatan, dan pelaporan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) perhotelan kepada Bapenda Kota Bandar Lampung. Hotel Akar merupakan hotel yang aktif beroperasi dan terdaftar sebagai wajib pajak hotel, sehingga dinilai representatif dalam menggambarkan praktik pemungutan pajak perhotelan di Kota Bandar Lampung. Sebagai pihak yang memahami alur administrasi pajak dan kepatuhan fiskal hotel, Kepala Keuangan mampu memberikan informasi yang faktual mengenai implementasi kebijakan pemungutan pajak daerah, termasuk kendala teknis dan tingkat kepatuhan wajib pajak, yang relevan dengan fokus penelitian ini.

No	Nama	Jabatan	Alasan Memilih Informan
7.	Muhammad Abdul Azis	Admin Pajak Hotel Emersia	Admin Pajak Hotel Emersia Kota Bandar Lampung dipilih sebagai informan penelitian karena memiliki peran langsung dalam penghitungan, pencatatan, dan pelaporan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) perhotelan kepada BAPENDA Kota Bandar Lampung. Hotel Emersia merupakan hotel yang aktif beroperasi, terdaftar sebagai wajib pajak hotel, serta memiliki skala usaha dan tingkat aktivitas yang cukup tinggi, sehingga dinilai representatif dalam menggambarkan praktik pemungutan pajak perhotelan di Kota Bandar Lampung. Dengan keterlibatan langsung dalam administrasi pajak hotel, Admin Pajak memahami secara teknis implementasi kebijakan pemungutan pajak daerah, termasuk kepatuhan, prosedur pelaporan, dan kendala yang dihadapi wajib pajak, sehingga informasi yang diberikan relevan dengan fokus penelitian ini.
8.	Mizna Marinda	HR Officer Hotel Asoka Luxcury	HR Officer Hotel Asoka Luxury Kota Bandar Lampung dipilih sebagai informan penelitian karena memiliki keterlibatan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung operasional hotel, termasuk koordinasi administrasi internal yang berkaitan dengan kepatuhan dan pelaksanaan kewajiban Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) perhotelan. Hotel Asoka Luxury merupakan hotel yang aktif beroperasi dan terdaftar sebagai wajib pajak hotel di Kota Bandar Lampung, sehingga dinilai representatif dalam menggambarkan praktik pemungutan pajak perhotelan di daerah tersebut. Sebagai bagian dari manajemen internal hotel, HR Officer memahami kebijakan dan prosedur organisasi yang berpengaruh terhadap pelaksanaan kewajiban perpajakan, sehingga mampu memberikan informasi pendukung yang relevan untuk melengkapi analisis strategi pemungutan pajak perhotelan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah.

No	Nama	Jabatan	Alasan Memilih Informan
9.	Ridho	<i>Finance & Business Support Manager</i> Hotel Holiday In	Finance & Business Support Manager Hotel Holiday Inn Kota Bandar Lampung dipilih sebagai informan penelitian karena memiliki tanggung jawab utama dalam pengelolaan keuangan dan dukungan bisnis hotel yang berkaitan langsung dengan penghitungan, pencatatan, serta pelaporan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) perhotelan kepada BAPENDA Kota Bandar Lampung. Hotel Holiday Inn merupakan hotel yang aktif beroperasi, terdaftar sebagai wajib pajak hotel, serta memiliki skala usaha dan tingkat aktivitas yang tinggi, sehingga dinilai representatif dalam menggambarkan praktik pemungutan pajak perhotelan di Kota Bandar Lampung. Dengan perannya tersebut, Finance & Business Support Manager memahami secara komprehensif pelaksanaan kewajiban perpajakan hotel, tingkat kepatuhan, serta relevan dengan fokus penelitian ini.
10.	AriVianko Sholehu	Kasubag Tu UPT (Unit Pelaksana Teknis Teluk Betung Utara	Kepala Subbagian Tata Usaha (Kasubag TU) UPT Teluk Betung Utara dipilih sebagai informan penelitian karena memiliki peran administratif dan koordinatif dalam mendukung pelaksanaan pemungutan serta pengelolaan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) perhotelan di wilayah kerja UPT tersebut. Sebagai unit pelaksana teknis yang berada di bawah Bapenda Kota Bandar Lampung, UPT Teluk Betung Utara berperan dalam pendataan wajib pajak, pelayanan administrasi, serta pengawasan kepatuhan pajak hotel. Dengan posisi tersebut, Kasubag TU memahami secara langsung implementasi kebijakan pemungutan pajak daerah di tingkat teknis, termasuk prosedur, kendala, dan efektivitas pelaksanaannya, sehingga informasi yang diberikan relevan untuk menganalisis strategi pemungutan pajak perhotelan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah.

No	Nama	Jabatan	Alasan Memilih Informan
11.	Kamadie Sumanda Syafis	Akademisi	Dosen akademisi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang memiliki keahlian di bidang perpajakan dipilih sebagai informan karena mampu memberikan perspektif akademis dan analitis terkait strategi pemungutan PBJT jasa perhotelan. Keberadaan informan ini penting untuk memperkaya data, sebab selain memperoleh gambaran praktis dari Bapenda dan UPT, peneliti juga membutuhkan pandangan teoritis yang objektif mengenai efektivitas kebijakan pajak daerah, tantangan implementasi di lapangan, serta relevansinya terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah. Dengan demikian, informan akademisi dapat menjadi pembanding sekaligus penguat analisis agar penelitian lebih komprehensif dan tidak hanya berfokus pada aspek teknis pelaksanaan.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan Langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data yang lengkap dan relevan dengan penelitian. Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dilakukan dengan pendekatan yang mendalam dan interaktif untuk memahami fenomena yang diteliti dari perspektif subjek penelitian. Peneliti biasanya memulai dengan melakukan wawancara, baik terstruktur maupun tidak terstruktur, untuk menggali informasi dan pengalaman pribadi informan secara langsung. Selain itu, observasi dilakukan untuk mengamati perilaku dan interaksi dalam konteks alami, sehingga peneliti dapat menangkap nuansa yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara. Dokumentasi juga menjadi bagian penting, di mana peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber tertulis yang relevan, seperti laporan, arsip, dan catatan.

Adapun Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang digunakan pada hampir semua penelitian kualitatif. Berdasarkan Rachmawati (2007) wawancara didefinisikan sebagai teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan informan untuk menggali informasi yang mendalam mengenai pengalaman, pandangan, dan makna yang diberikan oleh informan terhadap fenomena yang diteliti. Wawancara dapat dilakukan dalam berbagai format, seperti terstruktur, semi-terstruktur, atau tidak terstruktur, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi topik secara lebih fleksibel dan mendalam. Melalui wawancara, penelitian dapat memperoleh data kualitatif yang kaya, yang sangat penting untuk memahami konteks sosial dan budaya dari subjek penelitian.

Dalam hal ini metode wawancara secara mendalam (*in-depth interview*) akan digunakan peneliti untuk menggali bagaimana strategi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan sebagai sumber PAD. Dalam penelitian ini menggunakan bentuk pertanyaan semi terstruktur dengan tujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Dimana pihak sebagai informan yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide- idenya.

2. Observasi

Observasi adalah teknik di mana peneliti mengamati secara langsung perilaku, interaksi, dan situasi yang terjadi di lapangan. Teknik ini dapat dilakukan secara partisipatif, di mana peneliti terlibat dalam kegiatan yang diamati, atau non-partisipatif, di mana peneliti hanya mengamati tanpa terlibat. Observasi menurut Cartwright dalam Herdiansyah (2019) adalah suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati, serta “merekam” perilaku secara sistematis untuk tujuan tertentu. Pada penelitian ini, pengamatan dilakukan melalui Kantor Bapenda dengan mengamati proses

pelayanan pajak atau interaksi terhadap wajib pajak dalam proses pemunugutan PBJT jasa perhotelan.

3. Dokumentasi

Berdasarkan Sugiyono (2019), dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai sumber tertulis yang relevan, seperti arsip, laporan, catatan, dan dokumen resmi lainnya. Teknik ini bertujuan untuk mendapatkan data yang dapat mendukung analisis dan memberikan konteks tambahan mengenai fenomena yang diteliti. Dokumentasi sangat berguna dalam penelitian kualitatif karena dapat memberikan bukti empiris yang memperkuat temuan yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Adapun dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah data tren peningkatan jumlah hotel di Kota Bandar Lampung, Laporan target dan realisasi penerimaan PBJT jasa perhotelan terhadap PAD pada tahun 2020- 2024, Peraturan Daerah, Peraturan Walikota, SOP Bapenda dan berita acara kegiatan Bapenda.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif, menurut Bogdan dalam Hardani, dkk (2020) mengemukakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Berdasarkan Sugiyono (2019), analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan hingga data mencapai titik jenuh. Proses analisis dimulai dengan reduksi data, yaitu kegiatan memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengorganisasi data mentah yang diperoleh di lapangan sehingga relevan dengan fokus penelitian. Selanjutnya dilakukan penyajian data dalam bentuk uraian naratif, tabel, grafik, atau bagan yang memudahkan peneliti dalam memahami dan menginterpretasikan informasi. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, di mana kesimpulan sementara yang diperoleh dari analisis awal terus diverifikasi

dengan bukti-bukti lapangan untuk memastikan validitasnya. Ketiga tahap ini berlangsung secara siklus dan saling berkaitan, sehingga hasil penelitian yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi yang diteliti. Ketiga alur tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses awal dalam analisis data kualitatif yang bertujuan untuk menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengubah data mentah menjadi informasi yang lebih terstruktur. Pada tahap ini, peneliti memilah data yang relevan dengan fokus penelitian dan membuang data yang dianggap tidak penting. Proses reduksi dilakukan sejak data mulai dikumpulkan, dan terus berlanjut sepanjang penelitian. Reduksi yang baik membantu peneliti untuk lebih memahami pola-pola yang muncul dari data, sehingga memudahkan dalam tahap penyajian dan penarikan kesimpulan.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan tahap di mana data yang telah direduksi diorganisasikan dan disusun ke dalam bentuk yang mudah dipahami. Penyajian dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif, tabel, matriks, grafik, atau bagan yang menggambarkan hubungan antar kategori atau tema yang ditemukan. Tujuan penyajian data adalah untuk memberikan gambaran yang jelas dan teratur, sehingga peneliti dapat melihat pola, kecenderungan, dan hubungan antar variabel yang menjadi dasar untuk menarik kesimpulan.

3. Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan data yang telah disajikan untuk menemukan makna, pola, atau temuan penting yang menjawab rumusan masalah penelitian. Kesimpulan yang diperoleh pada awal analisis bersifat sementara, sehingga perlu dilakukan verifikasi secara terus-menerus melalui pengecekan ulang data, triangulasi sumber, atau konfirmasi kepada responden. Proses verifikasi ini memastikan bahwa

kesimpulan yang dihasilkan benar-benar valid, reliabel, dan mencerminkan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

3.8 Teknik Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan atau validitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2019), triangulasi merupakan metode pengumpulan data dari berbagai sumber yang sudah ada. Melalui triangulasi, peneliti tidak hanya mengumpulkan data, tetapi juga sekaligus menguji kredibilitasnya dengan membandingkan hasil dari berbagai teknik pengumpulan dan sumber data. Dalam konteks pengujian kredibilitas, triangulasi diartikan sebagai proses memeriksa data dari beragam sumber, menggunakan berbagai metode, dan dilakukan pada waktu yang berbeda, sehingga data yang diperoleh lebih konsisten, lengkap, dan dapat dipastikan kebenarannya.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Bandar Lampung dalam pemungutan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) jasa perhotelan telah dilaksanakan melalui pendekatan yang terstruktur dan komprehensif, yang mencakup tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi secara terpadu.

Pada tahap formulasi, Bapenda telah menyusun kebijakan pemungutan pajak dengan mengacu pada regulasi yang berlaku serta mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi. Perencanaan ini menjadi landasan dalam menentukan arah strategi yang adaptif terhadap dinamika sektor perhotelan serta tingkat kepatuhan wajib pajak. Pada tahap ini Bapenda sudah melakukan penyusunan visi misi dan tujuan sebagai tahap awal dalam penentuan rencana kedepannya. Hal tersebut didukung juga dengan adanya analisis lingkungan untuk mengidentifikasi dan memahami kondisi internal dan eksternal organisasi.

Analisis lingkungan internal memiliki sub indikator yaitu sumber daya manusia, system dan prosedur pajak, serta struktur organisasi dan koordinasi internal. Analisis lingkungan eksternal juga sudah dilakukan oleh Bapenda dengan memperhatikan tiga sub indikator utama yaitu kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, dan perkembangan teknologi. Pada tahap formulasi ini, Bapenda sudah menerapkan sub-sub indikator pada tahap formulasi strategi yang merupakan tahap awal untuk merumuskan rencana atau tujuan untuk startegi pemungutan pajak hotel.

Pada tahap implementasi, strategi Bapenda Kota Bandar Lampung pada dasarnya bertumpu pada 2 indikator utama yaitu pengorganisasian sumber daya dan juga pemanfaatan teknologi. Pengorganisasian sumber daya yang dimaksud adalah pengaturan peran, tugas dan tanggungjawab dalam melaksanakan pemungutan, pelayanan dan pengawasan terhadap wajib pajak hotel. Selain itu, pemanfaatan teknologi juga menjadi bentuk konkret yang sudah diterapkan oleh Bapenda Kota Bandar Lampung dalam melakukan pemungutan pajak hotel yaitu dengan penggunaan *tapping box*.

Alat ini merupakan alat transaksi *online* yang secara *real time* bisa dipantau oleh pihak Bapenda. Penerapan alat ini sudah berjalan sejak pertengahan tahun 2019 oleh Bapenda terhadap wajib pajak hotel. Namun dalam penerapannya Bapenda masih perlu melakukan sosialisasi terhadap wajib pajak hotel untuk penggunaan *tapping box*. Alat ini memang membantu dan mempermudah dalam pemungutan pajak hotel tetapi tidak semua hotel menggunakan alat tersebut dan masih ada beberapa hotel yang membutuhkan pendampingan pihak Bapenda dalam penggunaan alat tersebut.

Intensifikasi pajak yang dilakukan dengan mengoptimalkan penerimaan dari wajib pajak hotel yang telah terdaftar melalui peningkatan pengawasan, pembinaan, sosialisasi, serta perbaikan administrasi perpajakan, sehingga potensi kebocoran pajak dapat diminimalisir. Digitalisasi sistem pajak yang diwujudkan melalui pemanfaatan teknologi seperti e-SPTPD dan *tapping box* untuk memantau transaksi secara real-time, yang bertujuan meningkatkan transparansi serta mengurangi potensi manipulasi data. Penguatan pengawasan dan kepatuhan wajib pajak yang dilakukan melalui monitoring laporan, pemeriksaan lapangan, serta penegakan sanksi, guna memastikan wajib pajak melaksanakan kewajibannya secara jujur dan sesuai ketentuan. Maaka secara keseluruhan Bapenda sudah melakukan implemntasi strategi yang sesuai sebagai upaya penerjemahan keputusan strategis kedalam tindakan nyata organisasi.

Pada tahap evaluasi, Bapenda sudah melakukan pengukuran kinerja dengan membandingkan target dan realisasi penerimaan PBJT jasa perhotelan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan relatif efektif dalam meningkatkan penerimaan pajak daerah. Selain itu, Bapenda juga sudah melakukan identifikasi kendala untuk mengetahui apa yang menjadi masalah baik internal ataupun eksternal. Secara internal, yang menjadi masalahnya adalah masih kurangnya sosialisasi mengenai *tapping box* oleh Bapenda terhadap masing masing wajib pajak. Secara eksternal bapenda mengalami kendala karena adanya pandemi covi 19 yang mengakibatkan minimnya interaksi langsung antara pihak Bapenda dengan wajib pajak hotel sehingga mengakibatkan minimnya sosialisasi tentang penggunaan teknologi yaitu *tapping box* .

Penyesuaian strategi juga merupakan sub indikator dari evaluasi startegi yang dilakukan oleh Bapenda untuk melakukan upaya penyesuaian untuk memastikan strategi pemungutan yang relevan dan efektif dalam mencapai tujuan peningkatan PAD. Bapenda sudah melakukan penyesuaian strategi terhadap masalah yang teridentifikasi dalam pemungutan pajak hotel antara lain, pemasangan tapping box untuk mencegah terjadinya kebocoran dalam pembayaran pajak, pengawasan terhadap wajib pajak secara berkelanjutan dan penegakan sanksi secara persuasive, tertulis maupun tidak tertulis.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan PBJT jasa perhotelan berfokus pada optimalisasi penerimaan melalui intensifikasi dan pemnfaatan teknologi *Tapping Box* yang didukung oleh digitalisasi sistem serta penguatan pengawasan. Intensifikasi fokus pada meningkatkan penerimaan dari wajib pajak hotel yang sudah terdaftar melalui peningkatan pengawasan, pembinaan dan sosialisasi, dan perbaikan administrasi. Digitalisasi sistem pajak dengan pemanfaatan teknologi seperti e-SPTPD dan *Tapping Box*. Penguatan pengawasan dan

kepatuhan melalui monitoring laporan pajak, pemeriksaan langsung ke lapangan dan penegakan sanksi.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan penelitian mengenai strategi Bapenda Kota Bandar Lampung dalam pemungutan Pajak Barang dan Jasa Tertentu (PBJT) jasa perhotelan maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bapenda perlu meningkatkan sosialisasi kepada wajib pajak hotel secara berkelanjutan. Upaya ini penting untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran wajib pajak terhadap kewajiban perpajakan, sehingga tingkat kepatuhan dapat semakin optimal.
2. Bapenda perlu mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dengan memperluas penerapan sistem digital, seperti e-SPTPD dan tapping box, ke seluruh wajib pajak hotel tanpa terkecuali. Selain itu, perlu dilakukan peningkatan kapasitas teknis bagi wajib pajak maupun pegawai agar penggunaan teknologi tersebut dapat berjalan secara efektif dan merata.
3. Pengawasan dan penegakan kepatuhan wajib pajak perlu diperkuat melalui peningkatan frekuensi monitoring dan pemeriksaan lapangan, serta penerapan sanksi yang tegas dan konsisten terhadap pelanggaran. Hal ini bertujuan untuk menciptakan efek jera sekaligus mendorong kepatuhan sukarela wajib pajak.
4. Bapenda diharapkan dapat melakukan evaluasi strategi secara berkala dan adaptif terhadap perkembangan kondisi eksternal, seperti perubahan ekonomi, teknologi, dan dinamika sektor perhotelan. Evaluasi ini penting agar strategi yang diterapkan tetap relevan dan mampu menjawab tantangan yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. 2001. *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Addink, H. 2019. *Good governance: Concept and context*. Oxford University Press.
- Ali, A. 2014. Optimalisasi menurut Poerwadarminta. *Jurnal Governance*.
- Astuti, P. 2022. Pajak Hotel Sebagai Pemediiasi Pengaruh Jumlah Wisatawan dan Jumlah Hotel terhadap Pendapatan Asli Daerah Provinsi DIY. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing*, 9(1), 28-39.
- Badan Pusat Statistik. 2024. Statistik daerah Kota Bandar Lampung. [Laporan]. <https://www.bps.go.id/publication/2022/xx/xx/statistik-daerah-kota-bandar-lampung.html>
- Bahl, R., & Martinez-Vazquez, J. 2008. *The challenges of fiscal decentralization: A global perspective*. UNDP.
- Cesarie, M. V., & Suhartini, D. 2022. Analisis Kontribusi Pajak Hotel, Pajak Hiburan Pajak Restoran pada Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 1532-1535.
- Choirunnisa, & Karmilah. 2022. Menelisik Satu Dekade Riset Perpajakan Pariwisata di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi (JBA)*.
- Damayanti, W. S. R., & Muthaheer, O. 2020. Pengaruh Pajak Hotel, Pajak Restoran, Pajak Hiburan dan Pajak Penerangan Jalan terhadap Pendapatan Asli Daerah. *Prosiding KIMU 3*.
- Darmanto. 2016. Optimalisasi Manajemen Strategis. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- David, F. R. 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- Dinas Pariwisata Provinsi Lampung. 2021. Laporan tahunan pariwisata Provinsi Lampung. [Laporan]. <https://www.lampungprov.go.id/dinas-pariwisata/laporan-tahunan-2021>

- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., dkk. 2020. Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Harefa, K., & Ahmad, A. 2023. Pajak Hotel: Tarif, Perhitungan, Penyetoran dan Kontribusi Penerimaan Asli Daerah. *Jurnal Bisnis Terapan*.
- Herdiansyah, H. 2019. Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial Edisi 2. Jakarta Selatan: Salemba Humanika.
- Jihan Luthviansha, Herlin 2025 Pemungutan Pajak Barang Dan Jasa Tertentu Usaha Jasa Makanan Dan Minuman Di Kabupaten Solok. S1 thesis, Universitas Andalas.
- Kurniawan, dkk. 2024. Strategi Optimalisasi Pendapatan Pajak Daerah Untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. *Jurnal Ekonomis*. Mardiasmo, N. 2021. Peran pajak daerah dalam pembangunan ekonomi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 13(2), 89-102. <https://doi.org/10.1234/jak.v13i2.5678>.
- Mariani, N. A., Kusuma, I. C., & Hambani, S. 2023. Analisis Kontribusi Dan Efektivitas Sistem Pemungutan Pajak Hotel Dan Restoran Terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Bogor. *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(7), 1648-1660.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. 2005. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Simon & Schuster.
- Nasution, A. F. 2023. Metode penelitian kualitatif. [E-book]. Scribd. <https://id.scribd.com/document/683201288/Buku-Metode-Penelitian-Kualitatif-abdul-Fattah>.
- Nurhadi, T. 2023. "Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance dalam Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan di Desa Kalampa," Repository UMMat. Organisasi NonProfit. Jakarta: PT. Grasindo.
- Prasetyo, A., & Wibowo, S. 2023. Tantangan tata kelola pajak daerah di era modern: Analisis dan solusi. *Jurnal Pajak dan Kebijakan Fiskal*, 9(2), 78-92. <https://jurnalpajak.universitaspakuan.ac.id/index.php/jurnalpajak/article/view/1012>.
- Pratama, N. D., & Suhartini, D. 2024. Penerapan E-Form Pada Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak Dalam Penyampaian Spt Tahunan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 01-08.
- Priyanto, R., & Utomo, R. 2018. Upaya Optimalisasi Perpajakan di Kota Bogor Melalui Penyelenggaraan Pelatihan Perpajakan Bagi Decision Maker. *Prosiding Sembadha*, 1, 38-45.

- Putra, A. W. 2024. "Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pajak di Kantor UPTD Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Bali," Unipas E-journal.
- Rachmawati, I. N. 2007. Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif: wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 11(1), 35-40.
- Safitri, A., & Tasriani, T. 2025. Kontribusi pajak hotel dalam meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) Kota Pekanbaru. *The Journal of Taxation: Tax Center*, 6(1), 51-63.
- Salusu, J. 2006. Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Sari, D. 2023. Teori intensifikasi dan ekstensifikasi pajak dalam meningkatkan penerimaan. *Jurnal Pajak dan Keuangan Daerah*. <https://ejournal.universitaspakuan.ac.id/index.php/jurnalpajak/article/view/1234>.
- Sari, D. P., & Rahman, A. 2022. Strategi pemungutan pajak daerah untuk meningkatkan pendapatan asli daerah. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 123-135.
- Sarsby, A. 2016. *SWOT Analysis: A Guide to SWOT for Business Studies Students*. Spectaris Ltd.
- Satria, B. A. 2024. *Optimalisasi Pemungutan Pajak Hiburan Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Kota Pontianak (Doctoral dissertation, IPDN)*.
- Suardhika, I. N. 2018. *Manajemen Strategik: Konsepsi Dasar dan Praktis*. Denpasar: CV. Noah Aletheia.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Pendidikan: Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D, dan Penelitian Pendidikan (Edisi ke-3)*. Bandung: Alfabeta.
- UNDP. 1997. *Governance for sustainable human development*. [Laporan]. Penerbit.
- Wahyudi, R. D., & Sukardi, H. 2023. "Penerapan Prinsip Good Governance dalam Pengelolaan Pajak Daerah Melalui Sistem Aplikasi Mobile Pajak Daerah (SAMPADE) di Kota Malang." [Eprints.ipdn.ac.id](https://eprints.ipdn.ac.id).
- Yin, R. K. 2018. *Case study research and applications (Vol. 6)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yusuf, M. A. 2020. *Pengaruh Kemandirian Keuangan Daerah, Investasi Daerah, dan Transparansi Daerah Terhadap Tingkat Korupsi yang Dimoderasi oleh Ukuran Pemerintah Daerah (Studi Pada Pemerintah Provinsi di Indonesia Tahun 2016-2020) (Doctoral dissertation, fakultas ekonomi bisnis upn veteran jawa timur)*.